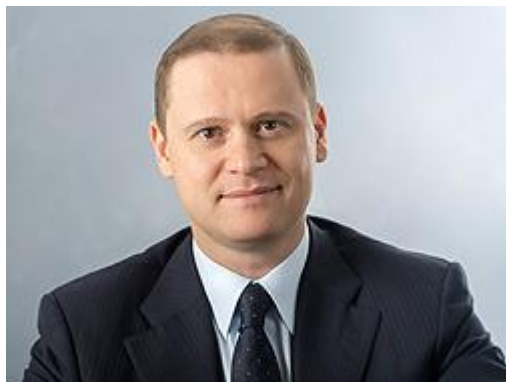


Отчет об устойчивом развитии ОК РУСАЛ за 2014 год

Обращение гендиректора



Уважаемые акционеры, партнеры и коллеги!

Я с удовольствием представляю вашему вниманию девятый Отчет об устойчивом развитии ОК РУСАЛ. Отчет подготовлен в соответствии с положениями Руководства GRI и принципами Глобального договора ООН. В этом году мы перешли на новую версию Руководства GRI – G4, что соответствует лучшим международным практикам подготовки нефинансовой отчетности.

Хочу отметить, что нестабильная социально-экономическая и политическая ситуация в мире и изменчивая конъюнктура рынка алюминия не смогли помешать Компании закончить 2014 год с устойчивыми финансовыми результатами.

Мы многое сделали для этого: был предпринят ряд мер по повышению операционной эффективности, среди которых жесткий контроль затрат во всех звеньях производственной цепочки и увеличение производства

высокодоходной продукции с добавленной стоимостью. Кроме этого, мы продолжили совершенствовать бизнес-систему РУСАЛа. В отчетном периоде мы также много сделали для развития взаимодействия с поставщиками и клиентами Компании, особое внимание уделяли системе менеджмента качества.

Являясь ответственным производителем, РУСАЛ продолжил в 2014 году сокращать неэффективные мощности для сохранения баланса спроса и потребления в мировой алюминиевой отрасли. Один из достигнутых результатов в этой области – существенное уменьшение издержек, а также снижение себестоимости в алюминиевом сегменте на 9,3% на тонну металла.

РУСАЛ – один из крупнейших работодателей в России. Наша специфика производственной деятельности требует от каждого сотрудника особого внимания к вопросам охраны труда и промышленной безопасности. Эта сфера является приоритетной для Компании, и мы много делаем для достижения наших целей в данной области. Так, в 2014 году было принято Заявление о политике ОК РУСАЛ в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности. Мы уверены, что это – значительный шаг для дальнейшего развития системы охраны труда в нашей Компании.

Одной из ключевых задач РУСАЛа в области охраны окружающей среды является постоянное снижение негативного воздействия нашей производственной деятельности. Хочу выделить один из главных результатов в этой области – досрочное достижение и перевыполнение на 3,6% в 2014 году цели снизить к 2015 году выбросы парниковых газов на 50% по сравнению с базовым периодом 1990 года.

В отчетном периоде мы также продолжили активное взаимодействие с заинтересованными сторонами, направленное на расширение нашего диалога по широкому кругу вопросов, таких как охрана окружающей среды и развитие местных сообществ, повышение качества нашей продукции, повышение квалификации сотрудников и создание совместно с нашими партнерами и поставщиками ответственной цепочки поставок. Учитывая те экологические преимущества, которые дает применение алюминия в разных отраслях экономики, в ближайшие годы мы совместно с нашими партнерами и клиентами планируем сосредоточиться на создании новых видов продукции, оборудования и техники, которые позволят увеличить потребление алюминия на рынках России и стран СНГ.

Более 10 лет РУСАЛ реализует свои программы социальных инвестиций. В 2014 году основной фокус программ Компании был сделан на поддержке программ корпоративного волонтерства, социального предпринимательства и развитии социальной инфраструктуры в регионах присутствия. Считаю также необходимым отметить вклад Компании в решение тех глобальных вызовов, с которыми сталкивается мир. В частности, РУСАЛ внес значительный вклад в борьбу с лихорадкой Эбола в Гвинее, где работают наши сотрудники. Эта инициатива Компании была осуществлена при поддержке Роспотребнадзора Российской Федерации, и позволила сохранить сотни жизней в Гвинее и других странах африканского континента.

В 2015 году Компания продолжит дальнейшую реализацию проектов в области устойчивого развития для сохранения лидирующих позиций в отрасли.

Владислав Соловьев
Генеральный директор ОК РУСАЛ



Объединенная компания РУСАЛ (далее – ОК РУСАЛ, Компания) – крупнейший производитель алюминия в мире и один из отраслевых лидеров по производству глинозема.

В состав ОК РУСАЛ входят следующие предприятия:

- 14 алюминиевых заводов (5 из них законсервированы),
- 11 глиноземных заводов,
- 8 бокситовых рудников,
- 4 фольгопрокатных завода.

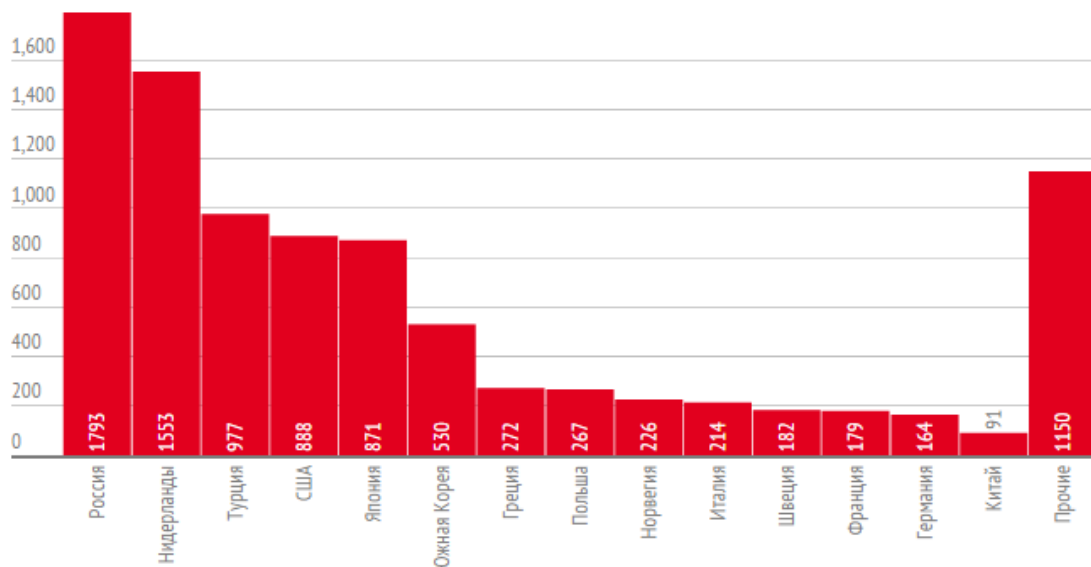
В целях повышения эффективности управления и деятельности функциональных направлений в 2014 году в организационную структуру были внесены следующие изменения:

- Алюминиевый дивизион «Запад» переименован в Дирекцию по новым проектам;
- Завод по производству алюминия компании ALSCON выведен из Департамента технологических процессов;
- Филиал ОАО «СУАЛ» – КАЗ переведен из Алюминиевого дивизиона «Запад» в Алюминиевый дивизион;
- Глиноземные заводы, расположенные в Гвинее и Австралии, в октябре 2014 года были переведены из Департамента снабжения и логистики в Глиноземный дивизион;
- С целью оптимизации службы развития рынков сбыта и увеличения продаж в Азии, России и СНГ была изменена организационная структура Дирекции по сбыту.

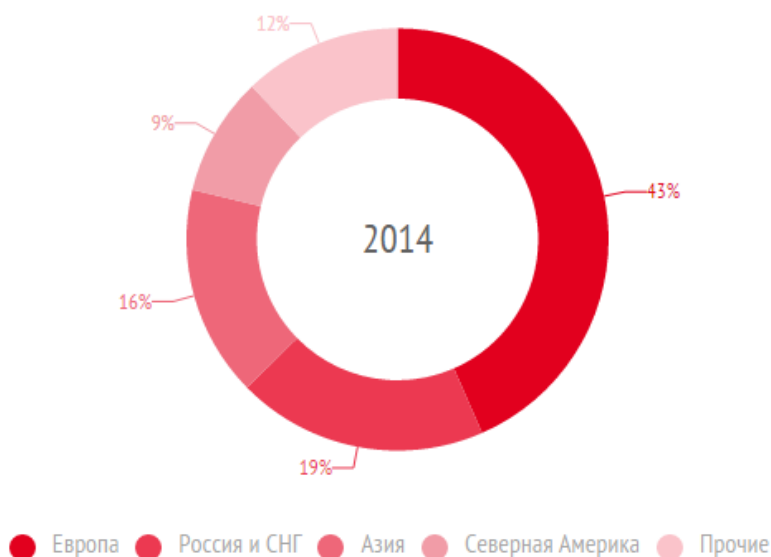
Сегмент добычи ОК РУСАЛ отличается высокой степенью вертикальной интеграции. С целью укрепить положение Компании как одного из самых экономически эффективных производителей алюминия в мире ОК РУСАЛ стремится оптимизировать и стандартизировать производственные процессы, применяя новейшие технологии и инструменты менеджмента качества.

Основную часть продукции Компании составляют первичный алюминий, алюминиевые сплавы, фольга и глинозем. Более подробно виды продукции, выпускаемые Компанией, представлены ниже.

Объем продаж Компании по странам в 2014 году, млн долл США



Структура продаж компании в 2014 году по регионам



Источник: Аудированная консолидированная финансовая отчетность по МСФО за год, закончившийся 31 декабря 2014 года

Основными потребителями продукции ОК РУСАЛ являются компании различных отраслей и секторов экономики, в числе которых: строительная, транспортная, упаковочная отрасли, машиностроение, энергетика и потребительский сектор.

В рамках реализации производственной стратегии Компания в отчетном году сфокусировалась на производстве продукции с высокой добавленной стоимостью. Вместе со своими клиентами ОК РУСАЛ работает над созданием новых

видов литейной продукции, необходимых в производстве продукта для конечного потребителя. В планах Компании – повысить долю выпуска алюминиевой продукции с добавленной стоимостью до 50% к 2015 году.

География деятельности

Активы ОК РУСАЛ расположены в 19 странах мира на пяти континентах. Предприятия Компании находятся в Австралии, Армении, Гайане, Гвинее, Ирландии, Италии, Казахстане, Китае, Нигерии, Украине, Швеции, на Ямайке. Штаб-квартира — в России (г. Москва).

ОК РУСАЛ поставляет свою продукцию клиентам в России и странах СНГ, Европе, Азии, Северной Америке. В 2014 году наибольший объем продаж алюминия Компании приходился на рынки Европы (33%), Азии (26%), России и СНГ (19%).

Диверсифицированная логистическая схема позволяет Компании выбирать оптимальный способ транспортировки своей продукции, обеспечивая эффективность и надежность перевозок. Продукция Компании доставляется клиентам различными видами железнодорожного, автомобильного, речного и морского транспорта:

Доставка продукции

Продукция	Способ транспортировки
Алюминий в пакетах и слитках	Железнодорожные перевозки (крытые и комбинированные вагоны, КТК), автотранспорт, речные перевозки, морские перевозки (суда грузоподъемностью от 3,1 до 20, 4 тыс. тонн)
Алюминий в слябах (плоских слитках) и биллетах (цилиндрических слитках)	Железнодорожные перевозки (полувагоны), автотранспорт, речные перевозки, морские перевозки (суда грузоподъемностью от 3,1 до 20, 4 тысяч тонн)
Глинозем	Железнодорожные перевозки (хопперы, полувагоны (в т.ч. с вкладышем), комбинированные вагоны, крытые вагоны), морские перевозки (суда грузоподъемностью от 23 до 45 тыс. тонн).

Продукция ОК РУСАЛ

Вид продукции	Отраслевое применение	Описание
Первичный алюминий	Первичный алюминий используется в транспортной, строительной, электротехнической и упаковочной отраслях промышленности.	Предприятия ОК РУСАЛ производят первичный алюминий в соответствии с международными стандартами качества, российскими ГОСТами и различными техническими спецификациями, разработанными по запросам потребителей.
Глинозем и бокситы	Металлургический глинозем и его полуфабрикат, гидрат алюминия, имеют широкий спектр промышленного применения. В первую очередь они являются промежуточными продуктами, из которых производят алюминий.	Предприятия ОК РУСАЛ добывают боксит и производят высококачественный глинозем с помощью технологии Байера, метода спекания и их параллельного применения.
Алюминий высокой чистоты	Алюминий высокой чистоты используется в электронике в первую	ОК РУСАЛ является единственным производителем алюминия высокой чистоты на территории России и СНГ.

Вид продукции	Отраслевое применение	Описание
	очередь для производства компьютерных жестких дисков и конденсаторной фольги.	
Алюминиевые сплавы	Алюминиевые сплавы, которые производит ОК РУСАЛ, используются в транспортной, строительной, электротехнической и упаковочной отраслях промышленности.	ОК РУСАЛ обладает современным литейным комплексом и выпускает широкий ассортимент высококачественных сплавов на основе алюминия.
Фольга и упаковка	Продукция Упаковочного дивизиона ОК РУСАЛ поставляется ведущим производителям пищевой, фармацевтической, строительной, табачной и парфюмерно-косметической отраслей.	Предприятия ОК РУСАЛ выпускают фольгу толщиной от 5 до 240 микрон, гибкую упаковку на ее основе, алюминиевую ленту и фольгу для бытовых и технических целей.
Порошковая металлургия	Алюминиевые порошки, пудры и гранулы рассчитаны на широкий спектр применения: они используются в металлургии, химии, энергетике, горнорудной и строительной промышленности, а также при производстве различных видов военной техники.	ОК РУСАЛ является крупнейшим российским производителем порошковой продукции из алюминия.
Катанка	Катанка широко используется в кабельной промышленности, в черной металлургии, а также в производстве метизных изделий.	ОК РУСАЛ выпускает катанку в соответствии с ГОСТом и международными техническими условиями, а также по техническим спецификациям, разработанным совместно с потребителем.
Кремний	Кремний используется в металлургической и электронной промышленности, а также для производства солнечных батарей.	ОК РУСАЛ выпускает металлургический кремний для производства сплавов системы AlSi, а также рафинированный кремний для химической и электротехнической промышленности.
Галлий	Галлий является сырьем для производства различных химических соединений, которые используются в солнечной энергетике и электронной промышленности.	ОК РУСАЛ производит металлургический галлий чистоты 99,99% и 99,999%.

Вид продукции	Отраслевое применение	Описание
Корунд	Электрокорунд используется для производства абразивных инструментов и также применяется в производстве керамической и огнеупорной продукции.	ОК РУСАЛ – крупнейший в России и один из крупнейших в мире производителей белого электрокорунда.
Химическая продукция	Компания производит следующие виды химической продукции: кальцинированная сода, которая применяется в различных промышленных отраслях; калий сернокислый (Сульфат калия), который используется в удобрениях, в стекольной промышленности, в производстве квасцов и других соединений калия; флюоритовые брикеты (плавиковый шпат), которые используются в черной металлургии; цинковый концентрат, который является сырьем для производства металлического цинка; содо-сульфатная смесь, которая используется в производстве стеклотары.	ОК РУСАЛ производит высококачественную химическую продукцию, свойства и характеристики которой отвечают современным российским и международным стандартам.

Ключевые показатели



В условиях нестабильной конъюнктуры мирового рынка алюминия ОК РУСАЛ в 2014 году продемонстрировала устойчивые финансовые результаты. На протяжении отчетного года Компания сосредоточилась на элементах корпоративной стратегии, основными из которых являются:

- повышение эффективности;
- жесткий контроль затрат во всех звеньях производственной цепочки;
- увеличение производства высокодоходной продукции с добавленной стоимостью.

Благодаря сокращению производства, а также уверенному росту спроса мировой рынок алюминия (без учета Китая) в 2014 году находился в дефиците, что, в свою очередь, способствовало росту цен на алюминий на Лондонской бирже металлов.

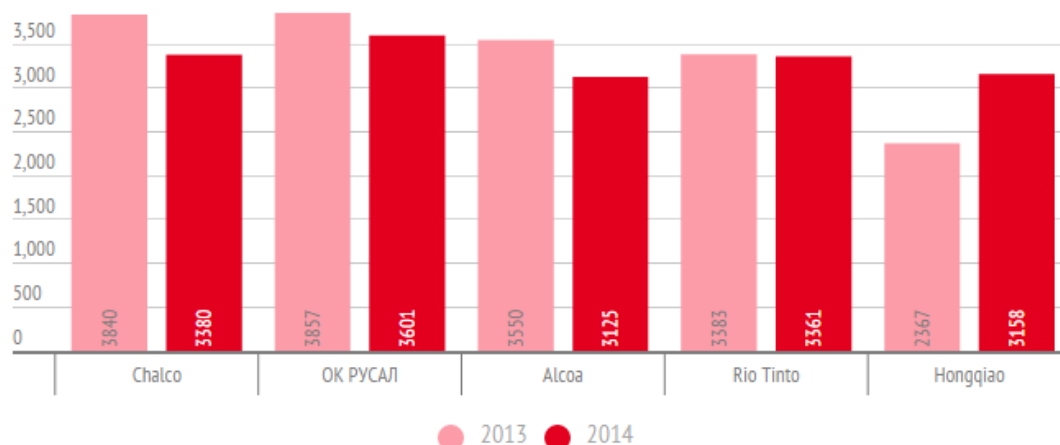
В 2014 году общий объем выручки составил 9 357 млн долл. США, что на 403 млн долл. США или на 4,1% меньше, чем в предыдущем году. Уменьшение выручки от реализации связано, прежде всего, с уменьшением уровня продаж первичного алюминия и сплавов, доля которых в общем объеме выручки составила 83,6%.

Ключевые финансовые результаты за 2012–2014 гг.¹

Показатель, млн долл. США	2012	2013	2014
Созданная прямая экономическая стоимость			
Выручка	10 891	9 760	9 357
Финансовые доходы	25	51	30
Распределенная экономическая стоимость			
Операционные затраты			
Себестоимость продаж	9 232	8 429	7 223
Расходы по сбыту	527	488	402
Административные расходы	718	645	605
Заработная плата и другие выплаты и льготы сотрудникам			
Заработная плата	1 057	869	795
Платежи по пенсионным программам с установленными взносами	209	246	207
Платежи по пенсионным программам с установленными выплатами	7	9	5

Показатель, млн долл. США	2012	2013	2014
Выплаты поставщикам капитала			
Процентные расходы от операционной деятельности	920	787	1 361
Проценты, уплаченные в рамках финансовой деятельности	610	631	677
Выплата основного долга	1 726	2 250	2 271
Дивиденды акционерам	—	—	—
Выплаты государствам			
Налог на прибыль	26	81	238
Инвестиции в сообщества			
Благотворительные отчисления	10	14	13
Активы, обязательства и собственный капитал			
Совокупные активы	25 401	20 480	14 857
Чистый долг	10 829	10 109	10 142
Собственный капитал	10 923	6 550	2 237
Ключевые операционные результаты за 2012–2014 гг., тысячи тонн²			
Объем производства первичного алюминия	4 173	3 857	3 601
Объем производства глинозема	7 477	7 310	7 253
Объем добычи бокситов	12 365	11 418	12 108

Производство первичного алюминия, 2013–2014 гг., тыс. тонн

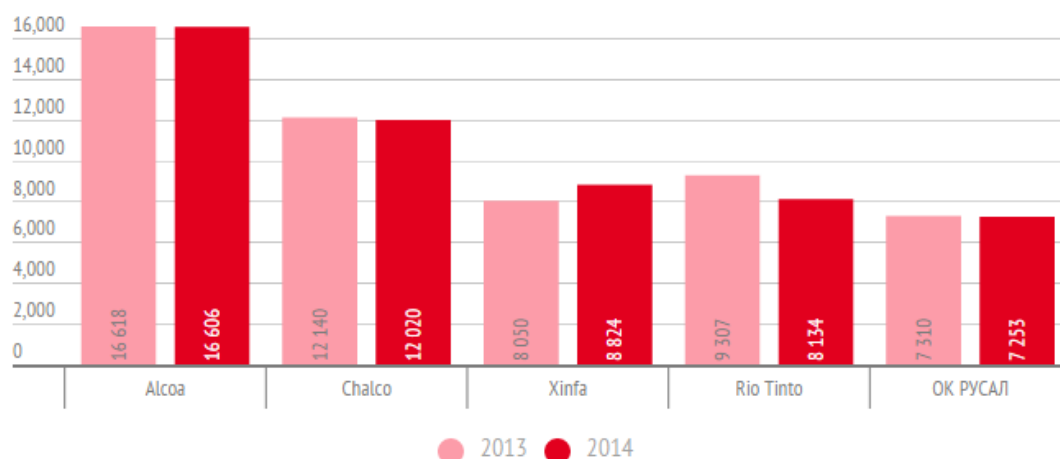


Share

Create infographics

infogr.am

Производство глинозема, 2013–2014 гг., тыс. ТОНН



2013 год характеризовался, с одной стороны, 6-процентным повышением спроса на алюминий, а с другой – падением цены на него на 8,6% на Лондонской бирже металлов (The London Metal Exchange). Последний фактор послужил причиной увеличения числа предприятий и производств, находящихся на грани рентабельности.

Стремясь нивелировать негативное влияние последствий снижения цен на алюминий, ОК РУСАЛ в 2013 году продолжила последовательно и активно реализовывать программу рационализации мощностей. Так, произошла постепенная консервация производства на большинстве алюминиевых заводов, расположенных в европейской части России, а также завода ALSCON (Нигерия). Объем производства алюминия в 2013 году снизился до 3 857 тыс. тонн, что на 7,6% меньше, чем в предыдущем году.

Общая выручка Компании в 2013 году сократилась на 1 131 млн долларов США, или на 10,4%, до 9 760 млн долларов США по сравнению с 10 891 млн долларов США в 2012 году.

Средняя численность сотрудников в 2013 году сократилась на 5,6% и составила 67 310 человек. В рамках реализации программы сокращения мощностей ОК РУСАЛ приняла все необходимые меры, чтобы предоставить высвобождаемым

сотрудникам рабочие места в структуре Компании или предложила компенсационные выплаты, уровень которых превышает законодательно установленный. Следует отметить, что все социальные инициативы в регионах присутствия Компании, такие как поддержка образования, здравоохранения, культурных и прочих мероприятий, сохранены.

Январь

- Подведены итоги благотворительного новогоднего марафона «Верим в чудо, творим чудо!»: благополучателями стали более 24 тыс. человек и 190 социальных учреждений.

Февраль

- Облигации ОАО «РУСАЛ Братск» переведены в котировальный список высшего уровня «А1».
- Совместный проект ОК РУСАЛ и Сибирского федерального университета «Региональный конкурс научных работ школьников «13 элемент. Алхимия будущего» получил официальный статус Российской олимпиады школьников.

Март

- Проведена работа по улучшению технологических параметров сверхсовременных электролизеров PA-400.
- Подписано акционерное соглашение между ОК РУСАЛ и израильской компанией Omen High Pressure Die Casting, специализирующаяся на производстве автокомпонентов из цветных металлов, о создании совместного предприятия по производству автокомпонентов.

Апрель

- Заключен трехлетний сервисный контракт с ОАО «Первая грузовая компания» по обеспечению вывоза готовой продукции в крытом подвижном составе.
- На Уральском алюминиевом заводе (УАЗ) выпущены опытные партии продукции с использованием красного шлама – флюсовые добавки.

Май

- Подписано соглашение с ОАО «НК «Роснефть», предусматривающее поставку кокса и природного газа на предприятия ОК РУСАЛ.
- Запущен Интернет-портал нового благотворительного проекта «Помогать просто» (<http://www.pomogat-prosto.ru/>), направленного на вовлечение людей в добровольческую и общественно полезную деятельность.
- Запущено производство нового высокотехнологичного продукта – плоских слитков серии 6xxx, используемых в производстве автомобильных кузовных панелей (body in white, BiW).

Июнь

- Более 15 тыс. человек приняли участие в голосовании по проектам «Территории РУСАЛа».

Июль

- На глиноземном заводе Aughinish (Ирландия) полностью переведено производство пара с мазута на газ.
- Начата подготовка к строительству нового литейного комплекса для производства цилиндрических слитков на Красноярском алюминиевом заводе (КраАЗ).
- Объявлены итоги грантового конкурса, проведенного в рамках социальной программы «Территория РУСАЛа»: победителями признаны 75 проектов, 28 из которых направлены на повышение качества социальной инфраструктуры, 42 – на развитие гражданских инициатив, 5 – на реализацию социально-предпринимательских проектов.

Август

- На УАЗ запущена пилотная промышленная установка по производству первичного скандиевого концентрата из красного шлама для последующего производства сплавов.
- Подписано соглашение по рефинансированию синдицированных кредитов в размере 4,75 млрд долл. США и 400 млн долл. США.

Сентябрь

- На базе Иркутского алюминиевого завода (ИркАЗ) начата разработка технологии производства наноструктурированных алюминиевых сплавов с повышенной конструкционной прочностью.

Октябрь

- Подписано соглашение с Роспотребнадзором о сотрудничестве по борьбе с вирусом Эбола.

Ноябрь

- Начата реализация конкурса социальных инициатив «Помогать просто», направленного на выявление и поощрение лучших партнерских практик в девяти городах присутствия Компании – Ачинске, Братске, Каменске-Уральском, Краснотурьинске, Красноярске, Новокузнецке, Саяногорске, Североуральске и Шелехове.

Декабрь

- Подписан договор с ЭЛСО группой о создании совместного предприятия по производству алюминиевых радиаторов отопления «Русский радиатор».
- Начата реализация программы импортозамещения спецтехники для алюминиевых заводов российскими аналогами.
- В целях стимулирования потребления на российском рынке для потребителей запущена программа по снижению цен на металл.

^[1]По данным аудированной консолидированной финансовой отчетности по МСФО за год, закончившийся 31 декабря 2012 года, за год, закончившийся 31 декабря 2013 года и за год, закончившийся 31 декабря 2014 года.



Соблюдение Компанией международных принципов корпоративного управления способствует повышению инвестиционной привлекательности, прозрачности принятия решений органами управления и обеспечивает эффективную защиту прав акционеров и иных заинтересованных сторон.

Взаимодействуя с международными учреждениями, такими как Европейский банк реконструкции и развития и Международная финансовая корпорация, Компания разработала и внедрила собственные стандарты корпоративного управления, основанные на принципах прозрачных и ответственных бизнес-операций.

Компания стремится к постоянному совершенствованию системы корпоративного управления, внедряя лучшие мировые практики, а также обеспечивая соответствие деятельности органов управления передовым международным стандартам и требованиям листинга.

Подходы и принципы организации системы корпоративного управления закреплены в Уставе Компании, Кодексе корпоративного управления, Кодексе корпоративной этики, а также в других внутренних политиках и положениях, регламентирующих деятельность органов управления и контроля.

По мнению членов Совета директоров, в течение Отчетного периода Компания соблюдала положения Кодекса корпоративного управления, принятого в ноябре 2010 года, кроме исключений, описанных в Годовом отчете ОК РУСАЛ за 2014 год.

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров – высший орган управления, дающий акционерам возможность участвовать в управлении Компанией и принимать решения по всем ключевым вопросам ее деятельности. Компания обеспечивает защиту прав и интересов всех акционеров и создает условия для их участия в управлении бизнесом Компании.

Состав акционеров

В 2014 году существенных изменений в составе основных акционеров Компании не произошло. Акционерами, напрямую или косвенно владеющими наиболее крупными долями, являются: En+, SUAL Partners, Glencore и Onexim. В свободном обращении находятся 10,05 % акций Компании [\[1\]](#).

Акционерные соглашения

Акционерные соглашения с Компанией и Акционерные соглашения между основными акционерами были заключены 22 января 2010 года и определяют ряд прав и обязанностей акционеров перед Компанией и друг перед другом, установленных во избежание конфликта интересов. Краткая информация по этим соглашениям приведена в Годовом отчете ОК РУСАЛ за 2014 год.

Независимость от основных акционеров

В связи с тем, что основные акционеры являются компаниями, которые конкурируют или могут конкурировать с ОК РУСАЛ, а также имеют право инициировать назначение своих представителей в Совет директоров Компании, осуществляется анализ независимости Совета директоров и топ-менеджмента Группы от топ-менеджмента основных акционеров. Данный анализ включает анализ независимости органов управления компаний, независимости операционной и финансовой деятельности, а также анализ степени конкуренции между компаниями.

Рассмотрение данных факторов осуществляется с целью подтверждения того, что Группа может заниматься своей хозяйственной деятельностью независимо и коммерчески самостоятельно от основных акционеров. Результаты данного анализа приведены в Годовом отчете ОК РУСАЛ за 2014 год.

Совет директоров и его комитеты

Совет директоров – орган управления, осуществляющий общее руководство деятельностью Компании и ответственный за обеспечение устойчивого развития Компании, формирование ее стратегии, а также контроль за соблюдением принципов корпоративного управления.

Председатель Совета директоров обеспечивает эффективность работы Совета директоров, председательствует на заседаниях, определяет повестку дня заседаний Совета директоров, обеспечивает следование лучшим корпоративным практикам и процедурам Совета.

Секретарь Совета директоров содействует эффективному взаимодействию органов управления Компании, обеспечивает соблюдение ими внутренних правил и внешних нормативных требований и действует в качестве консультанта для членов Совета директоров и высшего руководства.

Комитеты при Совете директоров обеспечивают предварительное рассмотрение вопросов в области своей компетенции, которые выносятся на Совет директоров, и представляют рекомендации Совету директоров по таким вопросам.

Совет директоров несет коллективную ответственность за управление и деятельность Компании. Помимо утверждения общих стратегий развития, в сферу ответственности Совета директоров входит также формирование и контроль годовых бюджетов, основных бизнес-планов, мониторинг и оценка показателей деятельности Компании, оценка и контроль работы менеджмента.

Совет директоров контролирует соблюдение принципов корпоративного управления, в числе которых – защита интересов акционеров, деловых партнеров и сотрудников Компании, обеспечение прозрачности бизнеса, своевременное и полное раскрытие информации, эффективное взаимодействие с инвестиционным сообществом.

В соответствии с лучшей практикой корпоративного управления Совет директоров на ежегодной основе проводит самооценку эффективности своей деятельности. По результатам самооценки анализируются положительные изменения и выявляются области для дальнейшего развития.

Состав Совета директоров

В соответствии с Правилами листинга на Гонконгской фондовой бирже в состав Совета директоров избираются независимые неисполнительные директора. По состоянию на 31 декабря 2014 года Совет директоров Компании состоял из 18 директоров: 4 исполнительных, 9 неисполнительных и 5 независимых неисполнительных директоров.

Совет директоров считает, что все независимые неисполнительные директора имеют надлежащий опыт работы в промышленности или финансах и квалификацию, чтобы выполнять свои обязанности, защищая интересы акционеров Компании.

Заседания Совета директоров

В течение 2014 года было проведено 13 заседаний Совета директоров, на которых принимались решения по наиболее важным вопросам стратегического развития Компании, включая вопросы устойчивого развития: обучение и мотивация персонала, вознаграждение сотрудников, охрана окружающей среды, а также развитие регионов присутствия Компании.

Существенная заинтересованность и конфликт интересов

В течение отчетного периода на каждом из 13 заседаний один или несколько директоров имели существенную заинтересованность или конфликт интересов по обсуждавшимся вопросам:

- в случае, когда директор имел существенную заинтересованность, которая могла привести к конфликту интересов, решение по данному вопросу принималось необходимым большинством за исключением директоров, имеющих существенную заинтересованность;
- в случае, когда директор имел конфликт интересов, он не присутствовал на заседании ни лично, ни через исполняющего обязанности;
- для обеспечения принципа независимости при принятии решений на 9 из 13 заседаний присутствовали все независимые неисполнительные директора (на 4 заседаниях отсутствовал один из пяти независимых неисполнительных директоров).

Комитеты Совета директоров

При Совете директоров Компании созданы и действуют следующие основные комитеты: Комитет по аудиту, Комитет по корпоративному управлению и назначениям, Комитет по вознаграждениям, Комитет по «Норильскому никелю». Положения о комитетах размещены на Интернет-сайте ОК РУСАЛ.

Также при Совете директоров созданы функциональные комитеты, состоящие не только из членов Совета директоров: Комитет по маркетингу, Комитет по охране труда, промышленной безопасности и экологии. В частности, в задачи Комитета по охране труда, промышленной безопасности и экологии входит рассмотрение политики Компании в данных областях, оценка соблюдения нормативных требований и принятых на себя обязательств, а также оценка рисков и результатов деятельности Компании в данных областях.

Подробнее с составом и результатами деятельности Совета директоров и его комитетов, а также посещаемостью заседаний Совета директоров в 2014 году можно ознакомиться в Годовом отчете ОК РУСАЛ за 2014 год.

Президент

Президент – орган управления, отвечающий за стратегическое и корпоративное развитие, внешние коммуникации, контроль инвестиций в ГМК «Норильский никель», отношения с инвесторами, разработку и развитие инициатив на внутреннем рынке.

Пост Президента Компании был создан в 2014 году, и 17 ноября 2014 года на него был назначен Олег Дерипаска, ранее занимавший должность Генерального директора Компании. Таким образом, Олег Дерипаска отошел от оперативного управления Компанией, сосредоточив свое внимание на поиске новых стратегических направлений развития, которые позволят Компании не только сохранить статус одной из самых эффективных алюминиевых компаний в мире, но и укрепить позицию как одного из наиболее привлекательных объектов для инвестиций в мировой металлургической отрасли.

Генеральный директор (CEO) – исполнительный орган, отвечающий совместно с исполнительным комитетом за управление текущей деятельностью ОК РУСАЛ и за реализацию стратегии, утвержденной Советом директоров.

Исполнительный комитет – коллегиальный исполнительный орган, оказывающий помощь Генеральному директору и высшему руководству в повседневном управлении ОК РУСАЛ, а также помощь Совету директоров в формулировании, исполнении стратегии ОК РУСАЛ и контроле над ее реализацией.

Исполнительные органы и высшее руководство

Генеральный директор

17 ноября 2014 года должность Генерального директора занял Владислав Соловьев, ранее занимавший должность первого заместителя генерального директора. Ключевыми приоритетами для Владислава Соловьева по-прежнему будут обеспечение долгосрочного динамичного развития ОК РУСАЛ за счет дальнейшего повышения эффективности заводов Компании, технологическое совершенствование производственных процессов, увеличение доли продукции с высокой добавленной стоимостью, замена устаревших мощностей на современные и экологически совершенные, выход на новые стратегические рынки сбыта и формирование альянсов с партнерами для расширения сфер применения алюминия.

Исполнительный комитет

Для обеспечения эффективности и целесообразности функций, Совет директоров делегировал повседневные операции Группы Исполнительному комитету, который, помимо помощи Совету директоров в разработке и реализации стратегии, ответственен также за обзор и высказывание мнений в отношении любого вопроса, расходы по которому превышают 75 млн долларов США, перед тем, как такой вопрос передается на рассмотрение Совета директоров, а также контроль и мониторинг результатов финансовой деятельности Группы.

Исполнительный комитет проводит заседания так часто, как считает нужным, но не реже, чем два раза в месяц. Исполнительный комитет действует как Правление RUSAL Global. Также исполнительный комитет имеет право время от времени создавать комитеты, состоящие как из его членов, так и из других руководителей.

Политика в области вознаграждений

Политика в области вознаграждений определяется Комитетом по вознаграждениям. Размер вознаграждения зависит от квалификации работника и достигнутых им результатов, а также от сложности выполняемой работы.

В 2014 году Совет директоров на основании рекомендаций Комитета по вознаграждениям утвердил:

- КПЭ руководства и Генерального директора, а также ПКС Генерального директора на 2013 и 2014 годы, КПЭ основных должностных лиц на 2014 год.
- условия и размер компенсационных выплат неисполнительным директорам, Генеральному директору, Президенту и отдельным руководителям высшего звена.

Общий размер вознаграждений, включая основной оклад, надбавки по результатам работы, поощрительные вознаграждения и премии директоров за 2014 год составили приблизительно 16,2 млн долларов США. Все другие неисполнительные директора имеют право только на получение директорского вознаграждения, а также дополнительного вознаграждения за пребывание в должности члена или председателя комитета Совета директоров.

Дополнительная информация об условиях и размерах вознаграждений приведена в Годовом отчете ОК РУСАЛ за 2014 год и в Примечаниях 10 и 11 к консолидированной финансовой отчетности.

Программа долгосрочного стимулирования (ПДС)

11 мая 2011 года Совет директоров одобрил программу долгосрочного стимулирования Компании (ПДС) и правила внедрения ПДС. В рамках данной программы Совет директоров выбирает на свое усмотрение сотрудников для участия в ПДС из пула правомочных участников. Предоставляемые в целях вознаграждения акции передаются выбранному сотруднику в течение пяти лет частями по 20% от Вознаграждения по ПДС в каждом году.

Распределение акций по ПДС в течение 2014 года:

- в 2014 году Совет директоров не утверждал выплаты Вознаграждений по ПДС за 2013 год и, соответственно, в рамках Вознаграждений по ПДС акции не распределялись;
- из числа акций, предоставленных в 2010 году в качестве вознаграждения по ПДС, четвертый транш акций был переведен в ноябре 2014 года в количестве 1 353 514 акций.

План стимулирования Производственной системы (План ПС)

В июне 2013 года Совет директоров решил утвердить создание Плана ПС – плана вознаграждения работников в виде акций, нацеленного на поощрение работников Компании за достижения в области внедрения Производственной системы.

План ПС – это разовый план предоставления акций со следующими задачами:

- повышение приверженности работников достижению стратегических целей Группы при внедрении Производственной системы;
- разделение успехов Группы с ее работниками;
- признание вклада определенных работников во внедрение Производственной системы;
- повышение связи интересов сотрудников с интересами акционеров.

В соответствии с правилами Плана ПС Компания выбрала сотрудника(ов) для участия в Плане ПС. Директора Компании и другие связанные лица не имеют права на участие в Плане ПС.

Предоставляемые по Плану ПС акции, которые подлежат передаче выбранному сотруднику, передаются ежегодно в течение трех лет.

В июле 2014 года 2 006 218 акций были переданы участникам Плана ПС.

[1] Подробнее с составом акционеров, бенефициарами Компании и их долями в акционерном капитале на 31 декабря 2014 года можно ознакомиться на Интернет-сайте и в Годовом отчете ОК РУСАЛ за 2014 год.



Совет директоров, как высший орган управления, несет ответственность за создание, поддержание и анализ эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками. Основными органами, осуществляющими разработку и реализацию мероприятий в данных областях, являются Дирекция по контролю, Комитет по аудиту и Ревизионная комиссия.

Обучая сотрудников и внедряя современные стандарты и процедуры управления, Компания стремится разработать упорядоченные и действенные системы контроля и управления рисками, в которых все работники понимают свои роли и обязанности.

Система внутреннего контроля

Система внутреннего контроля Компании разработана и внедрена в целях защиты активов, совершенствования бизнес-процессов, обеспечения соответствия финансово-хозяйственной и иной деятельности действующим законам, а также для поддержания на должном уровне контрольной среды.

Дирекция по контролю, внутреннему аудиту, координации бизнеса (Дирекция по контролю) разрабатывает меры внутреннего контроля за операциями предприятий ОК РУСАЛ, осуществляет мониторинг их исполнения в рамках соответствующих проверок и аудитов, а также отвечает за разработку и мониторинг политики управления рисками Компании.

В рамках своей деятельности Дирекция по контролю отвечает за независимую оценку эффективности управленческих решений и за контроль соблюдения требований внешних регуляторов. В связи с тем, что Компания осуществляет большие объемы закупок сырья, материалов и услуг, особой сферой работы Дирекции является контроль и оптимизация закупочной деятельности.

Осуществление мер внутреннего контроля регулируется рядом внутренних регламентов, процедур и приказов, которые регулярно актуализируются в соответствии с происходящими внутри Компании изменениями, а также в связи с новыми законодательными требованиями.

Основные мероприятия в области внутреннего контроля, проведенные в 2014 году:

- Дирекция по контролю продолжила реализовывать мероприятия по усилению контроля за исполнением распорядительных документов Компании и по улучшению работы системы электронного документооборота Компании в целом.
- Дирекцией по контролю продолжено выполнение онлайн-контроля соблюдения требований внешних регуляторов (ГФБ, акционеры Компании) в отношении сделок со связанными сторонами и зависимыми лицами.
- Всего в отчетном периоде Дирекцией по контролю проведено 84 проверки, из них около 50% были внеплановыми и выполненными по поручению менеджмента Компании.
- Дирекцией по контролю на постоянной основе проводится мониторинг выполнения менеджментом Компании рекомендаций, представленных по итогам проведенных проверок и аудитов. По итогам 2014 года уровень исполнения рекомендаций Дирекции по контролю составляет более 80%, что свидетельствует о высоком уровне исполнительской дисциплины менеджмента ОК РУСАЛ.

Ключевые шаги по оптимизации закупок в 2014 году:

- На регулярной основе осуществлялся контроль закупок материалов, оборудования, транспортных средств и строительных услуг; обеспечивалось успешное функционирование созданной в 2013 году единой базы поставщиков Компании, а также работа Тендерного комитета Группы, созданного в 2013 году.
- Продолжено функционирование созданного в 2012 году портала информирования о закупках «Поставщики», который ежедневно посещают около 3 000 поставщиков.
- Продолжено сотрудничество с электронной торговой площадкой «Фабрикант» в целях увеличения числа поставщиков и возможностей для снижения цены.
- Создана электронная торговая площадка Transtrade.Rusal для повышения прозрачности конкурсных процедур в целях снижения стоимости транспортных услуг.

- Осуществлялся контроль прозрачности процедур закупок посредством мониторинга в онлайн-режиме горячей линии и портала «Поставщики» на корпоративном Интернет-сайте.
- Успешно начат проект по реализации неликвидных и непрофильных активов Компании.

Проект «Реализация непрофильных активов»

В 2014 году Дирекцией по контролю начат проект по реализации неликвидных и непрофильных активов Компании с целью повышения эффективности использования ресурсов и сокращения затрат. С апреля 2014 года действует новая редакция Регламента реструктуризации непрофильных активов предприятий Компании.

В рамках проекта был разработан отдельный портал «Реализация непрофильных активов» на Интернет-сайте Компании, на котором была размещена вся собранная и объединенная в единую базу информация о неликвидных активах Компании.

По оценке дивизионов, участие Дирекции по контролю позволило существенно увеличить продажи непрофильных активов за счет выполнения мероприятий по классификации активов, повышению удобства для пользователей и расширению круга возможных покупателей.

По итогам 2014 года выручка от реализации непрофильных активов составила около 51 млн долл., что более чем в 3 раза превышает целевой уровень 15 млн долл. В 2015 году работа по проекту будет продолжена.

Деятельность в области противодействия коррупции и мошенничеству

Выявление и предотвращение коррупционной деятельности – одна из важных задач, которой в Компании уделяется особое внимание. Ведущая роль в реализации данной задачи принадлежит Дирекции по контролю и Дирекции по защите ресурсов Центральной Компании, которые, в свою очередь, координируют деятельность соответствующих подразделений на предприятиях Компании.

На каждом предприятии в круглосуточном режиме работают подразделения по безопасности и защите ресурсов. В 2014 году начал работу Департамент по защите ресурсов, который был создан на ведущем Алюминиевом дивизионе Компании.

Деятельность Дирекции по контролю и ДЗР в области противодействия коррупции и мошенничеству регламентируется рядом внутренних документов, основными из которых являются: Политика в области обеспечения безопасности информации ОК РУСАЛ (2010 г.), Политика системы управления информационной безопасностью (2011 г.), Политика по противодействию недобросовестным действиям (2009 г.), Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов (2012 г.).

Дирекцией по контролю проводятся регулярные проверки финансово-хозяйственной деятельности Компании, которые позволяют либо предупредить возможные нарушения, либо минимизировать их последствия. Риски в области коррупции и мошенничества регулярно анализируются, а информация о них вносится в карту рисков Компании.

В 2014 году по итогам проведенных Дирекцией по контролю проверок и анализа выявленных недостатков было уволено 12 сотрудников Компании, в том числе 10 топ-менеджеров заводов и Центральной Компании; взыскания получили 28 сотрудников Компании.

В октябре 2013 года, благодаря реализации активных мер в области противодействия мошенничеству и повышения открытости закупочной деятельности, Компания стала лидером по прозрачности среди российских компаний в рейтинге Transparency International. Компания заняла 6-ю позицию в общем рейтинге прозрачности и оказалась единственной российской компанией, попавшей в топ-20 списка участников.

Информирование и обучение

Все сотрудники проинформированы о существующих процедурах в области противодействия коррупции и мошенничеству. Ежедневно руководству Компании предоставляется справка о результатах деятельности ДЗР. Также на случаи коррупции и мошенничества распространяется действие оперативной системы информирования о ЧП, устанавливающей в зависимости от важности информации сроки ее доведения до руководства Компании.

Дирекция по персоналу регулярно проводит обучение сотрудников по методам борьбы с коррупцией при участии руководителей Дирекции по защите ресурсов. Помимо этого, в рамках ежегодных сборов руководителей подразделений по защите ресурсов на предприятиях осуществляется обмен опытом в данной области, подводятся итоги и ставятся новые задачи.

Одним из эффективно работающих инструментов борьбы с коррупцией и мошенничеством является Линия Доверия РУСАЛ, на которую могут обратиться все сотрудники Компании и сообщить о случаях мошенничества или любых других нарушениях.

За отчетный период на Линию Доверия поступило 34 обращения, 100% которых были обработаны, и около 50% полностью или частично подтвердились.

Мониторинг, отчетность и оценка эффективности системы внутреннего контроля

Дирекция по контролю, внутреннему аудиту, координации бизнеса

Дирекция по контролю регулярно (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно) отчитывается перед Советом директоров, Комитетом по аудиту и Ревизионной комиссией о результатах работы, проведенных проверках системы внутреннего контроля, включая результаты проверок деятельности органов управления.

Совет директоров и Комитет по аудиту

В задачи Комитета по аудиту входят предоставление Совету директоров независимой оценки эффективности финансовой отчетности Компании, систем внутреннего контроля и управления рисками, контроль процесса аудита.

В течение отчетного периода Комитет по аудиту провел 11 заседаний, на которых были рассмотрены предоставленные Дирекцией по контролю результаты анализа эффективности ключевых бизнес-процессов, проведенных ревизий и проверок финансово-хозяйственной деятельности предприятий Компании.

На основе представленной отчетности Комитет по аудиту ежеквартально осуществляет оценку эффективности системы внутреннего контроля Компании. По итогам проведенной в конце 2014 года оценки, Совет директоров считает, что в отчетном периоде система внутреннего контроля Группы функционировала в соответствии с Кодексом КУ [\[1\]](#).

Ревизионные комиссии

В целях контроля за эффективностью финансово-хозяйственной деятельности и организацией системы внутреннего контроля на всех предприятиях Компании сформированы Ревизионные комиссии.

Деятельность Ревизионных комиссий, направленная на анализ и проверку бухгалтерской отчетности предприятий, осуществляется на годовой основе и является обязательным этапом при проведении годовых собраний акционеров компаний и предприятий Компании.

Система управления рисками

Для снижения негативных воздействий потенциальных опасностей и обеспечения стабильного и устойчивого развития бизнеса Компания уделяет значительное внимание построению эффективной системы управления рисками.

Управление рисками входит в компетенцию группы по управлению рисками, созданной Советом директоров в рамках Дирекции по контролю. Основными внутренними документами, регулирующими деятельность в данной области, являются:

- Политика управления рисками (актуализирована в 2013 г.), определяющая общую концепцию и обязанности персонала в рамках процесса управления рисками;
- Регламент по управлению рисками (утвержден в конце 2012 г.), систематизирующий процесс управления рисками и включающий в себя описание основных инструментов и методов идентификации, оценки и минимизации рисков.

Ключевыми элементами системы управления рисками в Компании являются: выявление и оценка рисков, разработка и реализация мероприятий по минимизации рисков, предоставление отчетности о результатах управления рисками, а также оценка эффективности системы управления рисками.

Основные шаги по управлению рисками в 2014 году:

- Организация 15 независимых аудитов рисков на предприятиях Компании, проведенных специалистами Willis Group и Инженерного центра «Ингосстрах» в целях уменьшения рисков и оптимизации программ страхования Компании.
- Подготовка Дирекцией по контролю годовой Корпоративной карты рисков, ее ежеквартальная актуализация;
- Проведение Дирекцией по контролю проверок и аудитов системы управления рисками;
- Подготовка программы страхования рисков UC RUSAL в 2014–2015 годах.

Данные мероприятия позволили улучшить систему выявления рисков и повысить ответственность лиц, участвующих в процессе управления рисками. На постоянной основе продолжается работа по новым областям рисков, которые ранее не были охвачены, а также работа по повышению качества информации, представляемой предприятиями Компании.

Мониторинг, отчетность и оценка эффективности системы управления рисками

Дирекция по контролю в рамках регулярных отчетов о своей деятельности перед Советом директоров, Комитетом по аудиту и Ревизионной комиссией также предоставляет информацию и о системе управления рисками, итогам формирования карты рисков, по новым рискам и результатам минимизации различных видов рисков.

Комитет по аудиту осуществляет надзор за тем, как руководство контролирует соблюдение политики и процедур Компании по управлению рисками. На основе предоставляемой отчетности Комитет по аудиту и Совет директоров ежеквартально и по итогам года проводят проверку профиля рисков Компании и результатов выполнения программы по управлению рисками. Ревизионная комиссия также регулярно получает отчетность и осуществляет независимую оценку эффективности системы управления рисками.

Управление ключевыми нефинансовыми рисками

Риски	Описание	Меры по управлению
Экологические риски	Риски, связанные с нанесением Компанией ущерба окружающей среде и увеличением платы за негативное воздействие на окружающую среду	С целью снижения рисков Компания отслеживает экологическое законодательство и реализует комплекс природоохранных мероприятий (мониторинг шламовых полей и т.д.)
Риски в области охраны труда и промышленной безопасности	Риски, связанные с нанесением вреда здоровью и безопасности сотрудников	С целью предотвращения несчастных случаев Компания развивает Систему управления охраной труда, промышленной и пожарной безопасностью, в том числе оценивает риски в данной области, проводит обучение сотрудников, реализует программы и мероприятия по обеспечению безопасных условий труда, проводит аудиты Системы
Риски государственного регулирования в части тарифов государственной монополий	Риски, связанные с законодательным регулированием тарифов государственных монополий на ж/д и электроэнергию	Управление данными рисками проводится посредством проведения переговоров с государственными органами и участия в обсуждении / изменении законодательных инициатив
Риски, связанные с социальной напряженностью	Риски, связанные с возникновением социальной напряженности по причине неудовлетворенности сотрудниками текущей обстановкой на предприятиях.	В рамках управления данными рисками ведется постоянная разъяснительная работа с сотрудниками, руководством и профсоюзами. Работа по предотвращению данных рисков систематизирована, и на настоящий момент риски находятся на минимальном уровне

[1] Подробнее с составом и результатами деятельности Комитета по аудиту в 2014 году, а также с информацией о внешнем аудиторе Компании можно ознакомиться в Годовом отчете ОК РУСАЛ за 2014 год.



Подход

Устойчивое развитие Компании как глобальной корпорации и лидера мировой алюминиевой отрасли неразрывно связано с эффективным функционированием Бизнес-системы (далее – БС) ОК РУСАЛ. Формирование БС началось в 2013 году, когда Компания приняла решение о расширении границ Производственной системы (далее ПС) [\[1\]](#):

- *До перехода к БС:* ранее Компания фокусировалась в основном на поиске внутренних резервов в рамках развития ПС Компании, а именно – непрерывном совершенствовании технологических процессов, поиске и устранении производственных и организационных потерь, профессиональном росте персонала.
- *После перехода на БС:* сейчас Компания выходит на более высокий уровень – комплексное создание и развитие Бизнес-системы, цель которой не только использовать опыт, накопленный в ходе внедрения подходов и методов ПС, но также наладить доверительные отношения с партнерами, поставщиками и потребителями Компании путем эффективного управления их ожиданиями и потребностями.

В основе философии БС Компании лежат шесть ключевых ценностей: безопасность, качество, по первому требованию заказчика, выравнивание, мгновенная реакция поставщика, минимальные затраты.

Основные элементы БС:

- Безопасность – обеспечение охраны труда и безопасности производственной деятельности, физическая и психологическая безопасность;
- Качество – предупреждение возникновения дефектов, уменьшение количества простоев оборудования, взаимодействие с потребителями и поставщиками по вопросам качества;
- По первому требованию заказчика – быстрая реакция на изменения требований заказчика за счет оперативной работы персонала, быстрой переналадки оборудования и оптимизации логистических процессов;
- Выравнивание – равномерное распределение нагрузки на персонал и оборудование в рамках своевременного производства всей продукции в соответствии с имеющимися заказами;
- Мгновенная реакция поставщика – при возникновении проблем с изделиями, деталями, комплектующими у потребителя поставщик обязан немедленно принять контрмеры и проследить их эффективность;
- Минимальные затраты – сокращение и оптимизация затрат, повышение оборачиваемости материалов, увеличение доли ПДС.

Эти составляющие БС взаимосвязаны между собой и требуют максимального участия, понимания и заинтересованности всех сотрудников Компании. Поэтому обязательным элементом управления БС является обучение и развитие персонала по всем механизмам и инструментам БС.

Ответственность за управление БС ОК РУСАЛ возложена на Директора по развитию производства Компании. В его подчинении находятся Департамент развития и обучения ПС и Департамент менеджмента качества. При этом на уровне дивизионов Компании создана должность специализированного менеджера по развитию ПС или отдел развития ПС, которым подотчетны локальные отделы или группы развития ПС на производственных площадках.

Целеполагание в рамках развития БС соотносится с общими стратегическими целями Компании и осуществляется на ежегодной основе через постановку ключевых задач и количественных показателей на следующий отчетный период.

Компания продолжает придерживаться практики установки КПЭ для сотрудников в области развития БС. Так, в соответствии с внутренним приказом, каждый ключевой руководитель должен иметь свой проект по БС и отчитываться о его реализации перед генеральным директором Компании.

Помимо этого, в Компании разработаны механизмы по выявлению лидеров на производстве, в число которых входят различные мероприятия в области развития сотрудников, в том числе выставление оценок и рекомендаций по результатам работы специалистов.

Развитие бизнес-системы в 2014 году

В отчетном периоде на предприятиях Компании в стадии реализации находилось 137 дивизионных проектов, направленных на развитие БС ОК РУСАЛ, а также 156 внутризаводских проектов и 425 проектов в формате АЗ [\[2\]](#). Суммарный экономический эффект от реализации мероприятий по развитию и внедрению БС составил более 72 млн долл. США.

В рамках основных направлений развития Бизнес-системы ОК РУСАЛ начала уделять повышенное внимание тому, как Компания себя позиционирует и как ее воспринимают в первую очередь потребители и поставщики. Особенно это актуально в связи со стратегической целью Компании по увеличению доли ПДС, так как в данном сегменте рынка более жесткая конкуренция, а требования к качеству продукции и условиям ее транспортировки выше.

Фокус на потребителей

Основными вышедшими на первый план в 2014 году задачами в области взаимодействия с потребителями стали обеспечение качества продукции и уменьшение сроков доставки. В рамках выполнения данных задач Компания осуществила:

- Реализацию ряда проектов по повышению качества производимой продукции. В рамках данных проектов анализировалось, какие претензии по качеству есть у потребителей Компании и как они доходят до специалистов ОК РУСАЛ. Основные вопросы, которые необходимо было решить, – как повысить оперативность реагирования на вопросы потребителей и как наиболее эффективно наладить прямую связь между литейщиками Компании и потребителями с учетом того, что основными потребителями ОК РУСАЛ являются компании из Европы и Америки.
- Анализ всех российских и зарубежных портов Компании. В первую очередь внимание уделялось тому, какие виды продукции и в каком количестве хранятся в портах, какие условия хранения запасов и способы обращения с ними, какая оборачиваемость у этих запасов, какие затраты несет Компания на портовые операции (выгрузка из железнодорожного транспорта / хранение / переупаковка / погрузка на судно). По результатам анализа и на основе выявленных проблем были разработаны рекомендации и приняты соответствующие меры. Работа с портами продолжается.
- Анализ процесса доставки продукции от Компании до конечного потребителя. Анализ осуществлялся в рамках одного из направлений движения продукции: КрАЗ – Санкт-Петербургский порт – порт Роттердам – потребитель в Германии. Объемы поставок в рамках данной цепочки достаточно большие. Было выявлено, что колебания сроков доставки достигают 20 дней, а всего товар идет 45 суток. Задача Компании на настоящий момент состоит в том, чтобы посчитать, какие должны быть оптимальные сроки доставки и как их достигнуть.

Руководством ОК РУСАЛ была поставлена задача провести аналогичную работу по всем маршрутам движения продукции (их только около 20 по крупнейшим потребителям), причем как минимум 70% подобных цепочек должны быть отработаны в течение 2015 года.

Основным индикатором успеха в области взаимодействия с потребителями является удовлетворенность потребителей, оценка которой осуществляется ежегодно с 2010 года. Так, по результатам анализа анкет, заполненных потребителями, удовлетворенность потребителей по показателю «Качество продукции» увеличилась до 8,2 баллов по сравнению с 8,1 баллов в 2013 году, а показатель «Эффективность доставки» остался на прежнем уровне – 7,9 баллов.

Другим индикатором, сигнализирующим об изменении качества производимой продукции, является количество претензий, принятых от потребителей. В отчетном периоде Компанией принято 137 претензий в отношении качества готовой продукции, что на 11,6% меньше, чем в 2013 году [\[3\]](#).

Фокус на поставщиков

Аналогичные задачи по повышению качества, уменьшению сроков доставки и оптимизации затрат были поставлены и при работе с поставщиками.

Производственный департамент совместно с коммерческой дирекцией определили 6 основных поставщиков (по основным продуктам – коксу, пеку, фтористому алюминию и лигатуре), с каждым из которых был открыт совместный проект по повышению эффективности совместной работы, включающий такие аспекты, как снижение затрат, оптимизация производственной деятельности, сокращение сроков выполнения работ и др.

На настоящий момент Компания реализует более 10 проектов по развитию ключевых поставщиков. Также в рамках совместной работы в 2014 году 49 сотрудников из компаний-поставщиков прошли обучение подходам и инструментам БС [\[4\]](#).

Проведение управляющих комитетов

Вопросы взаимодействия с поставщиками и потребителями Компании регулярно входят в список ключевых тем выездных управляющих комитетов (далее – УК). Цель данных комитетов – содействовать развитию БС на конкретных предприятиях. УК проводятся 4 раза в год, и на каждом из них присутствуют Президент, Генеральный директор, ключевые члены Правления, а также представители основных функциональных направлений Компании.

В 2014 году УК были проведены на заводах в Иркутске, Саяногорске, Братске и Красноярске. На каждом из заводов был определен список ключевых тем и вопросов, актуальных для деятельности конкретного завода.

Приоритетными темами УК в 2014 году были:

- повышение качества продукции;
- подготовка, развитие персонала и кадрового резерва;
- доставка материалов и оптимизация цепочки поставок;
- развитие поставщиков;
- поддержание и развитие внутренних проектов БС.

В начале 2015 года УК был проведен первый раз в глиноземном дивизионе – на заводе в Ачинске. Следующий УК планируется уже повторно провести в Саяногорске, чтобы была возможность понять и оценить динамику ключевых показателей.

Несмотря на смещение акцентов на развитие сотрудничества с внешними сторонами, Компания на системной основе продолжает работать над развитием внутреннего потенциала. Перед подразделениями поставлены измеримые цели, прогресс в достижении которых отслеживается и анализируется на ежегодной основе.

Безопасность

На всех предприятиях Компании четко соблюдаются современные стандарты охраны труда и промышленной безопасности. ОК РУСАЛ ставит перед собой следующие цели в области безопасности: достижение нулевого травматизма и исключение аварийных ситуаций, предотвращение случаев возникновения профессиональных заболеваний.

Благодаря принимаемым мерам коэффициент частоты травматизма с утратой трудоспособности (LTFAR) в 2014 году снизился до 0,19 (в 2013 году – 0,22) [\[5\]](#).

Повышение эффективности работы оборудования

На системной основе продолжается деятельность по повышению эффективности работы промышленного оборудования, в том числе по сокращению времени плановых и внеплановых простоев. В Компании действует система Total productive maintenance (далее – TPM), позволяющая реализовывать комплексный подход в части обслуживания и эксплуатации технологического оборудования.

В отчетном периоде коэффициент технической готовности (далее – КТГ) основного технологического оборудования по Компании повысился с 91,7% до 92,7%.

Также в рамках системы TPM подсчитывается показатель ОЕЕ, который в отличие от КТГ учитывает не только время простоев оборудования, но также ряд других важных показателей, таких как потери качества продукции и потери производительности оборудования. Таким образом, было выявлено, что по факту готовность оборудования Компании составляет не более 40%, тогда как использование КТГ демонстрировало готовность оборудования на уровне 90–94%. Компания осуществляет анализ и сравнение данных показателей, что позволяет выявить новые проблемы и дополнительные резервы в работе оборудования.

Развитие человеческих ресурсов

Профессиональное развитие персонала осуществляется в Компании на регулярной основе и является одним из самых важных аспектов развития БС. С 2013 года ОК РУСАЛ реализует программу развития и обучения персонала различных категорий (производство, коммерция, логистика, энергетика и др.) методам и подходам БС Компании. Совместно с Дирекцией по персоналу в отчетном году было также продолжено обучение членов Правления и членов кайзен-команд заводов принципам и идеалам БС на учебных площадках и эталонных участках ключевых заводов Компании.

Для Компании очень важно повышать вовлеченность своих сотрудников в развитие БС ОК РУСАЛ. Работники Компании самостоятельно открывают проекты по БС и руководят их реализацией. Обучение принципам и методам БС, которое проходит персонал, напрямую отражается на уровне их активности в части предложений по улучшениям БС Компании.

Обучение принципам и инструментам БС в 2014 году прошло 1 112 человек, в том числе 210 человек прошли внутренне обучение, 52 человека – внешнее обучение и 850 человек прошли обучение в рамках системы дистанционного обучения.

В 2014 году на предприятиях Компании активно осуществлялась работа в рамках проекта «Тиражирование лучших практик». Было проведено 11 практических тренингов по различным темам в области организации и совершенствования производственного процесса.

Важные шаги были предприняты в отчетном периоде по формированию кадрового резерва Компании. Совместно с Дирекцией по персоналу была пересмотрена вся система функционирования кадрового резерва. В части развития Бизнес-системы важное значение имели следующие аспекты:

- Изменения в процессе отбора кандидатов в кадровый резерв. Отбор стал более прозрачным, но в то же время более жестким. Согласно новым условиям, каждый кандидат должен иметь собственный проект по развитию БС.
- Изменения в процессе развития сотрудников, отобранных в кадровый резерв.

Компания разработала и планирует внедрить в 2015 году ряд инструментов, повышающих мотивацию и вовлеченность сотрудников, отобранных в кадровый резерв. В частности, планируется предоставлять определенные гарантии работникам, показавшим хорошие результаты деятельности по истечении года [\[6\]](#).

Другие инициативы Компании по развитию БС в 2014 году

Кайзен-мастерские

В Компании активно функционируют «кайзен-мастерские», которые являются эффективным инструментом, позволяющим в короткое время без дополнительных затрат со стороны Компании внедрить предложенные работниками улучшения в производственный процесс. На конец 2014 года «кайзен-мастерские» функционировали на всех заводах Компании – всего их создано 10. Предлагаемые и реализуемые кайзены и проекты в формате А3 выкладываются на внутреннем корпоративном портале в разделе «Бизнес-система», где они находятся в общем доступе.

Компания ежегодно получает значительный социальный и экономический эффект от реализации данных улучшений. Так, в течение 2014 года было предложено 13 604 кайзен-улучшений и проектов в формате А3, при этом из них реализовано 12 274. Экономический эффект от реализации предложенных улучшений оценивается в 72 млн долл. США (для сравнения в 2013 году экономический эффект составил 55 млн долл. США).

Динамика количества кайзен-улучшений и проектов А3 по развитию БС Компании и полученный экономический эффект от реализации, 2012–2014 гг.



ОК РУСАЛ на ежегодной основе проводит конкурс «Улучшение года» среди сотрудников Компании. В рамках конкурса учреждены три номинации: «Безопасность и качество», «Производительность», «Экономичность». Для работников участие в конкурсе является хорошей возможностью проявить себя, получить положительную оценку от руководства Компании и сделать еще один шаг в своем профессиональном развитии. Всего в 2014 году 1 477 человек приняли участие в конкурсе. Общий экономический эффект от конкурсных проектов составил почти 27 млн долл. США.

Консервация и перепрофилирование неэффективных мощностей

Несмотря на сохраняющуюся неблагоприятную экономическую обстановку, Компания не принимала в отчетном периоде решений о закрытии или консервации производственных мощностей. Наоборот, ОК РУСАЛ готовится открыть новый алюминиевый завод уже в 2015 году (БоА3).

В отчетном периоде продолжалась работа над проектами по оптимизации неэффективных мощностей, которые были начаты в 2013 году и предусматривали перепрофилирование ряда производств [\[7\]](#).

Проект БЭМО

Продолжается реализация проекта «Богучанское энергометаллургическое объединение» (БЭМО) – важного для Компании проекта по усилению и развитию собственной энергетической базы. Проект БЭМО включает строительство следующих объектов:

- Богучанского алюминиевого завода (БоА3) – по состоянию на 31.12.2014 готовность первой фазы строительства пускового комплекса БоА3а оценивается примерно в 80–85%; планируется завершить первую фазу в 2015 году;
- Богучанской гидроэлектростанции (БОГЭС) – последний гидроагрегат БОГЭС принят в промышленную эксплуатацию 22.12.2014; вывод БОГЭС на полную мощность планируется осуществить в течение 2015 года [\[8\]](#).

Создание внешнего портала БС Компании

На данный момент в Компании функционирует внутренний портал БС, на котором размещена производственная методологическая база Компании. Вся размещаемая информация является актуальной и пользуется спросом у сотрудников различных управленческих уровней Компании.

В настоящее время специалисты ОК РУСАЛ работают над созданием внешнего портала, основная задача которого – обеспечить доступ потребителей и поставщиков к ключевой информации по БС Компании, включая описание принципов и методов работы БС, контактам главных специалистов Компании и другой важной информации, но при этом сделать портал понятным и доступным для внешних пользователей. Открытие портала планируется в 2015 году.

Приведенные выше проекты и мероприятия, реализованные в отчетном периоде, наглядно отражают смещение фокуса ОК РУСАЛ с внутреннего развития на поиск дополнительных ресурсов и резервов во взаимодействии с внешними партнерами Компании – поставщиками и потребителями. Ключевой целью является обеспечение Компании надежными и соответствующими ее требованиям поставщиками с тем, чтобы иметь максимальные возможности по удовлетворению потребностей своих клиентов [\[9\]](#).

Планы на 2015 год и среднесрочную перспективу

В следующих отчетных периодах Компания продолжит совершенствовать корпоративную БС в рамках деятельности по повышению безопасности и эффективности производства, обеспечению высокого качества продукции и развитию человеческого потенциала. Повышенное внимание будет уделяться взаимодействию с потребителями, анализу их потребностей, а также развитию поставщиков путем их вовлечения в совместную работу по совершенствованию технологий, оптимизации затрат и повышения качества закупаемой продукции.

Среди основных инициатив Компании, запланированных на 2015 год:

- Разработка и создание общедоступного портала БС Компании для внешних пользователей;
- Открытие Богучанского алюминиевого завода (БоАЗа) и запуск первой партии продукции;
- Проведение дальнейшего анализа цепочек поставок с момента закупки сырья до конкретных потребителей в рамках проекта по оптимизации логистической системы (70% таких цепочек должно быть отработано в 2015 году).
- Открытие совместных проектов с поставщиками кокса, пека, легирующих материалов.
- Снижение транспортных издержек, включая РЖД и порты (сокращение запасов готовой продукции в портах РФ, сокращение времени оборачиваемости металла от завода до вывоза из российского порта, оптимизация цепочки поставок).

[1] Производственная система ОК РУСАЛ была создана на основе принципов Toyota Production System (TPS). Более подробно с подходами в рамках производственной системы, включая описание принципов и идеалов ПС Компании, можно ознакомиться в отчетах об устойчивом развитии Компании за 2011 и 2012 гг., а также на Интернет-сайте Компании.

[2] Проект улучшений в формате А3 – предложение по улучшению, поданное сотрудником менеджменту («инициатива снизу»).

[3] Подробнее с результатами деятельности Компании в области взаимодействия с потребителями по вопросам качества продукции можно ознакомиться в разделе «Управление качеством» настоящего Отчета.

[4] Подробнее с результатами деятельности Компании в области взаимодействия с поставщиками можно ознакомиться в разделе «Цепочка поставок» настоящего Отчета.

[5] Подробнее с результатами деятельности Компании в области охраны труда и промышленной безопасности можно ознакомиться в главе «Охрана труда, промышленная и пожарная безопасность» настоящего Отчета.

[6] Подробнее с результатами деятельности Компании в области обучения и развития персонала, а также формирования кадрового резерва можно ознакомиться в главе «Сотрудники» настоящего Отчета.

[7] Более подробно о текущих проектах Компании в области репрофилирования производственных площадок см. в Отчете об устойчивом развитии ОК РУСАЛ за 2013 год.

[8] Подробнее с деятельностью Компании в области инвестиционной деятельности, оптимизации производства и загрузки производственных мощностей можно ознакомиться в Годовом отчете Компании за 2014 год в разделе «Обзор деятельности», а также на Интернет-сайте Компании в разделе «Кто мы – Инвестиционные проекты» (<http://www.rusal.ru/>).

[9] Подробнее с деятельностью Компании в области взаимодействия с поставщиками можно ознакомиться в разделе «Цепочка поставок» настоящего Отчета.



Система менеджмента качества

С каждым годом потребители предъявляют все более высокие требования к качеству поступающей продукции, в том числе к качеству упаковки, надежности транспортировки и др. С целью максимального удовлетворения ожиданий потребителей в Компании внедрена и успешно функционирует Система менеджмента качества (далее – СМК), сертифицированная на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2008. Помимо этого, ряд предприятий подтвердили соответствие системы менеджмента качества требованиям международного стандарта для поставщиков автомобильной промышленности ISO/TS 16949.

В условиях неблагоприятной экономической ситуации управление качеством является также источником снижения производственных издержек и роста конкурентоспособности бизнеса Компании.

В Компании в 2011 году была утверждена Политика в области качества, в которой установлены единые требования и принципы в области качества для всех предприятий и функциональных подразделений.

В Компании регулярно осуществляется актуализация существующих документов в области качества и разработка новых стандартов и положений. Так, например, среди разработанных и утвержденных в 2014 году документов: «Регламент закупок», руководство «Продажи. Положение по качеству», стандарт «Разрешение на отклонение от требований к продукции».

В ОК РУСАЛ создано специализированное подразделение, отвечающее за управление качеством, – Департамент менеджмента качества. На производственных площадках функционируют локальные службы качества, подотчетные Департаменту. Процедуры контроля затрагивают следующие стадии жизненного цикла продукции:

- разработка концепции продукции;
- исследование и разработка новой продукции;
- закупка сырья и материалов;
- производство;
- процессы, связанные с потребителями;
- хранение и доставка продукции.

Реорганизация служб качества

В 2013 году Компания реорганизовала службы качества на пилотных производственных площадках – Красноярском, Братском и Саяногорском АЗ. Изменения коснулись состава служб качества, порядка работы и взаимодействия с другими подразделениями завода [\[1\]](#).

По итогам деятельности новых служб качества в течение 2013–2014 годов удалось повысить уровень производственной дисциплины на пилотных АЗ, выявить и решить конкретные технологические проблемы, а также систематизировать работу в области качества.

Положительный результат от реорганизации служб качества на КрАЗе, БрАЗе и САЗе подтверждается также значительным снижением в 2014 году количества признанных претензий от потребителей по сравнению с 2013 годом:

- КрАЗ – на 35%;
- БрАЗ – на 5,5%;
- САЗ – на 65%.

В 2015 году по образцу этих предприятий планируется начать работу по реорганизации служб качества на других алюминиевых заводах Компании.

В Компании ежегодно устанавливаются цели в области качества, которые входят в список КПЭ функциональных подразделений. Контроль за выполнением этих целей осуществляется на ежемесячной основе. По результатам

функционирования системы менеджмента качества ежегодно составляется отчет, предоставляемый для рассмотрения Правлению Компании.

Компания на регулярной основе организует как внешнее, так и внутреннее обучение персонала требованиям международных стандартов по качеству ISO 9001, ISO/TS 16949, а также современным инструментам качества: FMEA, Statistical Process Control (SPC), Measurement System Analysis (MSA), Advanced product quality planning (APQP) и др.

Реализованные мероприятия в области развития СМК

В 2013–2014 годах ключевыми направлениями в области развития качества стали повышение эффективности взаимодействия с поставщиками, портами и потребителями Компании. С одной стороны, ОК РУСАЛ проводила работу по повышению требований к качеству закупаемого сырья и организовывала совместные проекты по развитию поставщиков, с другой – реализовывала мероприятия по повышению эффективности обработки претензий потребителей и совершенствованию механизмов взаимодействия с ними.

В 2013 году по результатам анализа СМК была разработана и утверждена Программа развития Компании в области качества на 2014–2015 годы (далее – Программа по качеству). По итогам 2014 года реализовано 47% мероприятий, запланированных на двухлетний период.

Мероприятия Программы по качеству разработаны в рамках следующих основных направлений:

- Лидерство руководства и цели в области качества – мероприятия по разработке целей в области качества на всех уровнях управления, по разработке необходимой документации, по подготовке и сертификации предприятий в области качества, по обучению и развитию сотрудников;
- Производственные процессы – разработка и внедрение на заводах Компании проектов и мероприятий по повышению качества, по стандартизации рабочих мест и тиражированию системы обслуживания оборудования TPM, по разработке системы аттестации и управления аутсорсинговыми производственными процессами;
- Процессы, связанные с потребителями, – мероприятия по совершенствованию процессов анализа требований потребителей и управления их претензиями, по реализации проектов в области взаимодействия сбыта и производства и в области обеспечения сохранности продукции при доставке потребителям, а также мероприятия по аудиту российских и зарубежных портов;
- Процедуры закупки и развитие поставщиков – мероприятия по развитию поставщиков Компании, по совершенствованию претензионной работы и внедрению рейтинговой оценки поставщиков, по разработке и дополнению технических требований к закупаемым материалам, по разработке корпоративной процедуры по требованиям к хранению сырья и материалов на складах.

Реализация Программы развития Компании в области качества на 2014–2015 годы по итогам 2014 года

Заинтересованные стороны	План	Выполнено	В работе	Не начаты	% выполнения
Реализация мероприятий Программы	21	8	7	6	47%
Реализация плана стандартизации СМК 2014–2015 [1]	21	6	7	8	42%

Аудиты предприятий Компании

Все предприятия ОК РУСАЛ регулярно проходят как внутренние аудиты, так и независимые внешние аудиты с целью подтверждения соответствия СМК предприятий международным стандартам в области качества. По состоянию на 31 декабря 2014 года:

- 25 предприятий Компании, включая удаленные офисы, имеют сертификаты системы менеджмента качества ISO 9001, причем одна площадка была сертифицирована в 2014 году – ООО «СУАЛ ПМ» в г. Красноуральск;
- 4 производственные площадки и 4 удаленных офиса имеют сертификаты на соответствие требованиям Международного стандарта для автомобильной промышленности ISO/TS 16949.

В 2014 году была расширена область сертификации CA3a на соответствие требованиям стандарта ISO/TS 16949 – помимо литейных сплавов, в область сертификации вошли плоские слитки для автомобильной промышленности. Также в область сертификации CA3a по ИСО/ТС 16949 включен процесс производства литейных сплавов на мощностях

Хакасского алюминиевого завода. В настоящее время активно ведется деятельность по разработке документации и подготовке к сертификации БрАЗа по стандарту ISO/TS 16949.

В 2014 году сложились предпосылки к организации совместных внутренних аудитов предприятий, в которых будут участвовать не только службы качества, но и производственные специалисты, специалисты других заводов, а также службы, занимающиеся ремонтом оборудования. В начале 2015 года была утверждена программа совместных аудитов, которые позволят более комплексно проанализировать и охватить различные направления, влияющие на качество выпускаемой продукции. По результатам аудитов на заводах будет разрабатываться программа корректирующих мероприятий.

Основные проблемы, выявленные в ходе аудита предприятий Компании в 2014 году

Аудиты	План	Факт	%	Основные проблемы, выявленные в ходе аудитов
Внутренние аудиты	33	27	82%	не установлены или не актуализированы требования по некоторым видам закупаемых ТМЦ на предприятиях отсутствует эффективная система входного контроля и организации хранения закупаемых ТМЦ выявлены отдельные случаи отсутствия либо невыполнения стандартов на рабочих местах выявлены недостатки в процессе рассмотрения претензий потребителей процесс обучения персонала в области качества и требованиям к производственным процессам требует доработки процессы целеполагания и каскадирования целей в подразделениях требуют доработки с целью повышения эффективности
Аудиты органа сертификации	26	26	100%	процесс проведения анализа заявок потребителя не предусматривает реализацию ряда требований стандарта ISO/TC 16949 выявлен ряд недостатков в технологии процесса приемки продукции необходимо повысить знания персонала в области методологий и инструментов как SPC, MSA, PPAP, APQP статистические методы управления производственными процессами требуют разработки системного подхода необходимо разработать и внедрить систему отслеживания изменений в технологии процесс оценки и управления рисками в Компании требует улучшений

Обучение персонала

В 2014 году в рамках Функциональной академии по экологии и качеству осуществлялось обучение сотрудников требованиям международных стандартов по качеству ISO 9001, ISO/TS 16949, современным инструментам качества (оценка рисков при разработке технологических процессов – FMEA), а также в области организации аудитов систем менеджмента качества.

Количество сотрудников, прошедших обучение в области качества в 2014 году

Вид обучения	Количество человек
Внутреннее	462
Внешнее	52
В системе дистанционного обучения	648
Всего	1162

В том числе в 2014 году прошли обучение 33 сотрудника лабораторий (в планах на 2015 год – обучение 95 человек).

В 2014 году в системе СДО впервые осуществлялось обучение по курсу «Требования по стандарту ISO 9001» (433 человек). Также в отчетном периоде был разработан внутренний курс «Анализ видов и последствий отказов –

применение методологии при разработке и изменении технологических процессов», прохождение которого будет доступно в 2015 году.

Компания планирует в 2015 году разработать следующие курсы СДО:

- Анализ видов и последствий потенциальных отказов технологических процессов АВПО;
- Решение проблем «одна за одной» – применение методики при решении проблем качества готовой продукции;
- Анализ измерительных систем MSA – общие требования к организации процесса и применению методики MSA на предприятиях.

В Компании разработана матрица компетенций для персонала служб качества, которая включает в себя функционал представителя каждой профессии. Применение матрицы к каждому конкретному сотруднику позволяет определить, какое дополнительное обучение, в том числе в области качества, ему требуется пройти.

Взаимодействие с поставщиками

Важным элементом системы менеджмента качества ОК РУСАЛ является работа с поставщиками сырья и других товарно-материальных ценностей. Цель Компании – повысить качество закупаемой продукции путем выстраивания долгосрочных взаимовыгодных отношений, при которых и Компания, и поставщики стремятся максимально соответствовать требованиям и ожиданиям друг друга.

В Компании разработаны и размещены в открытом доступе Единые требования ОК РУСАЛ к поставщикам, соответствие которым проверяется Компанией в рамках регулярных аудитов поставщиков. По результатам проведенных проверок выставляется рейтинговая оценка, которая служит основанием для успешной сертификации и одобрения поставщика к дальнейшему сотрудничеству.

В рамках совместной работы внедряются проекты по улучшению производственных процессов у поставщиков, направленных на повышение качества продукции.

Подробная информация о взаимодействии с поставщиками в 2014 году по вопросам качества продукции, примеры реализованных проектов и совместной работы по развитию поставщиков, а также планы Компании на 2015 год представлены в разделе «Цепочка поставок» настоящего Отчета.

Взаимодействие с потребителями

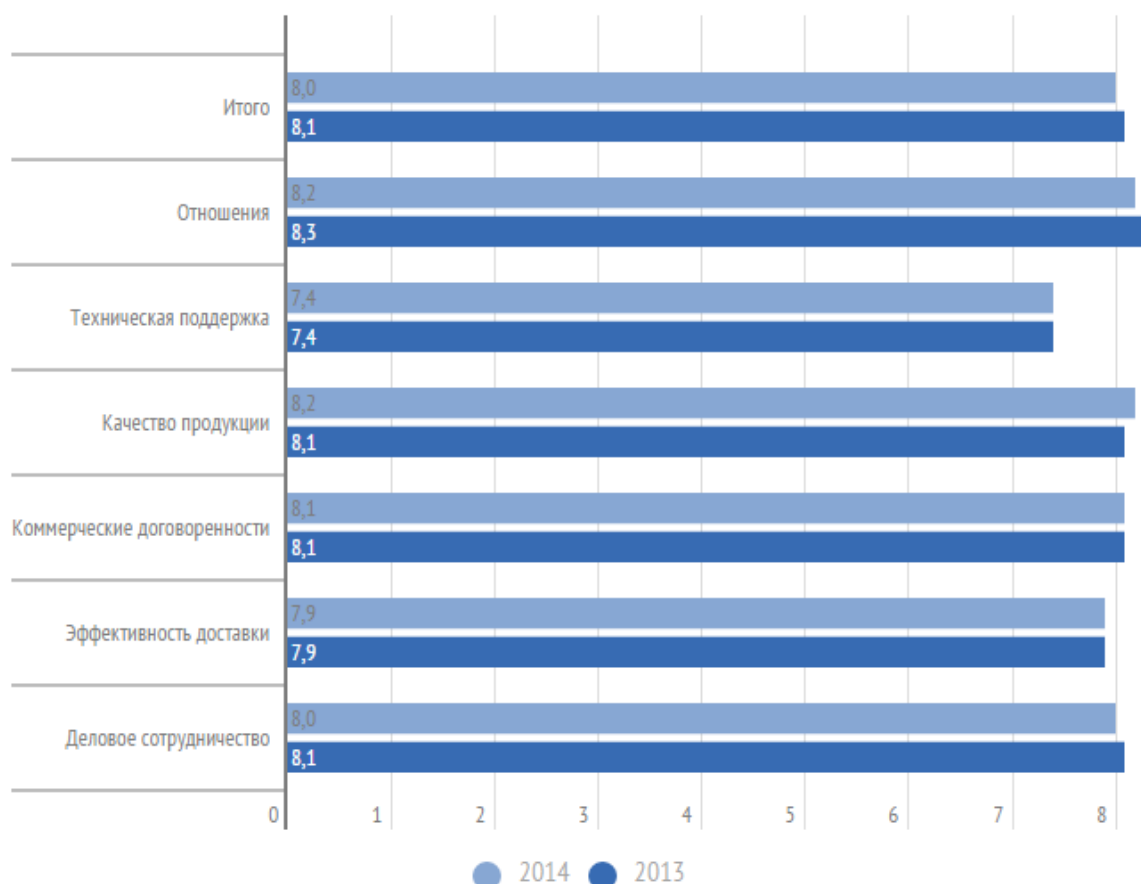
В основе деятельности Компании лежит клиентоориентированный подход. Помимо стремления к максимальному удовлетворению потребностей потребителей и сокращению количества претензий, особую актуальность приобретают вопросы налаживания конструктивного и эффективного диалога со своими клиентами.

Исследование удовлетворенности клиентов в 2014 году

В рамках ежегодного анализа удовлетворенности потребителей работой с ОК РУСАЛ 218 клиентам была направлена анкета, состоящая из 57 вопросов из 9 областей взаимодействия. Доля респондентов составила 79% по сравнению с 71% в 2013 году. По мнению клиентов, ОК РУСАЛ сохраняет ряд важных преимуществ по сравнению с конкурентами в отдельных областях сотрудничества.

Общий уровень удовлетворенности клиентов остался на высоком уровне, немного снизившись по сравнению с прошлым годом с 8,1 до 8,0 баллов по причине незначительного снижения в областях «Отношения» и «Деловое партнерство», а также из-за ухудшения отдельных областей сотрудничества с клиентами в некоторых регионах. Также следует отметить, что в отчетном периоде вырос уровень удовлетворенности клиентов качеством продукции с 8,1 в 2013 году до 8,2 баллов в 2014 году.

Общий уровень удовлетворенности клиентов ОК РУСАЛ в 2013–2014 годах в разбивке по областям оценки



По результатам проведенного исследования были выявлены возможности для улучшения и разработаны планы действий в следующих областях взаимодействия:

- своевременное предупреждение проблем с доставкой и гибкость;
- упаковка и маркировка на некоторых заводах;
- предоставление актуальной информации о доставке;
- физическое состояние поставляемого металла на некоторых заводах;
- качество и упаковка отдельных видов продукции;
- техническая поддержка;
- транспортные услуги для азиатских и американских клиентов;
- отношения и связь с потребителями;
- долгосрочное деловое партнерство.

Внутренний брак по алюминиевому бизнесу в 2014 году составил 0,25% от выпущенной продукции. Количество принятых претензий на 10 тыс. тонн продукции в 2014 году составило 0,13 шт. / 10 тыс. тонн. В рамках отдельных заводов наблюдалась существенная положительная динамика:

- снижение признанных претензий потребителей в 2014 году по отношению к 2013: КрАЗ – на 35%, БрАЗ – на 5,5%, САЗ – на 65 %;
- изменение уровня внутреннего брака: КрАЗ – снижение на 12,5%, САЗ – снижение на 16%.

В 2014 году были реализованы следующие ключевые мероприятия с целью выстраивания эффективного взаимодействия с покупателями и повышения их удовлетворенности: (в рамках проекта «Центр поддержки потребителей»):

- продолжена совместная работа с потребителями в формате взаимных посещений предприятий, технических семинаров, конференций;

- проведены аудиты портов в целях проверки соблюдения требований Компании по сохранности продукции при перевалках; разработан и утвержден график аудитов портов на 2015 год;
- проведен анализ процесса доставки продукции от Компании до конечного потребителя в рамках одного из направлений движения продукции «КрАЗ – Санкт-Петербургский порт – порт Роттердам – потребитель в Германии» в целях оптимизации логистического процесса и, в частности, сокращения сроков доставки;
- продолжена работа по совершенствованию управления претензиями потребителей с учетом реструктуризации в Компании;
- начата работа по вводу в действие системы по учету и управлению претензиями по кремниевому и порошковому производству;
- продолжена реализация проекта «Реинжиниринг бизнес-процесса взаимодействия сбыта и производства», в рамках которого проведена оптимизация процесса анализа требований потребителей и разработки спецификации на готовую продукцию.

Планы на 2015 год и среднесрочную перспективу

ОК РУСАЛ постоянно работает над улучшением качества продукции и стремится к максимальному удовлетворению требований потребителей. В 2015 году будет продолжена реализация мероприятий Программы в области качества, среди которых:

- продолжение реализации проектов в области развития поставщиков ОК РУСАЛ и портов, через которые проходит продукция Компании [\[2\]](#);
- разработка и внедрение автоматизированной обработки и анализа затрат, связанных с переупаковкой и очисткой продукции в зарубежных портах;
- проведение аудитов портов в соответствии с Графиком аудитов портов погрузки и выгрузки на 2015 год в целях проверки соблюдения требований ОК РУСАЛ по сохранности продукции при перевалках;
- проведение внутренних аудитов предприятий в соответствии с утвержденной Программой аудитов на 2015 год;
- разработка системы оценки результативности обучения персонала с учетом практического применения полученных знаний на рабочем месте;
- внедрение системы сравнения продукции заводов ОК РУСАЛ с лучшими иностранными заводами-конкурентами, а также установление целевых показателей для Компании по результатам анализа;
- проведение ряда мероприятий по совершенствованию претензионной работы с потребителями;
- внедрение требований ISO 9001 и ISO/TS 16949 и подготовка к сертификации ряда производственных площадок Компании.

Компания также планирует провести в 2015 году 1-ю конференцию служб качества ОК РУСАЛ с целью анализа текущей ситуации обмена опытом и выработки совместных решений по различным направлениям развития Компании в области качества.

Цепочка поставок

Подход к управлению цепочкой поставок

ОК РУСАЛ открыта к сотрудничеству на долгосрочной основе с поставщиками, которые разделяют приверженность Компании высоким стандартам в области деловой этики, качества и эффективности производства.

При взаимодействии с поставщиками Компания руководствуется следующими основными принципами:

- Взаимное доверие;
- Уважение и ответственность;
- Повышение качества продукции;
- Совершенствование технологий;
- Создание новых видов продукции;
- Постоянное совершенствование процессов.

Компания тщательно подходит к выбору поставщиков, применяя стратегию «Ноль дефектов», согласно которой вся поставляемая продукция должна соответствовать требованиям контрактов и нормативной документации.

С целью анализа степени соответствия поставщика требованиям Компании ОК РУСАЛ организует проведение аудитов (системы, процесса или продукта) на предприятиях поставщиков. Процесс проведения аудита стандартизирован.

Компания применяет пять основных критериев оценки поставщиков:

- Качество продукции
- Цена
- Условия поставки
- Условия расчетов

- **Объем поставки**

Главным требованием, предъявляемым Компанией к поставщикам, является наличие сертификата о соответствии системы менеджмента качества (СМК) требованиям ISO 9001 и/или ISO/TS 16949. Кроме того, поставщик обязан придерживаться требований к качеству продукции, предъявляемых Компанией потребителями готовой продукции.

Рейтинговая оценка поставщиков

В 2014 году разработана рейтинговая оценка поставщиков. В 2015 году планируется внедрение стандарта, регулирующего процедуру оценки поставщиков.

На основе ряда параметров, включающих результаты опытно-промышленных партий сырья, аудитов, наличие положительной динамики в области качества, а также оперативность реагирования на замечания и претензии Компании, поставщики получают рейтинговую оценку в следующем процентном отношении: до 50% – поставщик не подходит для Компании, 50–70% – с поставщиком возможно вести работу по развитию, выше 70% – надежный поставщик, с которым Компания может сотрудничать.

В случае если поставщик не полностью удовлетворяет требованиям ОК РУСАЛ (на 50–70%), Компания готова оказать поддержку в развитии таких поставщиков с целью достижения уровня «надежный поставщик».

Взаимодействие с поставщиками осуществляется на основе следующих внутренних документов:

- Единые требования ОК РУСАЛ к поставщикам;
- Регламент разработки спецификаций для поставщиков;
- Регламент проведения аттестации поставщиков;
- Порядок проведения аудитов поставщиков;
- Стандарт проведения закупок сырья, материалов, оборудования и услуг;
- Регламент закупки сырья;
- Регламент закупки оборудования, материалов, заводского материально-технического обеспечения и услуг и др.

В дополнение к действующим документам в 2014 году принята Методика организации учета сырья и материалов с отклонениями от требований нормативных документов. В соответствии с Методикой, на корпоративном портале функционирует реестр учета поступившего сырья, к которому имеют доступ все ответственные сотрудники.

Управление цепочкой поставок в Компании находится в зоне ответственности нескольких подразделений в рамках различных функциональных направлений: маркетинг и закупки, подразделения транспорта и логистики, сбыт.

Как правило, взаимодействие между подразделениями осуществляется еженедельно или чаще – в случае возникновения необходимости. Эффективность деятельности подразделений, вовлеченных в управление цепочкой поставок, оценивается ежемесячно посредством установленных целевых показателей.

Взаимодействие с поставщиками в 2014 году

В отчетном году Компания сотрудничала более чем с 90 поставщиками. Основными поставщиками Компании являются:

- ЗАО «ЦФР» – поставка или передача электроэнергии мощности;
- Иркутскэнерго – поставка или передача электроэнергии мощности;
- ОАО «РЖД» – Железнодорожные перевозки;
- Rio Tinto Aluminium Limited – Поставки бокситов и глинозема;
- ENRC Marketing AG – Поставки глинозема.

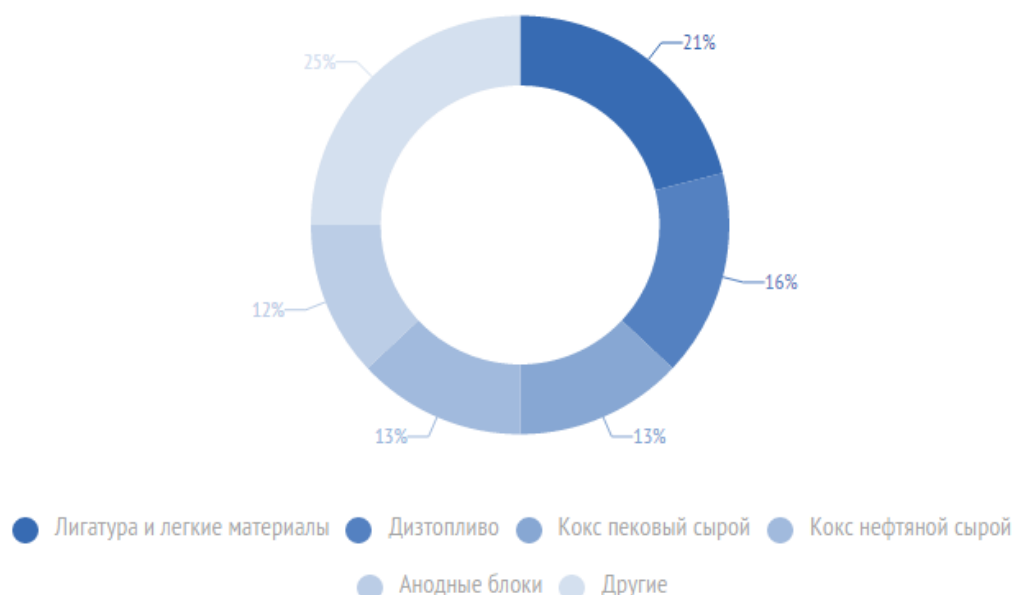
Общий объем закупок Компании в 2014 году составил 910 605 млн долл. Доля закупок у 5 крупнейших поставщиков в общем объеме закупок ОК РУСАЛ за 2014 год составила 24%, в том числе на крупнейшего поставщика пришлось 10% от общего объема закупок.

В 2014 году большая часть закупок среди основных видов сырья пришлась на лигатуру и легкие материалы и дизельное топливо (21% и 16% соответственно). При этом основными поставщиками Компании в 2014 году были поставщики, находящиеся на территории Китая.

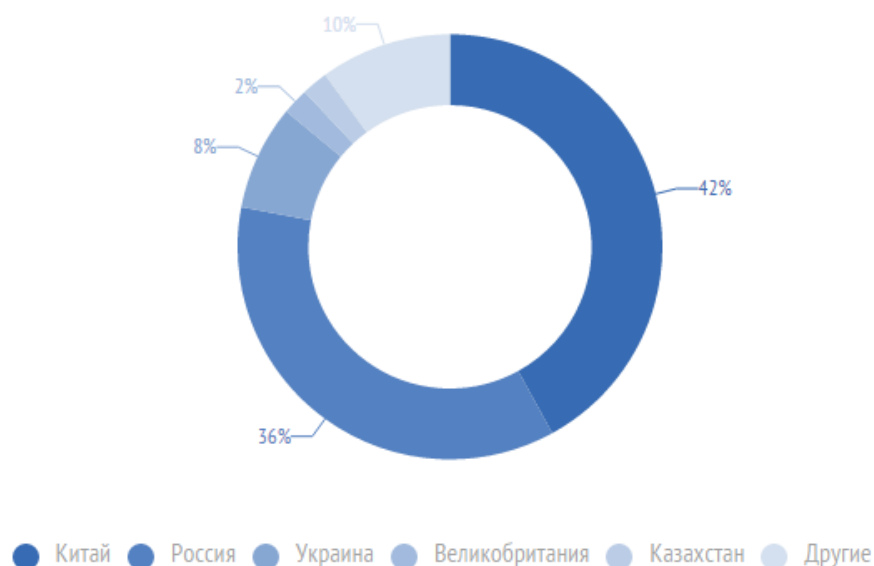
Компания стремится сотрудничать и поддерживать местных поставщиков.

Местный поставщик – поставщик, у которого большая часть добавленной стоимости производится на территории Российской Федерации. В 2014 году доля закупок у местных поставщиков составила 36%.

Доля закупок в 2014 году в разбивке по видам сырья, %



Доля закупок в 2014 году в разбивке по местонахождению, %



Источник: Управленческая отчетность ОК РУСАЛ

Аудиты поставщиков

Аудиты поставщиков в ОК РУСАЛ проводятся на основании предварительного уведомления поставщика. В ходе аудита поставщик предоставляет ОК РУСАЛ доступ ко всем производственным переделам, складским и вспомогательным подразделениям, документам в области качества.

Аудиты поставщиков проводятся как для новых потенциальных поставщиков Компании, так и для действующих в рамках ежегодного подтверждения соответствия требованиям ОК РУСАЛ.

В 2014 году была проведена подготовительная работа для проведения совместных аудитов поставщиков.

В совместных аудитах принимают участие специалисты не только служб качества, но также ряда других функциональных подразделений Компании, Дирекция по развитию бизнеса, Коммерческая дирекция, Техническая дирекция и др.

Всего в 2014 году было проведено 34 аудита поставщиков и 9 аудитов портов, в ходе которых были определены основные вопросы и проблемы, требующие решения, разработаны рекомендации. Компания также осуществляет работу в рамках содействия своим поставщикам в устранении выявленных недостатков и оптимизации деятельности.

Основные проблемы, выявленные в ходе аудита поставщиков и портов в 2014 году

Аудит	Количество	Основные проблемы, выявленные в ходе аудитов
Аудит поставщиков	34	несогласованность методов приемочного и входного контроля отсутствие четких требований к закупаемым материалам повреждения/загрязнение в процессе транспортировки
Аудит портов	9	недозагруженность части контейнеров до полной вместимости несоблюдение требований при складировании и хранении продукции отсутствие стандартизации схем погрузки и разгрузки судов несоблюдение требований при погрузо-разгрузочных работах низкое качество и непрочность упаковочного материала

Возмещение затрат по претензиям, выставленным поставщикам

Поставщики продукции ОК РУСАЛ стремятся соответствовать принципам Компании в области качества, непрерывно совершенствуя производственные и бизнес-процессы.

Компания на системной основе осуществляет работу по регистрации отклонений по качеству поступающего сырья и материалов. В отчетном периоде продолжилось совершенствование претензионной работы с поставщиками. Показатель количества выявленных несоответствий был включен как один из критериев в систему рейтинговой оценки поставщиков.

Динамика объема возмещенных затрат от поставщиков за 2012–2014 гг., тыс. долл. США



Другие мероприятия, реализованные в области взаимодействия с поставщиками

К числу других мероприятий, направленных на улучшение качества закупаемой продукции, относятся:

- разработка и утверждение технических требований к поставщикам в отношении закупаемых литейных материалов;

- разработана программа перехода на стандарты ISO в отношении входного контроля всех закупаемых товарно-материальных ценностей (унификация входного контроля лабораторных испытаний);
- продолжена работа по развитию базы поставщиков Компании;
- при оценке и выборе поставщика учитывается процент несоответствий закупаемой продукции.

Развитие поставщиков

Одним из приоритетов Компании в области взаимодействия с поставщиками является развитие и обучение поставщиков, а также повышение их профессионализма. Деятельность по развитию поставщиков входит в число среднесрочных целей ОК РУСАЛ.

С 2011 года в Компании реализуется проект «Центр развития поставщиков», целями которого стали:

- обеспечение надежности поставщиков и совершенствование корпоративной системы сертификации поставщиков;
- обеспечение развития поставщиков и снижение уровня несоответствий закупаемой продукции;
- оптимизация затрат на входной контроль закупаемой продукции и обеспечение должного уровня возмещения убытков, причиненных поставщиком.

В рамках данного проекта ОК РУСАЛ с 2013 года начала оказывать содействие поставщикам во внедрении принципов и инструментов TPS. Основными этапами данной работы являются знакомство поставщиков с БС Компании и обучение специалистов непосредственно на предприятиях компаний-поставщиков. Всего в 2014 году обучено 49 человек, работающих на предприятиях – поставщиках Компании.

Полученные базовые знания в области функционирования БС Компании, а также совместно разработанные рекомендации и пути решения существующих проблем позволили поставщикам добиться значительного экономического эффекта. Так, на конец 2014 года в стадии реализации находилось более 10 проектов по снижению затрат у поставщиков.

Пример совместной работы с поставщиком лигатуры ОАО «Соликамский магниевый завод»

В рамках совместной работы с ОАО «Соликамский магниевый завод» реализованы следующие мероприятия:

- снижены затраты на обслуживание техники за счет внедрения TPM;
- снижен парк обслуживаемой техники на 15%.

Экономический эффект – 38,54 тыс. долл. в год.

Реализуя совместные проекты с поставщиками Компания способствует развитию конкуренции между ними, что в итоге отражается на возможностях Компании максимально удовлетворять потребности своих клиентов.

Планы на 2015 год и среднесрочную перспективу

В 2015 году Компания планирует реализовать ряд мероприятий, направленных на дальнейшее совершенствование процессов управления цепочкой поставок:

- формализация процедуры рейтинговой оценки поставщиков;
- продолжение работы по разработке технических требований и спецификаций в отношении закупаемых литейных и вспомогательных материалов;
- продолжение реализации проекта по переходу на стандарты ISO в отношении входного контроля всех закупаемых товарно-материальных ценностей (унификация входного контроля лабораторных испытаний);
- реализация проекта по развитию поставщиков лигатур для продукции фольгового качества;
- продолжение работы по развитию поставщиков на Соликамском магниевом заводе, Гомельском химзаводе и с компанией «Энергопром»;
- разработка регламента для проведения аудита портов и станций перегруза;
- внесение в контракты на поставку раздела «Качество» и проведение работ по включению матриц дисконтирования в контракты на закупку (при невыполнении показателей качества сырья и материалов);
- обеспечение выполнения плана по аудиту поставщиков и аудиту портов.

[1] Более подробная информация о реорганизации служб качества представлена в Отчете об устойчивом развитии ОК РУСАЛ за 2013 год.

[2] Более подробная информация о планах Компании в области взаимодействия с поставщиками и портами представлена в разделе «Цепочка поставок» настоящего Отчета.



Подход

Одно из важнейших конкурентных преимуществ ОК РУСАЛ – наличие собственной инженерно-технологической базы, которая выделяет Компанию, как полностью самостоятельную для эффективного осуществления разработки, инжиниринга и внедрения инновационных технологий на своих предприятиях.

С этой целью в Компании создан Инженерно-технологический центр (ИТЦ), на базе которого ведутся основные научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), выполняется инжиниринг и разрабатываются технико-экономические обоснования (ТЭО). Для проектирования нового строительства и модернизации Компания обладает двумя проектными институтами. Примером таких успешных инноваций полного цикла являются строительство алюминиевых заводов ХАЗ и БоАЗ на базе собственных технологий.

Кроме этого, с целью вовлечения в инновационную деятельность ОК РУСАЛ ресурсов и последних разработок фундаментальной науки, ИТЦ постоянно расширяет взаимодействие с ведущими российскими и зарубежными профильными вузами и научными учреждениями. В 2014 году список вузов, с которым сотрудничает Компания, расширился до 21 учебного заведения и научно-исследовательского института. Теперь, выбирая вузы-партнеры, Компания расширяет сферу сотрудничества уже на те институты, которые занимаются не только первичным алюминием, а также разрабатывают технологии получения конечных продуктов. Новыми партнерами ОК РУСАЛ в 2014 году из числа ведущих институтов стали:

- Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина;
- Институт химии и химических технологий Уральского отделения РАН;
- Институт высокотемпературной электрохимии Уральского отделения РАН;
- Объединенный институт высоких температур РАН.

ОК РУСАЛ ежегодно вкладывает значительные средства в разработку инновационных технологий, модернизацию и расширение предприятий. Ряд проектов в области НИОКР реализуется при совместном финансировании со стороны государства.

Результаты работы

В 2014 году в рамках проведения НИОКР, а также последующей модернизации производства приоритетными задачами являлись следующие:

- увеличение доли продукции с добавленной стоимостью (ПДС);
- повышение качества выпускаемой продукции;
- повышение энергоэффективности производства;
- оптимизация затрат и снижение себестоимости продукции;
- обеспечение сырьевой независимости;
- повышение экологической безопасности производства.

Все планы по развитию и внедрению НИОКР, а также по модернизации производства, поставленные Компанией на 2014 год [\[1\]](#), были выполнены или находятся в процессе реализации.

Инновационные технологии и научные проекты

ОК РУСАЛ постоянно развивает существующие технологии по производству алюминия. С момента создания Компании в 2002 году по 2013 год ИТЦ было выполнено более 460 проектов НИОКР, из которых более 80% успешно внедрены или находятся в стадии реализации.

На сегодняшний день Компания является разработчиком и владельцем собственных энергоэффективных и экологически безопасных технологий производства алюминия: РА-300 и РА-400. В отчетном периоде Компания также начала проектирование и строительство новых объектов для опытного производства сверхмощных электролизеров РА-

550 с целью последующего расширения и модернизации предприятий. При разработке данного типа электролизера также было заложено улучшение ряда экологических показателей.

Одним из основных достижений 2014 года в области НИОКР стало подтверждение инновационной технологии производства алюминия Экологичный Содерберг (ЭкоСодерберг), которая заменяет классическую технологию – электролиз Содерберга. Новая технология позволяет значительно снизить нагрузку на окружающую среду за счет сокращения суммарных выбросов газообразных соединений на 13,6 тыс. тонн в год и снижения потребления электроэнергии до 400 кВтч на тонну алюминия. Также ЭкоСодерберг позволит увеличить срок службы электролизера и повысить его производительность. После успешно завершённых в 2014 году испытаний технологии, которые проходили в рамках 4 корпусов на КрАЗе, было принято решение о внедрении начиная с 2015 года технологии в масштабах всего КрАЗа. Следующим этапом станет перевод электролизеров на новую технологию на БрАЗе, НкАЗе и ИркАЗе.

Электролизер с инертными анодами

Главный на сегодняшний день инновационный проект ОК РУСАЛ, не имеющий аналогов с точки зрения экологического эффекта, – это производство алюминия с использованием инертного анода.

По классической технологии при производстве алюминия используются электролизеры с угольными анодами, что приводит к выбросу в атмосферу углекислого газа, смолистых и полиароматических веществ. При получении алюминия с помощью инертных анодов, которые не требуют углеродных материалов, побочным продуктом становится не углекислый газ, а кислород. Один электролизер сможет вырабатывать такой же объем кислорода, как 70 гектаров леса. Кроме того, инертный анод расходуется значительно медленнее, чем угольный и требует замены, в среднем, один раз в год, что существенно снижает операционные затраты.

Основные преимущества:

- полное исключение выбросов парниковых газов и полиароматических углеводородов при производстве алюминия;
- снижение себестоимости производства более чем на 10% за счет экономии анодов;
- сокращение капитальных затрат при строительстве новых заводов более чем на 30%.

Статус проекта

После успешно завершённой в 2013–2014 годах стадии лабораторных испытаний Компания в 2014 году ввела в эксплуатацию на КрАЗе опытный участок и в 2015 году перешла к промышленным испытаниям технологии инертного анода в масштабах одного электролизера. Промышленные испытания продлятся в 2015–2017 годах, и в случае успеха ОК РУСАЛ намерена начать перевод своих мощностей на технологию инертного анода (в замену технологии ЭкоСодерберг).

Компания продолжает испытания собственных разработок для глиноземного дивизиона. В частности, в рамках направления по оптимизации затрат, акцент в отчетном году был сделан на реализации проектов по снижению энергозатрат и повышению эффективности извлечения глинозема и бокситов.

Активно ведется деятельность по разработке технологии переработки красных шламов – отходов глиноземного производства. Красный шлам содержит большое количество ценных элементов: оксидов железа, титана и других металлов. Создание технологии извлечения этих компонентов снимет необходимость дорогостоящего захоронения красного шлама и позволит создать источник дополнительной прибыли для глиноземных предприятий. В 2014 году завершены лабораторные работы, по результатам которых в настоящее время доукомплектовывается опытно-промышленный участок. Испытания на нем планируется начать с осени 2015 года.

Также Компания продолжает разрабатывать совершенно новую технологию по получению глинозема из высококремнистого сырья Сибирского региона для поставки конкурентоспособного по цене глинозема на свои предприятия. В 2014 году были разработаны критерии проектирования процессов для крупнолабораторной установки полного цикла. В 2015 году Компания намерена с привлечением средств Минобрнауки России скомплектовать и запустить экспериментальную установку полного цикла, на которой будет возможно моделировать технологию всего завода и провести подтверждение параметров и показателей технологии.

Ряд проектов в сфере НИОКР, запланированных на период с 2014 по 2016 годы, реализуется совместно с Минобрнауки России и Минпромторгом России на средства министерских грантов, превышающие 490 млн руб. В частности, проекты предусматривают производство скандиево-алюминиевых сплавов и повышение прочности наноструктурированных алюминиевых сплавов, предназначенных для использования в электротехнике. Кроме того, проводятся испытания энергосберегающих технологий для использования в процессе электролиза алюминия.

С другими проектами в сфере НИОКР, направленными на повышение эффективности производства алюминия, глинозема и продукции с высокой добавленной стоимостью, можно ознакомиться в Годовом отчете ОК РУСАЛ за 2014 год.

Модернизация и развитие

Учитывая ситуацию на рынке алюминия и рост цен на энергоресурсы и другие материалы, ОК РУСАЛ осуществляет поиск новых способов снижения затрат и повышения производительности труда. В связи с этим Компания продолжает реализацию программы, направленной на расширение, реконструкцию и модернизацию действующих заводов.

Задача модернизации – коммерциализировать успешно завершённый НИОКР. При реализации проектов по модернизации разработчики НИОКР осуществляют «авторское» сопровождение процесса внедрения своей технологии с целью содействия в устранении возникающих трудностей.

Компания продолжает начатую в 2014 году модернизацию глиноземных заводов Alpart и Windalco на Ямайке, переводя их с мазута на природный газ. В 2014 году завершена разработка ТЭО перевода завода Alpart на использование низкосернистого угля и этана. Ожидается, что стоимость энергии по данной схеме будет значительно ниже, чем при традиционных поставках мазута и сжиженного газа.

В рамках проекта по модернизации производства алюминиевых пудр в 2014 году завершена модернизация на ПМ-Шелухов, расширена номенклатура пудр с 8 до 15 марок, организован выпуск современных пудр в количестве 85–120 тонн в месяц. Новое оборудование позволило увеличить производственные мощности на 30%. На данный момент продолжается модернизация производства алюминиевых пудр на другом заводе Компании – ВгАЗе. Новые виды алюминиевых пудр используются в строительной отрасли для производства автоклавного газобетона, рынок потребления которого в России и СНГ является самым быстрорастущим в мире.

Одним из проектов, осуществляющимся в целях снижения себестоимости и оптимизации затрат, является строительство в 2014 году на «Уральской фольге» газопоршневой установки мощностью 15 МВт. Завершение строительства планируется на второй квартал 2015 года. Реализация данного проекта позволит снизить себестоимость технологического процесса за счет использования собственной электрической и тепловой энергии, стоимость производства которой газо-поршневыми установками значительно ниже покупной.

В рамках направления по обеспечению сырьевой независимости активно продолжается работа по проектированию Тайшетской анодной фабрики (ТАФ) с годовой мощностью 870 тыс. тонн обожженных анодных блоков. Технология по их производству является собственной разработкой ОК РУСАЛ, выполненной ИТЦ в Красноярске. ТАФ будет обеспечивать новые мощности Богучанского и Тайшетского алюминиевых заводов в обожженных анодах (570 тыс. тонн), а также покрывать текущие потребности заводов Компании (300 тыс. тонн). Реализация данного проекта также позволит значительно снизить затраты Компании, так как цена собственных анодных блоков существенно ниже закупаемых у других производителей. В 2014 году было закончено проектирование фабрики, пройдена экспертиза, проведены общественные слушания. На данный момент осуществляется поиск финансирования.

Всего в течение 2014 года в стадии реализации находился 51 проект, направленный на расширение, реконструкцию и модернизацию предприятий ОК РУСАЛ, а на 2015 год в соответствии с утвержденным планом бюджетно-инвестиционных затрат планируется работа по 63 проектам.

Увеличение объемов производства продукции с добавленной стоимостью

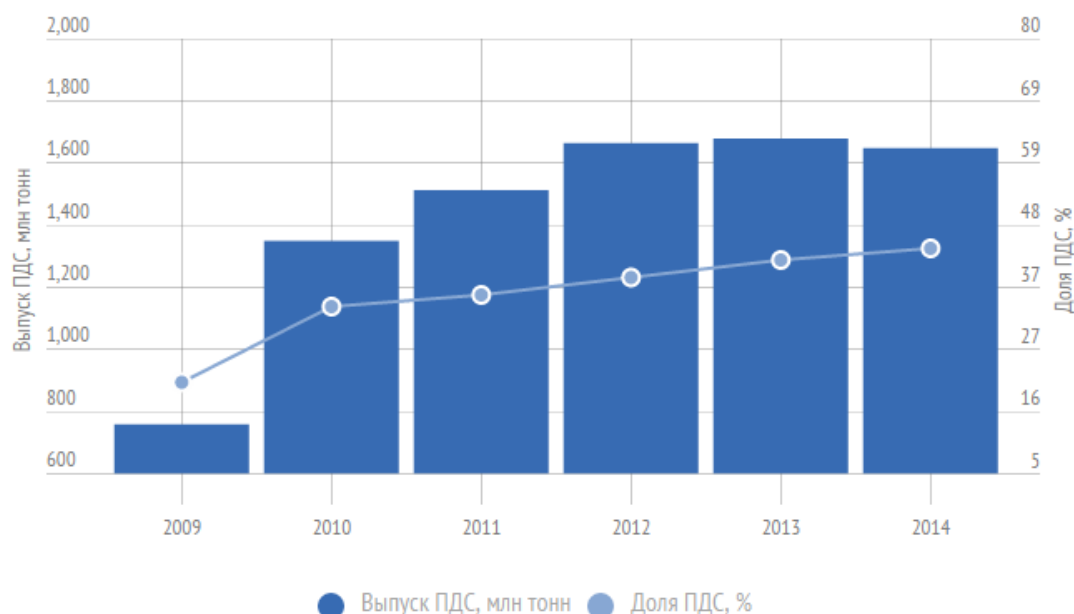
Повышение доли ПДС в структуре производства является одним из приоритетных стратегических направлений развития Компании и направлено на увеличение прибыли и повышение качества обслуживания потребителей. ОК РУСАЛ тщательно изучает рыночный спрос и адаптирует продуктовую линейку в соответствии с потребностями клиентов, определяя те виды сплавов и катанки, которые пользуются наибольшим спросом.

Сплавы алюминия с другими металлами усиливают его свойства и расширяют область применения в различных промышленных отраслях. Основные модернизационные проекты по производству ПДС ориентированы на автопром, строительную отрасль и электропромышленность.

В рамках задачи по повышению доли ПДС Компания в 2014 году осуществляла проекты в области модернизации и расширения производства на 5 алюминиевых заводах.

На сегодняшний день доля ПДС в общем объеме производства составляет почти 50%. Увеличение к 2020 году доли ПДС до 55% является одной из ключевых задач Компании.

Увеличение объемов производства продукции с добавленной стоимостью



Источник: Управленческая отчетность ОК РУСАЛ

Планы на 2015 год и среднесрочную перспективу

Компания намерена в дальнейшем уделять повышенное внимание развитию и внедрению НИОКР. Планы Компании на 2015 год, помимо перечисленных выше, также включают в себя:

В области НИОКР

- разработать и внедрить энергоэффективные решения для всех типов электролизеров при капитальном ремонте;
- развивать технологию прокаливания кокса во вращающихся печах;
- разработать технологию обжига анодов для модернизации печей САЗа при капитальном ремонте;
- разработать технологию получения новых восстановителей с целью снижения себестоимости производства кремния;
- создать технологию производства высокопрочных экономно-легированных сплавов с высоким содержанием железа;
- создать технологию производства новых типов катанки для электротехнического применения, а также другие проекты НИОКР.
- разработать технологию получения алюминиевых сплавов с добавками скандия для авиационной, ракетостроительной и других высокотехнологичных отраслей промышленности.

В области модернизации и развития

- организация выпуска цилиндрических слитков в Литейном отделении №1 КрАЗ;
- модернизация печей на ИркАЗе для получения 92 тыс. тонн прокаленного кокса и удовлетворения всей потребности ИркАЗа в этом сырье;
- строительство печей переплава на САЗе, КрАЗе, БрАЗе, для снижения экономических потерь от продажи обрезки слитков;
- создание участков по переработке шлаков, отходов, ломов SFA (вторичные литейные сплавы) и вовлечение металла в производство первичных алюминиевых сплавов;
- установка литейного комплекса непрерывного горизонтального литья Properzi в Литейном отделении №2 ХАЗ;
- расширение производства глинозема до 900 тыс. тонн, а также другие модернизационные проекты.

В 2015 году Компания планирует реализовать ряд проектов НИОКР на средства Минобрнауки России, которые были получены на конкурсной основе в мае 2015 года для проведения научных разработок совместно с вузами (около 300 млн руб.).

Также Компания подала заявку на участие в конкурсе на выделение в 2016 году субсидий на реализацию проектов НИОКР, разработанных совместно с вузами. Выделение субсидий будет разыгрываться Минобрнауки России в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 218, определяющим правила государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих проекты по созданию высокотехнологичного производства [\[2\]](#).

[1] Более подробно см. в Отчете об устойчивом развитии за 2013 год.

[2] Постановление Правительства РФ от 9 апреля 2010 г. № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства, в рамках подпрограммы “Институциональное развитие научно-исследовательского сектора” государственной программы Российской Федерации “Развитие науки и технологий” на 2013–2020 годы».

Подход



ОК РУСАЛ полагает, что экологическая деятельность является неотъемлемой частью производственной деятельности и участия в государственных проектах устойчивого развития. При разработке природных ресурсов и переработке минерального сырья предприятия ОК РУСАЛ оказывают воздействие на окружающую среду. Чтобы минимизировать и компенсировать данное воздействие, Компания берет на себя обязательство соблюдать ряд правовых и нормативных требований в области охраны окружающей среды и признает свою ответственность за урегулирование глобальных и региональных экологических проблем и осуществление поиска новейших подходов к их решению.

Следуя своей природоохранной политике и принятому обязательству о регулярном пересмотре и актуализации ее положений, ОК РУСАЛ постоянно развивает и оптимизирует систему управления охраной окружающей среды и внедряет принципы политики на всех производственных объектах. Система управления вопросами охраны окружающей среды и обеспечения ответственного природопользования предусматривает обеспечение соответствия нормам воздействия на окружающую среду, определяемым местными законами в тех юрисдикциях, где ОК РУСАЛ осуществляет свою производственную деятельность.

Как экологически сознательная компания, ОК РУСАЛ продолжает реализацию программ, направленных на снижение отрицательного влияния на окружающую среду и сокращение количества отходов, обеспечивая при этом соблюдение всех применимых правовых и нормативных требований в области охраны окружающей среды.

Принятие управленческих решений на всех уровнях и во всех областях деятельности ОК РУСАЛ основывается на следующих руководящих принципах:

- **управление рисками:** выявление и оценка уровня рисков для окружающей среды, постановка целей и планирование работы с учетом вопросов управления экологическими рисками;
- **соответствие:** стремление к полному выполнению требований экологического законодательства стран присутствия и добровольно принятых обязательств в области ООС;
- **предотвращение:** использование наилучших доступных технологий и методов для предотвращения загрязнения, минимизации рисков экологических аварий и других факторов негативного воздействия на окружающую среду;
- **обучение:** организация образовательного процесса для сотрудников Компании в области экологических требований, применимых к сфере их деятельности, с целью формирования понимания своих возможностей и ответственности, а также последствий для окружающей среды при нарушении этих требований;
- **взаимодействие:** учет мнений и интересов заинтересованных сторон, установка экологических требований при выборе своих поставщиков и подрядчиков и оказание им содействия в выполнении этих требований;
- **измеримость и оценка:** установка, измерение и оценка экологических показателей, а также осуществление оценки соответствия экологическому законодательству стран присутствия и добровольно принятым обязательствам в области ООС;
- **открытость:** открытая демонстрация планов и результатов своей экологической деятельности, в том числе в форме публичной отчетности Компании.

Стратегическими направлениями деятельности ОК РУСАЛ в рамках Экологической политики являются:

- достижение к 2020 году предприятиями Компании нормативов выбросов в атмосферу, установленных законодательством стран присутствия;
- защита интересов Компании в сфере регулирования выбросов парниковых газов и их сокращение;
- создание систем замкнутого оборотного водоснабжения для основных производственных процессов предприятий Компании к 2020 году;
- ежегодное увеличение доли переработки и использования отходов, безопасное складирование и размещение отходов;
- полный отказ от оборудования и исключение отходов, содержащих полихлорированные бифенилы (ПХБ) к 2020 году;
- ежегодное увеличение доли восстановленных земель и содействие сохранению биологического разнообразия;
- создание корпоративной системы менеджмента для управления экологическими аспектами и рисками и сертификация к 2020 году всех предприятий, осуществляющих реализацию продукции на рынке, на соответствие стандарту ISO 140001;

- содействие созданию современной нормативно-правовой базы в части охраны окружающей среды при производстве алюминия и глинозема.

Также среди значимых направлений природоохранной деятельности Компания выделяет обеспечение надежного доступа к источникам экологически чистой возобновляемой электроэнергии и стремление к сокращению углеродного следа. В рамках выполнения этих задач ОК РУСАЛ заключила долгосрочные договоры с гидроэлектростанциями в Сибири, что позволяет производить 85% алюминия с использованием возобновляемой и экологически чистой гидроэлектроэнергии и, как следствие, сокращать выбросы парниковых газов.

На ежегодной основе ОК РУСАЛ проводит внутреннюю оценку статуса реализации принципов и подходов, закрепленных в положениях Экологической политики.

В период 2015–2017 годов планируется провести переоценку стратегий предприятий ОК РУСАЛ, находящихся под юрисдикцией Российской Федерации, в части достижения предельно допустимых выбросов, в связи с чем необходимо осуществить объективную ревизию основных технологий на соответствие действующим требованиям, что приведет к разработке технологических нормативов выбросов для основных технологий ОК РУСАЛ и, как следствие, включение технологий Компании в справочник наилучших доступных технологий.

В 2007 году ОК РУСАЛ подписала меморандум о намерениях с Программой развития ООН и стала первой российской компанией, опубликовавшей отчет о корпоративной реализации Глобального договора ООН. Целью меморандума о намерениях является реализация совместных действий, направленных на снижение выбросов парниковых газов. Также Компания участвует в деятельности Международного института алюминия, нацеленной на сокращение выбросов парниковых газов и рациональное использование энергии.

ОК РУСАЛ является членом Российского национального комитета содействия программе ООН по окружающей среде (ЮНЕПКОМ). ЮНЕПКОМ – это некоммерческое партнерство физических и юридических лиц, цель которого – поддержание усилий гражданского общества и предпринимателей, направленных на сохранение окружающей среды, улучшение здоровья населения и устойчивое развитие Российской Федерации, а также на содействие выполнению международных обязательств России перед Программой ООН по окружающей среде и другими международными организациями, занимающимися указанными проблемами. Компания намерена продолжать работу в рамках улучшения своей деятельности до соответствия наилучшим международным стандартам.

Результаты длительной работы в области охраны окружающей среды

По итогам проведения многолетних наблюдений государственной станции агрохимической службы «Хакасия» САЗ признан предприятием, не оказывающим негативного воздействия на воду, почву и растительную продукцию, выращиваемую в Хакасии. Специалистами установлено, что содержание фтора в овощных культурах не зависит от удаленности исследуемых растений от территории завода. САЗ проводит комплекс экологических мероприятий, направленных на минимизацию влияния завода на окружающую среду, среди которых: модернизация оборудования, озеленение санитарно-защитной зоны, проведение рекультивации близлежащих к заводу земель. За последние 10 лет на экологические цели САЗ потратил более 500 млн рублей.

Структура управления

В 2014 году Департамент по экологии, охране труда и промышленной безопасности, осуществляющий организацию деятельности по планированию, контролю и отчетности в сфере охраны окружающей среды, вошел в структуру Технической дирекции. Департамент включает в себя отдел охраны труда и промышленной безопасности и отдел экологического нормирования и контроля.

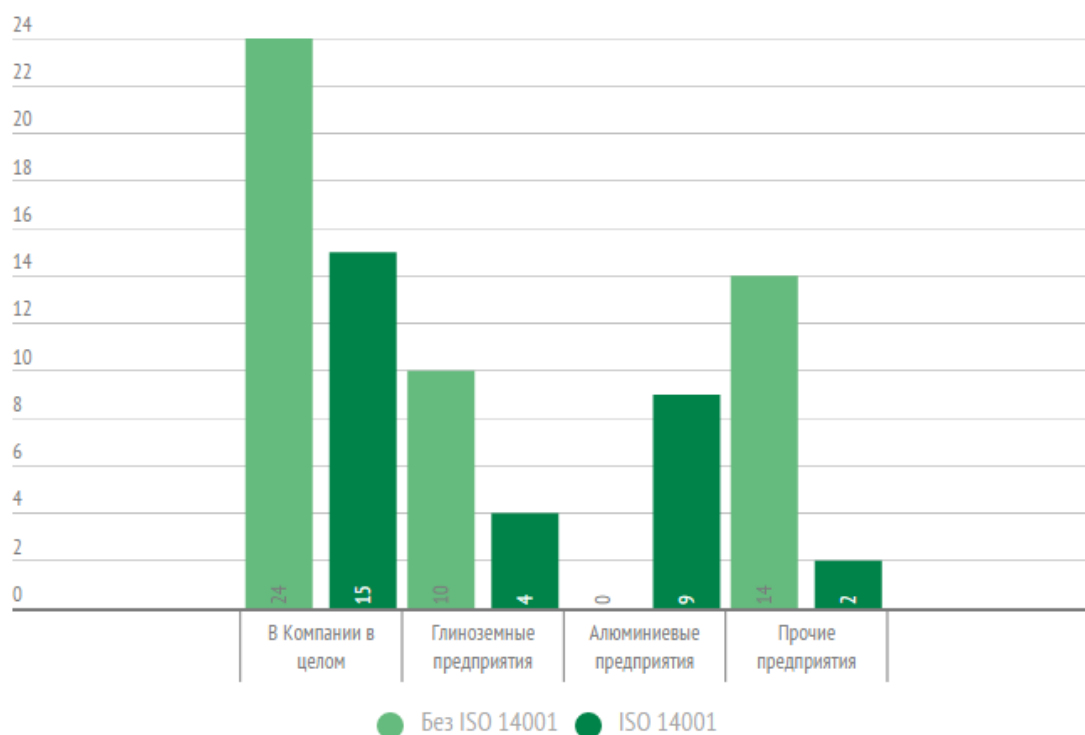
Оперативное управление вопросами охраны окружающей среды предприятий (согласование целей и бюджетов предприятий, финансирование мероприятий, контроль получения разрешительной документации, оценка экологических рисков и т.д.) осуществляется дивизиональными службами по экологии, охране труда и промышленной безопасности. На уровне предприятий непосредственную операционную деятельность в области охраны окружающей среды выполняют специализированные отделы по экологии, охране труда и промышленной безопасности [\[1\]](#).

В рамках работы по поддержанию и совершенствованию системы управления вопросами охраны окружающей среды ОК РУСАЛ обеспечивает сертификацию предприятий по производству алюминия и порошков в соответствии с международным стандартом системы экологического менеджмента ISO 14001. Так, в 2014 году проведен наблюдательный аудит компанией Det Norske Veritas (DNV) и подтверждено соответствие зонтичной системы экологического менеджмента на 2013–2015 годы стандарту ISO 14001.

На конец отчетного периода были сертифицированы 15 предприятий ОК РУСАЛ. Изменения по сравнению с предыдущим годом (16 предприятий) связаны с исключением из области сертификации одного алюминиевого завода вследствие его консервации с дальнейшим перепрофилированием.

К 2020 году Компания планирует сертифицировать на соответствие ISO 14001 все предприятия, осуществляющие реализацию продукции на рынке (фольги, кремния).

Соответствие предприятий компании стандартам ISO 14001, 2014 год



В соответствии с принятой Технической политикой Компания реализует стратегию последовательного улучшения экологических показателей:

- на вновь вводимых мощностях за счет внедрения самых передовых технологий;
- на действующих предприятиях за счет:
 - модернизации существующего производственного цикла;
 - замены устаревшего газоочистного оборудования;
 - создания систем замкнутого оборотного водоснабжения или строительства современных очистных сооружений для исключения сброса сточных вод без очистки при невозможности создания систем замкнутого водооборота;
 - строительства современных объектов складирования отходов производства для обеспечения их долгосрочного и надежного хранения;
 - строительства мощностей для подготовки отходов потребителю (например, дробильно-сортировочного оборудования);
 - замены и утилизации электрооборудования, содержащего ПХБ;
 - восстановления окружающей среды за счет проведения рекультивации нарушенных земель и выведенных из эксплуатации объектов складирования отходов;
 - внедрения наилучших доступных технологий.

[1] Структура Департамента по экологии, охране труда и промышленной безопасности представлена в главе «Охрана труда, промышленная и пожарная безопасность» настоящего Отчета.

Изменение климата



Подход

Снижение выбросов парниковых газов является одной из основных целей ОК РУСАЛ. В рамках инициативы «Стратегия безопасного будущего» [1], принятой в 2007 году, Компания продолжает проведение мероприятий, направленных на сокращение выбросов парниковых газов в атмосферный воздух.

В рамках существующего соглашения с Международным институтом алюминия (IAI) ОК РУСАЛ ведет ежегодный учет выбросов CO₂-эквивалента и энергопотребления при производстве первичного алюминия, энергопотребления в литейном производстве и при производстве глинозема, а также использованию анодов и анодной массы.

По инициативе Протокола по парниковым газам (GHG Protocol) предприятия Алюминиевого Дивизиона с 2011 года предоставляют отчетность на основе методологии International Aluminum Institute (IAI) по расчету выбросов парниковых газов, образующихся непосредственно в процессе электролиза.

В отчетном периоде проведена работа по разработке корпоративной методики инвентаризации и учета парниковых газов, в дальнейших планах – совершенствование существующего формата внутренней экологической документации, предусматривающего дополнительно оценку косвенных выбросов парниковых газов.

Динамика сокращений прямых выбросов парниковых газов, образующихся непосредственно в процессе электролиза на предприятиях ОК РУСАЛ (без учета завода ALSCON в Нигерии)

Год	CO ₂ (т)	Перфторуглерод (т CO ₂ эквивалента)	Итого (т CO ₂ эквивалента)	% снижения т CO ₂ –экв. по сравнению с 1990 г.
1990	5 883 019	11 880 331	17 763 350	0%
2012	7 290 169	2 552 580	9 842 750	45%
2013	6 322 988,96	2 608 152,40	8 931 141,36	49,7%
2014	5 979 062,85	2 256 007,62	8 235 070,47	53,6%

Результаты

В отчетном периоде ОК РУСАЛ выполнила цель к 2015 году добиться общего снижения количества прямых выбросов парниковых газов в атмосферу существующими алюминиевыми заводами на 50%. Указанная цель была достигнута уже в отчетном 2014 году – показатель составил 53,6 %.

Снижение объема выбросов парниковых газов достигнуто в результате реализации переходящих мероприятий по модернизации и закрытию заводов с неэффективными мощностями.

Компания продолжает реализацию мероприятий по сокращению выбросов парниковых газов независимо от решения Российской Федерации по участию во втором этапе Киотского протокола (Киото-2 до 2020 года).

На предприятиях Компании начата работа по учету и анализу выбросов парниковых газов, помимо основного производства от предприятий по производству глинозема и кремния.

[1] Инициатива «Стратегия безопасного будущего» направлена на снижение воздействия на атмосферный воздух и минимизацию влияния на климат.

Земельные ресурсы и биоразнообразие



Восстановление нарушенных земель и содействие сохранению биологического разнообразия является одним из направлений экологической стратегии ОК РУСАЛ.

С 2008 года Компанией принята операционная политика «Вывод объектов из эксплуатации и восстановление окружающей среды: требования к организации работ и оценке обязательств», устанавливающая:

- единые корпоративные подходы и требования к восстановлению нарушенных земель;
- единые правила оценки обязательств по выводу объектов из эксплуатации и восстановлению окружающей среды.

В соответствии с Учетной политикой ОК РУСАЛ, ожидаемые затраты на вывод активов из эксплуатации и восстановление окружающей среды отражаются в международной финансовой отчетности Компании в качестве резервов.

Земельные ресурсы

Подход

Восстановление нарушенных земель Компания осуществляет по следующим направлениям:

- Восстановление нарушенного рельефа и плодородия почв после завершения горных работ (отработки карьеров и шахт);
- Рекультивация полигонов размещения отходов производства и потребления;
- Рекультивация нарушенных и загрязненных земель.

Результаты

Сохраняется сложившаяся тенденция превышения количества рекультивированных в течение года земель над нарушенными землями. В отчетном периоде коэффициент рекультивации изменился незначительно и составил 1,9 (в 2013 году – 1,8) в основном за счет увеличения доли рекультивированных земель, в то время как разработка новых карьеров практически осталась на уровне 2013 года. В 2014 году общее количество нарушенных земель на предприятиях Компании составило 7 373 га, что практически остается на уровне предыдущего отчетного периода. На долю территорий шламовых полей и полигонов промышленных отходов приходится 51% общего количества поврежденных земель, территорий карьеров и отвалов – 42%.

В отчетном периоде ОК РУСАЛ снизила сумму обязательств по выводу объектов из эксплуатации и рекультивации на 23,2% по сравнению в предыдущим отчетным периодом, что составило 377 млн долл. США. В 2014 году сумма обязательств, возникших в связи с закрытием предприятия Eurallumina, составляет 167 млн долл. США или 44% от общего объема обязательств.

В рамках партнерства ОК РУСАЛ с ЮНЕПКОМ предложена технология восстановления земель с использованием почвомодификаторов. Использование свойств компонентов, применяемых в ее основе, позволяет ликвидировать интоксикацию почв, нейтрализовать соли тяжелых металлов и повысить всхожесть растений в 2-3 раза. В 2014 году проведены лабораторные испытания технологии для процесса переработки красных шламов на УАЗе и получены положительные результаты.

Соотношение площади нарушенных и рекультивированных земель в 2012–2014 гг., га



Данные представлены консолидировано по всем предприятиям Компании, за исключением Компании бокситов Киндии (Гвинея), Боксито-глиноземного комплекса «Фригия» (Гвинея), ALSCON (Нигерия) и Компании бокситов Гайаны.

Решение проблемы загрязнения прилегающей территории шламохранилища Ачинского глиноземного комбината

Признавая значительность воздействия АГК на окружающую среду, ОК РУСАЛ принимает все необходимые меры по улучшению экологической обстановки в районе расположения комбината.

В связи с тем, что завод начал свою работу почти 45 лет назад, многие технические решения, которые были использованы при его сооружении, не соответствуют современным требованиям экологической безопасности. Несмотря на то, что АГК вкладывает значительные средства в реализацию текущих природоохранных мероприятий, проблема загрязнения окружающей среды сохраняется. Это связано с устойчивым многолетним воздействием дренажных и фильтрационных вод, которое в совокупности с уплотнением грунтов привело к изменению гидрогеологической ситуации и обводнению территории, загрязнению почв и грунтовых вод. В потенциальной опасности загрязнения оказывается большое количество стариц и озер, находящихся в заболоченной пойме реки Чулым, на чьей пойменной террасе размещено шламохранилище.

Начало большой работы по экологической модернизации АГК было положено в 2013 году, когда было проведено общественное обсуждение и экологическая экспертиза проекта строительства шламовой карты № 3. Год спустя был подготовлен проект восстановительных работ (ПВР), предусматривающий следующие мероприятия:

- комплекс работ по реконструкции карт шламохранилища с целью их максимального использования и предотвращения расширения площадей участков для складирования шлама;
- работы по стабилизации процессов сбора и возврата дренажных вод в производство и обустройство системы перехвата фильтрационных вод с их возвратом в схему оборотного водоснабжения комбината;
- локализация подверженных негативному воздействию земель;
- возмещение ущерба прилегающим к шламохранилищу территориям;
- поэтапное осушение участков, их очистка от загрязнения химическими веществами, нанесение плодородных слоев почв и восстановление растительного покрова путем засева травой и кустарником в рамках биологической рекультивации загрязненных земель.

ПВР предусматривает определение конкретных сроков проведения мероприятий и назначение ответственных исполнителей. Также будет организован непрерывный мониторинг состояния как самих объектов, так и окружающей среды, чтобы исключить повторные загрязнения. Реализация ПВР запланирована до 2020 года.

Биоразнообразие

Подход

Предприятия ОК РУСАЛ расположены в разных регионах и странах мира, и часть из них находится вблизи заповедных природных территорий. Основные мощности Компании находятся в Сибири, являющейся экорегионом с уникальной флорой и фауной.

Территории, на которых располагаются предприятия ОК РУСАЛ, не захватывают земли особо охраняемых природных территорий (ООПТ) и не граничат с ними.

Придерживаясь принципов устойчивого развития и положений Экологической политики, Компания ведет активную деятельность по сохранению биоразнообразия.

В 2014 году Компания продолжила работу по долгосрочным программам, направленным на поддержание и сохранение биологического разнообразия:

- Участие в обустройстве и открытии визит-центров и экологических троп в ООПТ, содействие в развитии инфраструктуры таких территорий;
- «День Енисея» – совместный проект с Русским географическим обществом по очистке берегов реки Енисей от мусора и по обустройству специальных мест для отдыха;
- Совместный проект с Русским географическим обществом по изучению и сохранению снежного барса (ирбиса), направленный на повышение эффективности природоохранных мероприятий в Алтае-Саянском экорегионе.

Экосистема Алтае-Саянской горной страны, расположенной на границе степных и таежных ландшафтов, входит в рейтинговый список Global-200, включающий наиболее важные для сохранения регионы мира. Совместно с национальным фондом «Страна заповедная», осуществляющим общественную деятельность по поддержке особо охраняемых природных территорий России, а также с Центром экологических проектов, заповедниками и национальными парками Алтае-Саянского экорегиона и другими природоохранными организациями ОК РУСАЛ реализует проект «Экологический мониторинг в зоне влияния предприятий ОК РУСАЛ». В рамках данного проекта осуществляется мониторинг изменения численности популяций обычных, редких и исчезающих видов флоры и фауны в зоне влияния предприятий, результаты которого учитываются при принятии решений относительно строительства новых и эксплуатации существующих объектов Компании.

Результаты

В отчетном периоде сотрудники ВгАЗ, КраЗ, КАЗ, АГК, БрАЗа, ИркАЗ, НАЗа, УАЗ активно участвовали в социально-экологических проектах по уборке территорий и водоохранных зон водных объектов в рамках сотрудничества с Общероссийским экологическим общественным движением «Зеленая Россия», нацеленных на улучшение экологического состояния городов и регионов.

Активисты молодежных организаций предприятий ОК РУСАЛ регулярно участвуют в городских акциях и экологических программах по озеленению городской среды, очистке водоохранных зон по инициативам администраций городов и местных государственных природоохранных органов.

Компания ведет работу по содействию экологическому образованию, просвещению и формированию экологической культуры среди подрастающего поколения в рамках сотрудничества с университетами и общеобразовательными учреждениями.

Экосистема, на которой расположился крупнейший в Европе глиноземный завод Aughinish Alumina, признана первой по степени сохранности на территории Ирландии

Согласно отчету Управления национальными парками и заповедниками Республики Ирландия об общенациональном исследовании полуприродных лугов, полуостров Огиниш, на территории которого располагается один из глиноземных заводов ОК РУСАЛ, занял первое место по степени сохранности полуприродных лугов. Данные экосистемы являются средой обитания многих редких и охраняемых видов растений, а также беспозвоночных животных, птиц и млекопитающих.

Несмотря на то, что Aughinish Alumina является крупнейшим в Европе глиноземным заводом, на территории полуострова площадью 400 гектаров представлено большое разнообразие участков распространения редких растений, включая два самых редких в Европе, на которых произрастают кровохлебка лекарственная и другие растения, находящиеся на грани исчезновения.

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.

Результаты

В 2014 году Компании удалось снизить количество забираемой воды на 10% по сравнению с предыдущим отчетным периодом, менее значительно снизился показатель использования воды на производственные нужды (сокращение на 6% по отношению к 2013 году).

Положительная динамика связана с выполнением в отчетном периоде важного мероприятия в рамках работы по охране водных ресурсов – на АГК реализован проект по переводу ТЭЦ на оборотное водоснабжение, полной ликвидации выпуска № 1 и реконструкции промливневой канализации, что позволило в несколько раз уменьшить забор речной воды.

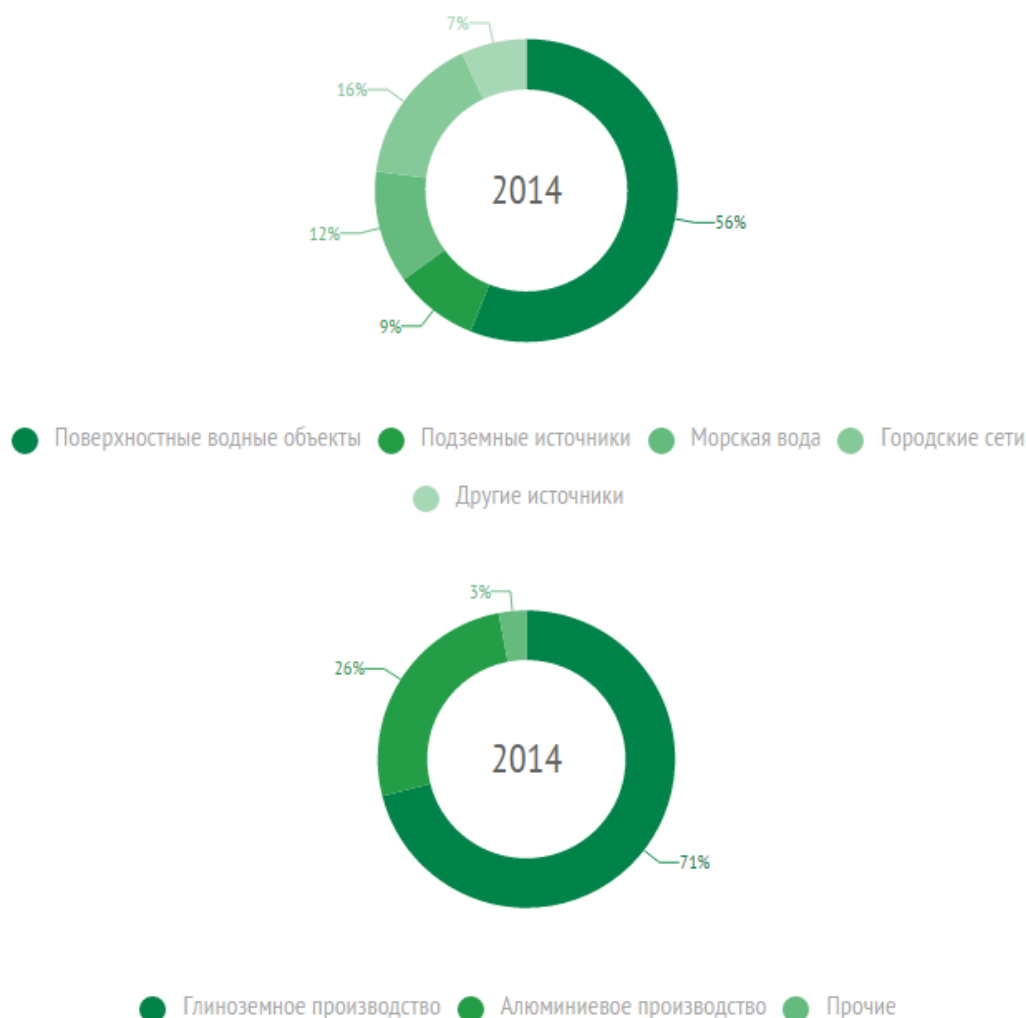
Также в рамках целей сокращения водопотребления и сбросов сточных вод на теплоэлектроцентрали АГК реализуется проект по возврату условно-чистого конденсата в схему подпитки котлов обессоленной водой.

Динамика забора и использование воды на производственные нужды в 2012–2014 гг., млн м³



Данные представлены консолидировано по всем предприятиям Компании, за исключением Компании бокситов Киндии (Гвинея), Боксито-глиноземного комплекса «Фрия» (Гвинея), ALSCON (Нигерия) и Компании бокситов Гайаны.

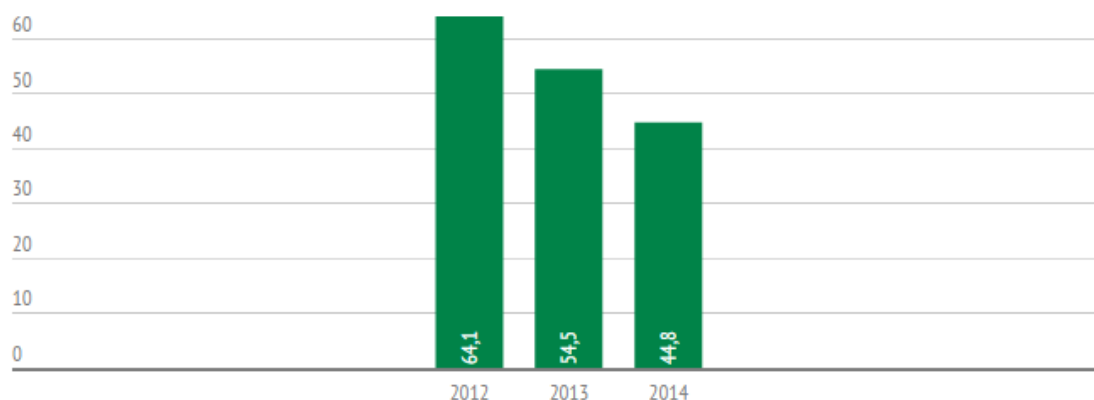
Водозабор с разбивкой по источникам и типам предприятий



Структура водопотребления Компании по видам используемых источников и типам предприятий продолжает оставаться постоянной. Наибольший забор воды производится из поверхностных водных объектов – 56% от общего количества, его уровень остался неизменным с 2013 года.

Главными потребителями водных ресурсов остаются глиноземные заводы. В отчетном году для их функционирования был использован 71% от общего количества потребленной воды, что идентично показателю прошлого года.

Динамика сброса промышленных сточных вод в 2012–2014 гг., млн м³



В 2014 году сброс сточных вод снизился на 18% по сравнению с предыдущим периодом.

Сбросы сточных вод без очистки в 2014 году составили 26,9 млн м³, что заметно ниже уровня 2013 года (снижение на 33%). Основным вкладчиком остается АГК, на него приходится 69,1% сбросов без очистки.

Ликвидация выпуска № 1 АГК позволила полностью прекратить сброс сточных вод в акваторию реки Чулым. Основной эффект по снижению выбросов ожидается в 2015 году, так как ликвидация выпуска № 1 произошла в конце отчетного периода. Ожидаемый объем снижения – 30 млн м³/год. Оставшиеся выпуски № 2 и 3 приходятся на откачку воды с Мазульского известнякового рудника и насосно-фильтровальную станцию после приготовления питьевой воды. В перспективе и эти выпуски также будут ликвидированы.

Социально значимым мероприятием в рамках экологической модернизации шламовых полей АГК можно назвать обустройство системы технического водоснабжения для полива, которой будут пользоваться люди в нескольких садовых обществах, расположенных поблизости.

Энергопотребление



Подход

Благодаря тому, что 85% алюминия ОК РУСАЛ производится с использованием возобновляемой и экологически чистой гидроэлектроэнергии, Компания стремится оставлять минимальный углеродный след в отрасли в рамках мероприятий по энергоэффективности.

Программа «Энергоэффективное производство» имеет наивысший приоритет.

Целевые программы и проекты энергоэффективности реализуются на всех без исключения предприятиях Компании.

Массово внедряются энергосберегающие технологии, экономия электроэнергии достигается за счет мероприятий по оптимизации энергорежимов, конструкций электролизеров и технико-технологических параметров производства, в частности, снижения тепловых потерь, использования щелевых и удлиненных анодов, изменения регламента выполнения технологических операций, снижения силы тока и т.д.

Ключевую роль могут сыграть научные разработки по сокращению расхода электроэнергии.

Результаты

В отчетном периоде проекты по увеличению энергоэффективности были успешно реализованы на всех заводах Алюминиевого дивизиона, все заводы Глиноземного дивизиона участвовали в крупных программах энергосбережения.

В 2014 году проведение специальных мероприятий по повышению энергоэффективности способствовало снижению общего удельного потребления заводом электроэнергии на всех производственных участках Алюминиевого дивизиона на 189 кВт·ч /т по сравнению с 2013 годом. При этом наибольших успехов добились САЗ, ХАЗ, КрАЗ, где были успешно завершены испытания энергоэффективных конструкций электролизеров для дальнейшего использования таких электролизеров на других производственных объектах Дивизиона.

На предприятиях Компании достигнуты следующие показатели по снижению электроэнергии:

- САЗ – средний расход электроэнергии для производства тонны алюминия снижен с 14 809 кВт·ч /т до 14 636 кВт·ч / т;
- ИркАЗ – расход электроэнергии снизился на 100 кВт·ч на тонну алюминия;
- НкАЗ – расход технологической электроэнергии составил 15 453 кВт/ч на тонну алюминия, что на 93 кВт/ч меньше, чем годом ранее.

На предприятиях ОК РУСАЛ продолжается работа в рамках проведения регулярных энергоаудитов, на основании результатов которых составляются планы мероприятий по оптимизации параметров энергоэффективности.

Выбросы в атмосферу



Подход

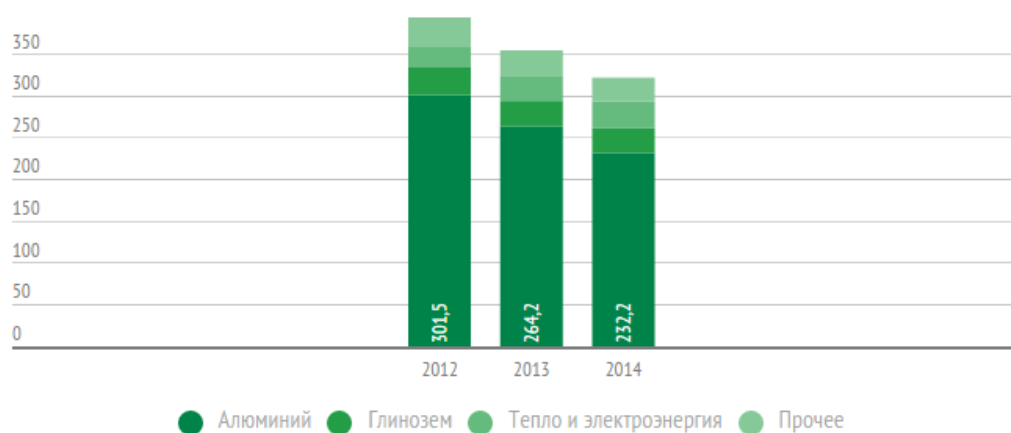
Следуя Экологической политике, ОК РУСАЛ реализует мероприятия, направленные на снижение негативного воздействия на атмосферный воздух.

Компанией определена цель достижения к 2020 году нормативов выбросов в атмосферу, установленных законодательством стран присутствия предприятий ОК РУСАЛ.

Результаты

В 2014 году суммарные выбросы загрязняющих веществ в атмосферу снизились на 9% по сравнению с предыдущим периодом и составили 322 тыс. тонн. Помимо наличия в отчетном периоде, как и в 2013 году, законсервированных мощностей, причиной снижения показателя также является реализация переходящих мероприятий по охране атмосферного воздуха.

Динамика распределения выбросов по видам производства (с учетом оксида углерода) в 2012 – 2014 гг., тыс. тонн



Данные представлены консолидировано по всем предприятиям Компании, за исключением Компании бокситов Киндии (Гвинея), Боксито-глиноземного комплекса «Фрия» (Гвинея), ALSCON (Нигерия) и Компании бокситов Гайаны.

Доля общих выбросов по типам производств остается неизменной – ведущую роль играют выбросы алюминиевых предприятий и в отчетном периоде составляют 72%, что в целом соответствует уровню предыдущего года. На долю глиноземных заводов, производства тепла и электроэнергии и прочих производств приходится по 9%, 10% и 9% суммарных выбросов загрязняющих веществ соответственно.

Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу (без учета оксида углерода), тыс. тонн



Данные представлены консолидировано по всем предприятиям Компании, за исключением Компании бокситов Киндии (Гвинея), Боксито-глиноземного комплекса «Фрия» (Гвинея), ALSCON (Нигерия) и Компании бокситов Гайаны.

Среди загрязняющих веществ, выбрасываемых в атмосферный воздух предприятиями ОК РУСАЛ, наибольшую долю составляют выбросы оксида углерода – в отчетном периоде этот показатель составил 202,7 тыс. тонн или 63% от общих выбросов Компании. По сравнению с предыдущим периодом выбросы данного загрязняющего вещества снизились на 9%. Наряду с прочими загрязнителями, попадающими в атмосферу в результате деятельности предприятий Компании, оксид углерода обладает наименее значимым негативным воздействием на окружающую среду.

При положительной динамике снижения суммарного выброса загрязняющих веществ сохраняется структура выбросов загрязняющих веществ по их видам: наибольшую долю составляют твердые вещества (кроме бенз(а)пирена, твердого фтора, смолистых веществ) – 50,3 тыс. тонн или 16% от общего количества, далее диоксид серы – 35,0 тыс. тонн или 11%, оксиды азота – 16,1 тыс. тонн или 5%, суммарный фтор (твердый и газообразный) – 7,7 тыс. тонн или 2% и прочие вещества.

В отчетном периоде Компания продолжила работы по модернизации основного оборудования предприятий, а также по модернизации газоочистных установок (ГОУ).

В рамках реализации основного проекта «Экологичный Содерберг» Компания проводит мероприятия по последовательному переводу на новую технологию электролизеров на КрАЗе. В отчетном периоде принято решение о полном переводе в дальнейшем всех корпусов КрАЗа на данную технологию. Реализация намечена на начало 2015 года.

На БрАЗе продолжается реализация проекта по переводу электролизеров пилотной серии (корп. № 8) на технологию «Экологического Содерберга» с внедрением систем АПС и ЦРГ.

Следующим этапом станет перевод электролизеров на НкАЗе и ИркАЗе.

В отчетном периоде продолжились работы по первому этапу модернизации газоочистных сооружений анодного производства на КрАЗе. Степень улавливания коксовой пыли и смолистых веществ после ввода объекта в эксплуатацию составит 97–98%, бензапирена – до 91%. Окончательно модернизацию планируется завершить в 2015 году.

Помимо этого, в 2014 году реализованы плановые мероприятия в рамках охраны атмосферного воздуха:

- на ИркАЗа проведена замена шести пенных аппаратов и двух циклонов-пылеуловителей, что позволило увеличить эффективность улавливания фтористого водорода до 98,5%, а диоксида серы – до 99,5%;
- на БрАЗе выполнен проект и начато строительство четырех высокоэффективных установок сухой очистки газов электролизного производства, эффективность оборудования по фтористому водороду, твердым фторидам и неорганической пыли составляет 99,8–99,9%, в 2015 году планируется ввод в эксплуатацию первой из них, окончание строительства остальных ГОУ запланировано на 2015–2016 гг.;

- на БоАзе установлена первая сухая газоочистка, эффективность которой составляет 99,7%.

Значимым событием отчетного периода стала реализация мероприятий по ликвидации причин пыления на шлаломохранилищах № 1 и № 2 на НГЗ, включающих разработку и реализацию проекта по реконструкции шламоохранилища № 1, постоянное совершенствование технологии укладки и обработки шлама на шламоохранилище № 2, научно-исследовательские работы по применению связующих добавок для обеспечения пылеподавления, приобретение и применение спетехники для обработки поверхности карт с целью исключения пылеобразования, инструментальный контроль за состоянием шламоохранилищ и окружающей среды.

На опытном участке НГЗ была смонтирована, испытана и введена в эксплуатацию сплинкерная система пылеподавления, которая позволяет охватить 100% поверхности шламополя водным орошением. Испытания показали хорошие результаты и работа будет продолжена в дальнейшем.

В рамках крупномасштабной программы по модернизации с целью повышения экологической и экономической эффективности на Ирландском глиноземном заводе Aughinish реализованы мероприятия по полному переводу производства пара с мазута на газ.

Предприятия ОК РУСАЛ уделяют значительное внимание осуществлению мероприятий в рамках мониторинга состояния окружающей среды.

В отчетном периоде санитарно-промышленной лабораторией КрАЗа приобретено современное аналитическое оборудование для мониторинга атмосферного воздуха, воздуха рабочей зоны и промышленных выбросов, при помощи которых можно с высокой точностью определять концентрации основных загрязняющих веществ – оксида углерода и бенз(а)пирена.

Отходы



Подход

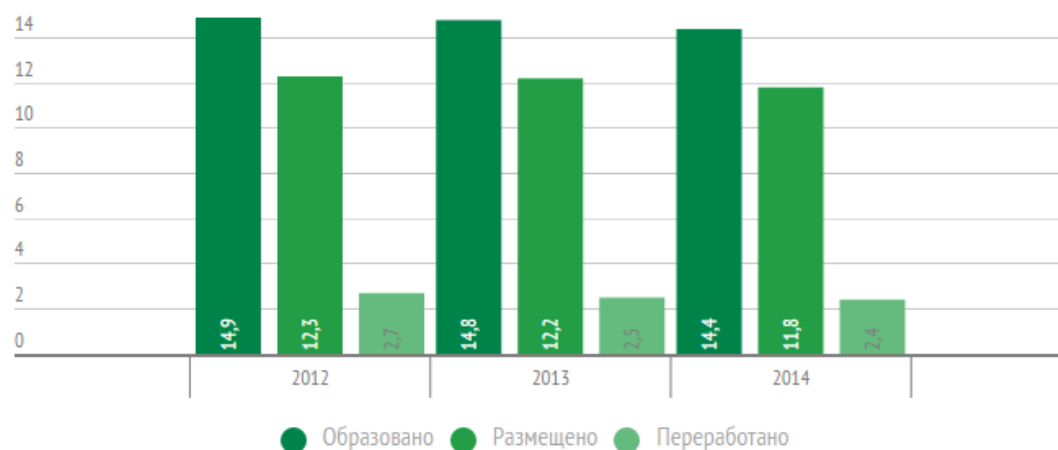
Деятельность ОК РУСАЛ в области обращения с отходами направлена на выполнение основных стратегических целей: увеличение доли переработки и повторного использования отходов, безопасное складирование и размещение отходов, полный отказ от использования ПХБ-оборудования и утилизация имеющихся отходов ПХБ [\[1\]](#).

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

Результаты

В 2014 году сохранилась тенденция соотношения количества образованных, размещенных и переработанных отходов. Так, доля размещенных на собственных объектах или переданных сторонним организациям отходов составила 83%, доля переработанных отходов – 16,7%, что на 0,3% ниже уровня 2013 года. Колебания количества переработки образующихся отходов напрямую зависят от объема переработки красного и нефелинового шламов. Общее количество образованных отходов без учета вскрышных пород составило 14, 4 млн тонн.

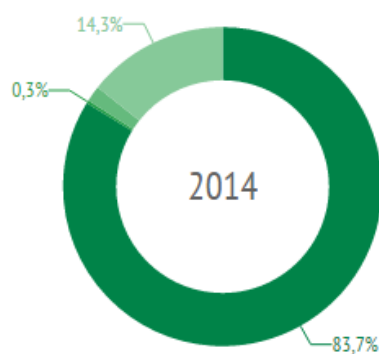
Динамика образования, размещения и переработки отходов без учётаскрышных пород, млн тонн



Share

Create infographics infogr.am

Образование отходов в 2014 году, %



- Илам глиноземного производства
- Отработанная угольная футеровка
- Другие отходы 1-3 класса опасности
- Другие отходы 4-6 класса опасности

Доля переработанных отходов от общего образования, 2012–2014 гг., %



Также в отчетном периоде снизился показатель образования красного и нефелинового шламов, являющихся отходами глиноземного производства, и составил 12,02 млн тонн или 83,7% от общего количества отходов (без учета вскрышных пород), что на 5,3% ниже уровня 2013 года. Колебания показателя объема образования шламов связаны с изменением объемов производства, а также с факторами глубины залегания рудных пластов и процентного содержания глинозема в перерабатываемой руде и бокситах.

Ключевым событием 2014 года в рамках реализации природоохранных мероприятий в области обращения с отходами стало получение положительного заключения государственной экологической экспертизы по проекту «Реконструкция шламохранилища АГК».

Целью проекта по расширению существующего шламохранилища БАЗа стало решение вопросов складирования отходов. Проект предусматривает наращивание действующей карты до более высокой отметки и строительство новой карты, которая будет примыкать к существующей. Объемы обеих карт хватит для обеспечения потребностей БАЗа до 2036 года.

Вторым по значимости после шламов отходом производства предприятий ОК РУСАЛ является отработанная угольная футеровка электролизеров. С 2014 года вторичное сырье от ее переработки реализуется на Западно-Сибирском металлургическом комбинате.

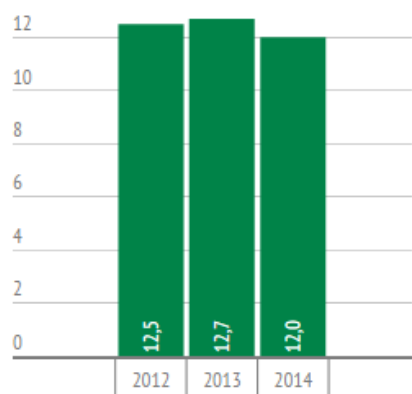
Достигнуты успехи по использованию красного и нефелинового шламов алюминиевого производства для приготовления цемента (на НГЗ – до 250 тыс. тонн в год).

ОК РУСАЛ продолжает работу по разработке и применению технологий переработки специфических отходов алюминиевого и глиноземного производств в сотрудничестве с исследовательскими центрами и институтами.

В 2014 году показатель образования шлама глиноземного производства снизился на 5,3%, показатель переработки шлама практически остался на уровне 2013 года и составил 1,3 млн тонн. Количество переработанного шлама напрямую зависит от реализации мероприятий по строительству шламовых карт.

Объем образования отходов угольной футеровки в отчетном периоде снизился по сравнению с 2013 годом на 7% и составил 43,3 тыс. тонн. Объемы образования напрямую зависят от количества проведенных капитальных ремонтов электролизеров на предприятиях Компании. Количество переработанных отходов футеровки значительно возросло по сравнению с предыдущим отчетным периодом и превысило уровень 2012 года.

Динамика образования шлама
глиноземного производства, млн тонн

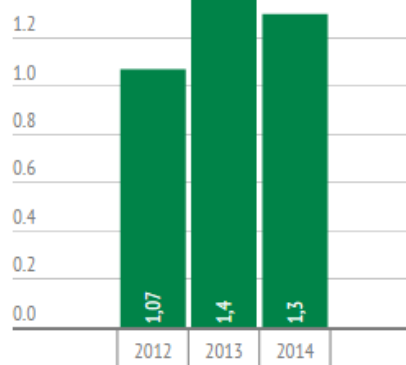


Share

Create infographics

infogr.am

Динамика переработки шлама
глиноземного производства, млн тонн

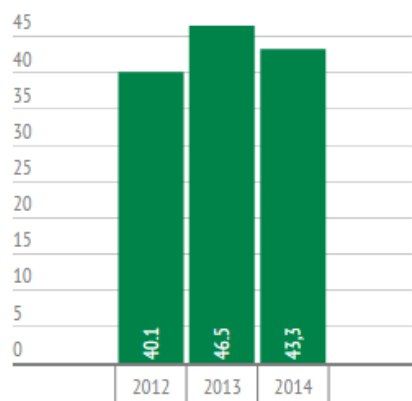


Share

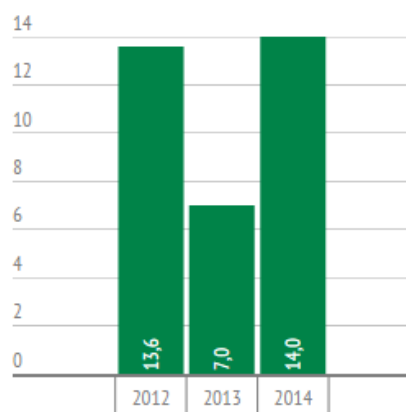
Create infographics

infogr.am

Динамика образования угольной
футеровки, тыс. тонн

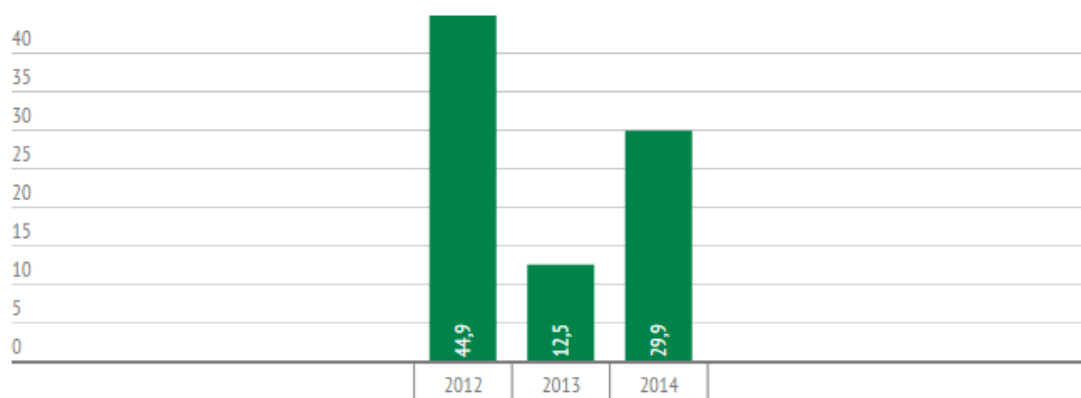


Динамика переработки угольной
футеровки, тыс. тонн



В рамках продолжающейся работы по утилизации ПХБ в отчетном периоде нейтрализовано и передано сторонним организациям на обезвреживание 29,9 тонн отходов ПХБ, что в 2 раза превышает уровень предыдущего года. На конец отчетного периода количество отходов ПХБ составило 224,2 тонны, что на 24% меньше, чем в 2013 году.

Количество ПХБ-содержащих материалов, нейтрализованных и переданных на утилизацию, тонн



В 2014 ОК РУСАЛ реализовано значительное количество экологических проектов по строительству и реконструкции шламохранилищ, среди основных:

- начато строительство шламохранилища на АГК (карта шламохранилища № 3; 146 гектаров);
- завершены работы по увеличению срока службы шламохранилищ № 1 и № 2 на АГК;
- строительство участка № 2 шламохранилища № 2 до 217 метров на «БАЗ-СУАЛ» введено в эксплуатацию;
- завершен комплекс основных работ по строительству карты № 3 шламохранилища № 3 на УАЗе с первоначальным сроком сдачи в ноябре 2015 года.

В рамках работы по сокращению образования отходов построен пилотный участок для сепарации «сырого» концентрата окиси скандия от потока красного шлама.

[1] Полихлорированные бифенилы (ПХБ) – стойкие органические загрязнители. Масла, содержащие ПХБ, используются в качестве диэлектрика в электрических трансформаторах и конденсаторах.

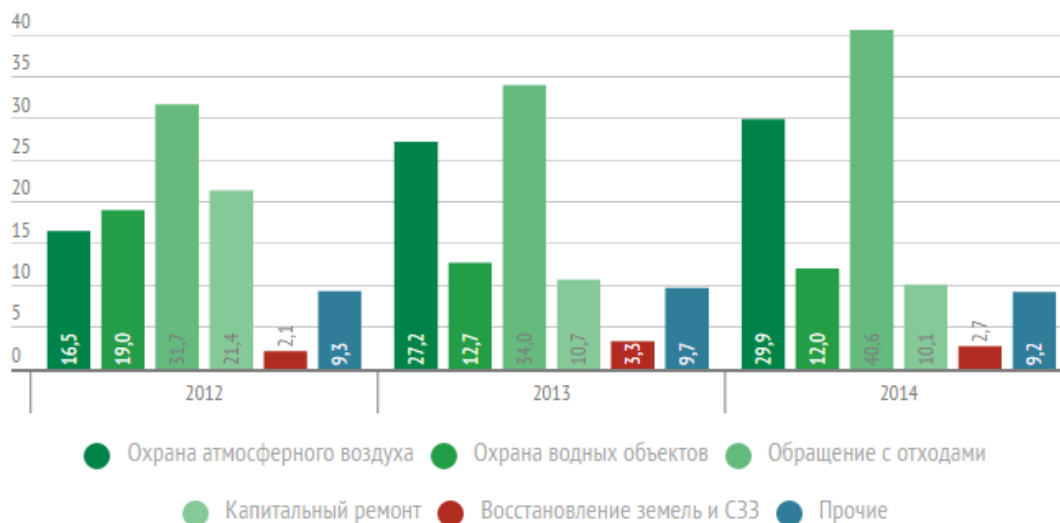
Инвестиции в охрану окружающей среды



В 2014 году ОК РУСАЛ продолжила инвестирование средств в природоохранные мероприятия в соответствии со стратегическими целями, определенными Экологической политикой Компании.

Суммарный объем средств, затраченных на проведение плановых мероприятий по охране окружающей среды, составил 104,5 млн долл. США, что на 7% выше уровня предыдущего года.

Расходы на природоохранные мероприятия, млн долл. США

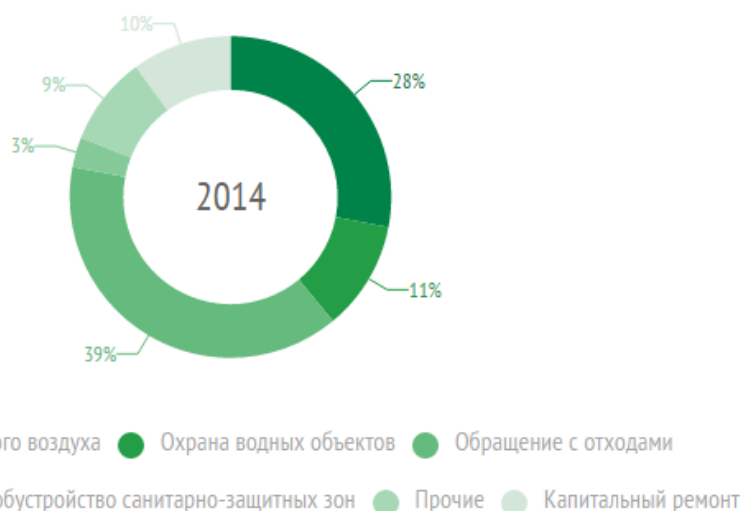


Share

Create infographics

infogr.am

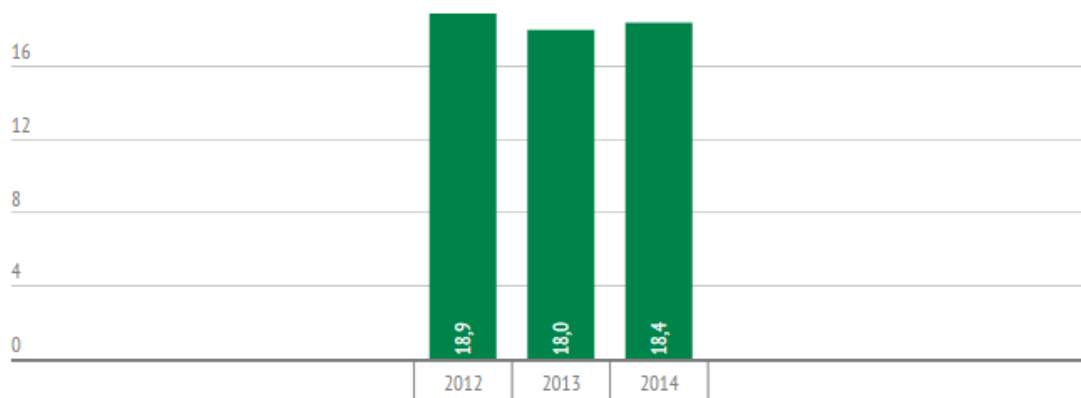
Структура затрат на деятельность по охране окружающей среды



В целом неизменной остается структура распределения средств по направлениям в области охраны окружающей среды. Наибольшую долю составляют мероприятия по обращению с отходами и охране атмосферного воздуха – 39% и 29% соответственно.

Среди наиболее масштабных проектов отчетного периода в области охраны окружающей среды – продолжающая модернизация алюминиевых заводов, мероприятия по замене и совершенствованию газоочистного оборудования, строительство и реконструкция шламонакопителей, реализация проекта перевода ТЭЦ АГК на оборотное водоснабжение и реконструкции промливневой канализации.

Экологические платежи за загрязнение окружающей среды



Несмотря на сокращение объемов производства в 2014 году сумма платежей за загрязнение окружающей среды возросла на 2% по сравнению с 2013 годом и составила 18,4 млн долл. США, что связано с увеличением количества сверхлимитных выбросов.

Структура платежей за негативное воздействие остается неизменной: наибольшая доля приходится на выбросы в атмосферный воздух – 50%, на размещение отходов и сбросы загрязняющих веществ в водные объекты – 40% и 10% соответственно.

Планы на 2015 год и среднесрочную перспективу

Будучи экологически сознательной компанией, ОК РУСАЛ продолжит реализацию программ по сокращению негативного воздействия на окружающую среду.

В 2015 году среди важных задач и планов Компании отмечены:

- оценка «углеродного следа» производства алюминия;
- выполнение мероприятий, направленных на достижение предельно допустимых нормативов воздействия на атмосферный воздух;
- выполнение переходящих мероприятий по реконструкции и модернизации шламовых полей, строительству современных объектов размещения отходов;
- модернизации производства в рамках проекта «ЭкоСодерберг»;
- модернизации газоочистных установок;
- проведение работ по разработке и внедрению технологий переработки и использования отходов;
- рекультивация нарушенных земель.

Подход



Бессменный приоритет ОК РУСАЛ – охрана труда сотрудников, промышленная и пожарная безопасность производственных процессов и производств.

В соответствии с этическими принципами и стандартами ОК РУСАЛ в области охраны труда, пожарной и промышленной безопасности (далее – ОТПиПБ) каждый сотрудник Компании от специалиста до руководителя должен:

- осознавать личную ответственность за свою жизнь и здоровье, и за жизнь и здоровье окружающих;
- знать о рисках, сопровождающих его деятельность;
- личным примером поощрять безопасное поведение своих коллег и подрядчиков.

Деятельность ОК РУСАЛ по обеспечению безопасных условий труда и снижению профессиональных заболеваний и травм регулируется разработанным в 2013 году и принятым в 2014 году Заявлением о политике ОК РУСАЛ в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, учитывающим изменившиеся требования законодательства Российской Федерации в области ОТПиПБ.

В рамках обеспечения требований в области ОТПиПБ Компания руководствуется следующими целями и принципами:

Принципы

- Жизнь человека и его здоровье превыше производственных достижений и экономических результатов.
- Полная интеграция системы управления безопасностью в управление бизнесом и производственную деятельность.
- Все происшествия можно предотвратить.
- Соблюдение законов – обязательное и необходимое условие деятельности ОК РУСАЛ.
- Компетентность и ответственность работников – основное условие безопасной работы.
- Поддержка и поощрение безопасного поведения работников.
- Взаимовыгодные отношения с поставщиками и подрядчиками.
- Мониторинг и измерения 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.

Система управления

ОК РУСАЛ считает обеспечение безопасных для жизни и здоровья условий труда на производстве прямой ответственностью руководителей на всех уровнях Компании. В Компании выстроена вертикальная система управления ОТПиПБ. Координацию работы системы осуществляет Комитет по охране труда, промышленной безопасности и экологии при Совете директоров.

На основе отчетности о результативности и достаточности положений и политики ОТПиПБ дважды в год Комитет проводит анализ полученной информации и формирует задачи по подразделениям.

Решение оперативных вопросов в сфере охраны труда и безопасности осуществляется на заседаниях Правления Компании на регулярной основе – как правило, раз в две недели, где анализируются ход выполнения Компанией и дивизионами поставленных КПЭ, происшествия в области ОТПиПБ.

Разработка стратегических и годовых целей, организация их доведения и контроль исполнения входит в сферу деятельности Департамента по экологии, охране труда и промышленной безопасности ОК РУСАЛ.

Планирование и непосредственная организация работы по данным направлениям осуществляется начальниками отделов и менеджерами по ОТПиПБ дивизионов и дирекций, на уровне предприятий – службами ОТПиПБ.

В 2014 году численность персонала подразделений, входящих в структуру управления ОТПиПБ, составила 188 человек.

В Компании действует система управления охраной труда, промышленной и пожарной безопасностью (СУОТПиПБ). На каждом производственном объекте использование СУОТПиПБ предусматривает:

- систему управления 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 рейтинговой постановки ключевых показателей оценки ОТПиПБ 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.

В целях соответствия деятельности ОК РУСАЛ лучшим практикам, СУОТПиПБ 10 производственных предприятий (БрАЗ, НкАЗ; КраЗ; САЗ; ЗАЛК; СУАЛ – ПМ – Волгоград; АГК; НГЗ, РИК г. Ачинск, СЦ «Металлург») и Управляющая Компания (ЗАО «РУСАЛ ГЛОБАЛ МЕНЕДЖМЕНТ Б.В.») сертифицированы на соответствие международному стандарту в области здоровья и безопасности OHSAS 18001:2007.

В 2014 году компанией Det Norske Veritas Germanischer Lloyd были проведены ресертификационные аудиты на трех производственных предприятиях и в Управляющей Компании. Результатом аудитов стало подтверждение соответствия системы управления ОТПиПБ требованиям стандарта OHSAS 18001:2007.

Оценка функционирования системы управления ОТПиПБ в рамках стандарта OHSAS 18001:2007 проводится не только со стороны внешних аудиторов, но и отслеживается в рамках проведения внутренних аудитов. Так, в 2014 году в ОК РУСАЛ проведено 28 внутренних аудитов, включая предприятия Компании, не попадающие под область действия OHSAS 18001:2007.

Обучение

В целях получения необходимых знаний для каждого сотрудника в обязательном порядке проводится комплекс инструктажей по ОТПиПБ (вводные, первичные, повторные, целевые и внеплановые инструктажи), а также организуется обучение по охране труда.

Дополнительное обучение по промышленной безопасности проходят работники, эксплуатирующие, обслуживающие и контролирующие опасные производственные объекты.

В целях проверки подготовленности сотрудников организуется периодическая проверка знаний, которая проводится раз в год по охране труда и раз в три года – по промышленной безопасности.

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

В рамках обучения будущих линейных руководителей, в том числе по вопросам ОТПиПБ, на предприятиях ОК РУСАЛ реализуется проект «Кадровый резерв» [\[1\]](#).

В Компании продолжает функционировать система дистанционного обучения, содержащая целый набор обучающих курсов и программ в сфере ОТПиПБ [\[2\]](#).

Обучение и проверка знаний в области ОТПиПБ проводятся в строгом соответствии с законодательными актами стран присутствия производственных объектов Компании. Содержащиеся в них требования также регламентируются внутренними документами предприятий ОК РУСАЛ.

Специальные программы по обеспечению безопасности

В рамках обучения, направленного на привлечение дополнительного внимания к охране труда на производстве, ОК РУСАЛ реализует различные тематические программы.

Проект по улучшению качества стажировки машинистов кранов на САЗе

В целях повышения качества стажировки машинистов кранов и снижения риска возникновения инцидентов при проведении погрузочно-разгрузочных работ был разработан и внедрен «Проект по улучшению качества стажировки машинистов кранов». В рамках реализации проекта назначены мастера производственного обучения, прошедшие специальную подготовительную программу по тематикам «Тренинг, наставничество», «Безопасность при эксплуатации 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. Актуализированные в рамках проекта программы стажировки предусматривают допуск стажированных работников к оборудованию только после отработки необходимого количества часов на симуляторе и сдачи с помощью него практического экзамена.

Проект «Безопасность при работе с использованием погрузчиков» на НГЗ

Для снижения риска уровня травмирования при выполнении работ с использованием погрузочной техники отдел ОТПиПБ НГЗ разработал проект «Безопасность при работе с использованием погрузчиков». В рамках него было проведено анкетирование персонала по оценке условий труда с использованием опросных листов и разработан ряд проактивных мероприятий. Согласно первым итогам, проект способствует улучшению условий и безопасности труда на предприятии, профилактике травматизма и здоровья работников, а также основных производственных фондов.

Проект «Безопасность третьих лиц на железной дороге в Гвинее» на КБК

В связи с высоким травматизмом третьих лиц на участках железной дороги предприятий ОК РУСАЛ в Гвинее с 2007 года начат проект по снижению рисков травматизма, а также финансовых и имиджевых потерь. Идентифицирована ключевая проблема – несанкционированный доступ к железнодорожным путям при прохождении поезда, использование дороги местным населением в качестве переходных транспортных потоков.

В целях реализации проекта Компания взаимодействует с национальной полицией, ведет просветительскую работу, осуществляет мероприятия по оборудованию переездов и охране железнодорожных путей. Внедрение данного проекта привело к планомерному снижению уровня травматизма на железной дороге.

Проекты «Предотвращение падений» и «Безопасная шахта» на СУБР

Реализация данных проектов направлена на снижение уровня производственного травматизма вследствие падений при передвижении и работе на высоте.

В частности, проект «Предотвращение падений» предусматривает осуществление мероприятий по проведению анализа причин и опасных факторов падения людей при передвижении по горным выработкам, обучение трудящихся по теме «Передвижение людей по горизонтальным, вертикальным и наклонным выработкам и меры предупреждения падений» с разбором конкретных случаев падения на шахтах предприятия, определению потенциальных опасностей, которые могут привести к падениям, проведению обследования ходовых отделений на горизонтальных, вертикальных и наклонных выработках.

Проект «Безопасная шахта» предусматривает проведение обучения по оценке рисков руководителей и специалистов, идентификацию и определение величины рисков по всем направлениям работ и их оценку, разработку и внедрение мероприятий по минимизации рисков и снижению профзаболеваний, разработку практических мероприятий по снижению уровня ручного труда на шахте. Ожидаемый результат – снижение производственного травматизма, 100-процентное исключение смертельных случаев на производстве.

Проект «Паспорт безопасности подразделения» на ВгАЗе

В 2014 году на предприятии приступили к реализации проекта «Паспорт безопасности подразделения». Реализация проекта направлена на комплексную оценку работы подразделения в области ОТ и ПБ с использованием ряда объективных показателей. По каждому из них присваивается количественный балл, позволяющий определить общий уровень безопасности работы подразделения.

Мероприятия в рамках данного проекта позволяют зафиксировать количество нарушений работника в области ОТ за время работы на предприятии, определить вклад отдельного сотрудника по критериям в области ОТ, оценить работу конкретного подразделения, оценить уровень безопасности на уровне дирекций.

Коллективные договоры

С сотрудниками большинства предприятий Компания заключаются коллективные договоры, в которых в отдельном разделе закрепляются вопросы отношений в области здоровья и безопасности (охраны труда), что позволяет улучшить систему управления ОТПиПБ [\[3\]](#). Содержание коллективных договоров проходит обязательное согласование с профсоюзами.

Подрядчики

Особое внимание в рамках ОТПиПБ ОК РУСАЛ уделяет поставщикам и подрядчикам, определяя свои требования в договорах на выполнение услуг, которые аналогичны требованиям, предъявляемым к собственным сотрудникам.

При работе с поставщиками и подрядчиками в области ОТПиПБ подразделения Компании руководствуются следующими корпоративными документами: Регламентом управления подрядными организациями в области охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности, Регламентом «Система Аккредитации Поставщиков».

Отбор подрядчиков производится по следующим критериям: квалификация, обеспеченность средствами индивидуальной защиты, владение навыками безопасного проведения работ. В приложении к каждому договору подряда приведены требования в области ОТПиПБ. В случае нарушений подрядными организациями данных требований к ним применяются штрафные санкции вплоть до расторжения договора.

Службы ОТПиПБ взаимодействуют с поставщиками и подрядчиками в сфере оказания следующих услуг:

- обучение работодателей и работников вопросам охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, оказанию первой медицинской помощи;
- проведение периодических и предварительных медицинских осмотров;
- проведение производственного контроля условий труда;
- проведение спецоценки условий труда;
- проведение ремонтно-строительных работ (в части контроля соблюдения требований ОТПиПБ);
- транспортные перевозки;
- разработка внутренних нормативных документов в области ПБ;
- проведение экспертиз промышленной безопасности;
- поставка средств индивидуальной защиты и спецодежды, их стирка и ремонт;
- перезарядка огнетушителей, обработка конструкций огнезащитным раствором, проверки сетей наружного и внутреннего пожарного водопровода.

ОК РУСАЛ осознает свою ответственность за жизнь и здоровье работников подрядных организаций, проводит расследования всех происшествий и ведет учет несчастных случаев.

Чрезвычайные ситуации

Компания продолжает вести активную работу для предупреждения, реагирования и снижения последствий чрезвычайных ситуаций (далее – ЧС).

В Компании отлажена система оповещения и информирования о ЧС, проводится оценка риска возникновения ЧС, составляются планы мероприятий по предупреждению ЧС и разрабатываются планы ликвидации ЧС. ОК РУСАЛ осознает опасность ЧС, в Компании действует Регламент информирования руководства о чрезвычайных происшествиях в работе Компании и поддерживается высокая готовность сил и средств для проведения аварийно-спасательных работ.

В целях предупреждения наступления ЧС на предприятиях Компании осуществляется мониторинг опасных ситуаций. Проводится подготовка ежемесячных отчетов, содержащих данные о выявленных ситуациях с указанием динамики в рамках эффективности корректирующих мероприятий.

Мероприятия

Для выполнения целей, установленных ОК РУСАЛ в рамках обеспечения охраны труда работников, промышленной и пожарной безопасности, Компания осуществляет целый ряд мероприятий по ОТПиПБ.

На всех предприятиях разрабатываются и утверждаются первыми руководителями Планы мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда. Такие Планы включают разработку и порядок реализации мероприятий по снижению вредных и опасных производственных факторов на рабочих местах, назначение ответственных и сроков исполнения. Планы проходят согласование с профсоюзами.

На российских площадках предприятий Компании в соответствии с требованиями российского законодательства проводится работа по специальной оценке условий труда (далее – спецоценка). Так, в 2014 году спецоценка была проведена в 15 подразделениях ОК РУСАЛ, условия труда оценены у 9 591 работника.

На ОК РУСАЛ был издан специальный внутренний документ – Регламент организации и проведения специальной оценки условий труда на предприятиях Компании, расположенных на территории Российской Федерации, учитывающий специфику некоторых производственных площадок Компании.

В целом по Компании с учетом проведенной ранее аттестации рабочих (действительной до истечения срока ее действия) оценены все рабочие места.

Мероприятия в рамках контроля ОТПиПБ осуществляются на следующих уровнях:

- непосредственный руководитель (мастер) в рамках повседневной производственной деятельности;
- руководитель среднего звена предприятия (начальник цеха) в рамках периодических проверок;
- директор по направлению в рамках регулярных проверок;
- представители Департамента по экологии, охране труда и промышленной безопасности в рамках регулярных внутренних аудитов со стороны Управляющей компании.

На непрерывной основе на предприятиях Компании реализуются мероприятия, направленные на снижение уровня производственного травматизма и количества аварийных ситуаций, улучшение условий труда и снижение риска профессиональных заболеваний работников.

Работа ведется по трем основными направлениям:

- 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.

Принимая во внимание то, что основной причиной производственного травматизма являются неправильные действия сотрудников при соблюдении требований ОТПиПБ, Компания проводит повсеместные поведенческие аудиты безопасности.

Целевые проекты

На ряде предприятий Компании помимо годовых программ по снижению травматизма реализовывались следующие программы:

- шахматная доска – проект, целью которого является минимизация опасных производственных факторов и включающий заблаговременное определение проблемных зон, расчет степени риска, предупреждение возможных происшествий;
- безопасная шахта – проект снижения рисков в результате обрушения породы;
- совершенствование рабочих мест в действующей производственной системе Компании;
- снижение травматизма и риска профессиональных заболеваний;
- выявление, регистрация и устранение опасных ситуаций, а также профилактика опасных действий;
- безопасность пешеходов и технологического транспорта.

[1] Подробнее с проектом «Кадровый резерв» можно ознакомиться в главе «Сотрудники» данного Отчета.

[2] Подробнее с системой дистанционного обучения можно ознакомиться в главе «Сотрудники» данного Отчета.

[3] Подробнее с коллективными договорами можно ознакомиться в главе «Сотрудники» данного Отчета.

Результаты деятельности



Непрерывная работа по реализации мероприятий, направленных на оптимизацию деятельности Компании в области ОТПиПБ, позволяет достигать положительных результатов в этой области.

В качестве руководящего документа, определяющего порядок сбора, подготовки и предоставления информации по охране труда, промышленной и пожарной безопасности на всех уровнях управления, в ОК РУСАЛ действует Регламент Единой отчетности по охране труда, промышленной и пожарной безопасности. В соответствии с данным Регламентом, учет несчастных случаев и опасных ситуаций ведется по категориям, где все происшествия разделены на шесть групп – от опасных ситуаций до смертельных несчастных случаев. Осуществляется учет микротравм и обращений работников за медицинской помощью. Статистика за отчетный период накопленным итогом консолидируется автоматически в рамках предприятий, затем в рамках дивизионов и Компании в целом.

Среди ключевых показателей эффективности в области ОТПиПБ Компания выделяет:

- смертельный травматизм (Fatality);
- коэффициент частоты травм с утратой трудоспособности (LTAFR);
- коэффициент тяжести травм с утратой трудоспособности (LTISR);
- аварии из-за нарушений требований промышленной безопасности (Accident).

Для достижения наилучших результатов в области ОТПиПБ ОК РУСАЛ ведет активную работу с органами государственной власти и экспертными организациями [\[1\]](#), в ходе которой специалисты и руководители Компании принимают участие в законотворческой деятельности.

В 2014 году произошли улучшения основных показателей в области ОТПиПБ, причиной которых явилась планомерная работа Компании в этом направлении. Так, количество смертельных несчастных случаев среди сотрудников снизилось до 2, что в 2 раза ниже данного показателя в 2013 году. Количество несчастных случаев со смертельным исходом с подрядчиками также снизилось – до 3 (в 2013 году – 4 случая), статистика смертельных несчастных случаев с третьими лицами осталась неизменной.

Основными причинами возникновения несчастных случаев на производстве со смертельным исходом явились нарушение работниками требований по охране труда при выполнении работ и личная неосторожность.

Количество несчастных случаев со смертельным исходом



На постоянной основе Компания проводит мониторинг результативности по показателям:

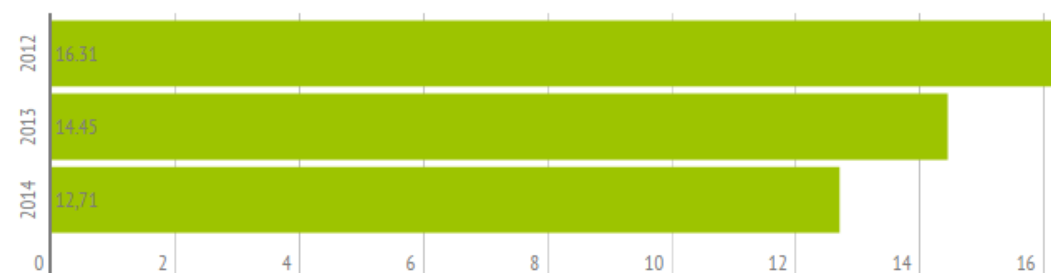
- коэффициент частоты травм с утратой трудоспособности (LTAFR),
- коэффициент тяжести травм с утратой трудоспособности (LTISR).

В 2014 году Компании удалось достичь плановых значений по коэффициентам LTAFR и LTISR, при этом по обоим показателям прослеживается положительная динамика относительно предыдущего года: показатель частоты травм с утратой трудоспособности LTAFR снизился на 12% до 0,19 при целевом значении 0,23; показатель тяжести травм с утратой трудоспособности LTISR – на 11% до 12,71 при целевом значении 14,75.

Коэффициент частоты травм с утратой трудоспособности среди сотрудников (LTAFR)



Коэффициент тяжести травм с утратой трудоспособности среди сотрудников (LTISR)



По данным Международного института алюминия, ОК РУСАЛ демонстрирует относительный показатель травматизма на 37% ниже аналогичного по отрасли (меньшее значение означает лучший результат).

На предприятиях Компании сохранилась тенденция в отношении отсутствия случаев аварий и пожаров, последствия которых могут существенно повлиять на выпуск готовой продукции (10% и более от годового плана производства).

предприятия), что подтверждает высокую степень эффективности работы системы промышленной и пожарной безопасности.

Качественная и количественная оценка результатов деятельности в области ОТПиПБ проводятся каждое полугодие на заседании профильного комитета Совета директоров. Осуществляется анализ по травматизму не только сотрудников Компании, но и работников подрядных организаций, оказывающих сервисные услуги в интересах Компании и третьих лиц.

Причины несчастных случаев

Компания ведет обязательный учет смертельных несчастных случаев, проводит внутренние расследования происшествий и анализ причин каждого из них.

Процесс идентификации, расследования, учета и выявления причин несчастных случаев в Компании осуществляется в соответствии с Регламентом внутреннего расследования и анализа происшествий в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности. После каждого инцидента сотрудники Компании оповещаются по внутрикорпоративной системе, проводится расследование, выявляются корневые причины, составляется план мероприятий по их устранению, готовится отчет об извлеченных уроках. Регламент является универсальным инструментом при расследовании несчастных случаев в странах, где местное законодательство недостаточно соответствует лучшей мировой практике. Тем не менее обязательным требованием в рамках системы управления ОТПиПБ является выполнение законодательных норм регионов и стран, где расположены производственные мощности ОК РУСАЛ.

В отчетном периоде основные усилия при планировании мероприятий по минимизации травматизма прилагались к тем сферам производственной деятельности, в которых чаще всего были зарегистрированы несчастные случаи. Так, наибольшее количество их произошло при осуществлении работ по добыче пород и производстве глинозема (25%), работ по ремонту и наладке оборудования (24%), при поведении работ на высоте (19%).

Сферы производства и опасные условия при которых произошли несчастные случаи, 2014 г.



Медицина труда

Основным направлением работы по медицине труда является профилактика профессиональных и производственно обусловленных заболеваний и применение мер, направленных на поддержание и улучшение здоровья сотрудников.

Работа по предотвращению профессиональных заболеваний у работников Компанией ведется путем введения прогрессивных технологий по охране окружающей среды и использования качественных средств индивидуальной защиты, прошедших соответствующую сертификацию.

Ведущую роль в профилактике непроизводственных несчастных случаев играет «РУСАЛ Медицинский центр» (РМЦ). Основной задачей РМЦ является оказание высококвалифицированной лечебно-профилактической и экстренной медицинской помощи и проведение периодических медицинских осмотров в соответствии с законодательством Российской Федерации.

РМЦ управляет сетью из двенадцати лечебных учреждений, которые расположены в двенадцати регионах присутствия Компании. В работе лечебных учреждений РМЦ занято 483 сотрудника.

Основным направлением деятельности РМЦ являются оздоровительные и профилактические мероприятия по снижению риска внезапной смерти на производстве по соматическим причинам, профилактике тепловых ударов, а также предсменные медицинские осмотры сотрудников, находящихся в группе риска по здоровью.

Получить медицинскую помощь в РМЦ могут не только работники ОК РУСАЛ, но и жители регионов присутствия, имеющие полис ОМС.

Борьба с вирусом Эбола в Гвинее

В отчетном году Компанией была проведена обширная работа в рамках борьбы с вирусом Эбола в Гвинее. Усилия были направлены не только на сотрудников ОК РУСАЛ, но и на местных жителей.

ОК РУСАЛ и Роспотребнадзор подписали соглашение о сотрудничестве по организации противоэпидемических мероприятий, проведению вакцинации от инфекционных болезней, обеспечению безопасных условий для персонала в стране пребывания, а также оказанию оперативной диагностической помощи сотрудникам Компании в выявлении заболеваний на ранних стадиях развития.

В течение отчетного периода Компания проводила строительство Центра по эпидемиологии и инфекционным заболеваниям. Плановый запуск госпиталя запланирован на 2015 год.

В феврале 2014 года ОК РУСАЛ создала штаб по организации и координации работы по борьбе с вирусом Эбола. При сотрудничестве с Роспотребнадзором была организована мобильная лаборатория по диагностике инфекционных заболеваний, в том числе геморрагической лихорадки Эбола. Компания содействовала перевозу и размещению лаборатории в Гвинее, а также ее техническому и материально-техническому обеспечению.

На предприятиях Компании в Гвинее и в местах проживания сотрудников проведены экстренные противоэпидемические мероприятия для снижения рисков инфицирования экспатов и местного персонала (дезинфекций помещений и зданий, рабочих мест, просвещение по вопросам личной гигиены). Указанные меры были разработаны с учетом рекомендаций ведущих российских врачей-инфекционистов и международных медицинских организаций.

ОК РУСАЛ оказывает помощь медицинским учреждениям Гвинеи, поставляя медикаменты, дезинфицирующие средства и специальное оборудование. В Симбае с помощью Компании организован современный медицинский изолятор. По инициативе и при поддержке ОК РУСАЛ в автономном морском порту Конакри развернуты санитарные посты с привлечением волонтеров, которые прошли подготовку и имеют специальные навыки по выявлению заболевших.

Помимо прочего, Компания была задействована в размещении в Гвинее мобильного госпиталя Минобороны России.

ОК РУСАЛ ведет активное сотрудничество с российскими и зарубежными учеными по разработке вакцины против вируса Эбола. Наряду с участием в тематических научных конференциях, Компания организывает визиты специалистов в оборудованные ОК РУСАЛ медицинские центры Гвинеи. Это дает ученым возможность проводить медицинские исследования на основе реальных клинических картин заболевания и получить доступ к вирусологическому материалу.

В 2014 году Компания продолжила работу по совместному осуществлению с Роспотребнадзором, Фондом социального страхования и региональными центрами профпатологии Комплексной межведомственной программы управления рисками профессиональных заболеваний, включающей в себя мероприятия по:

- составлению краткой характеристики производства;
- промышленной гигиене и оценке рисков для здоровья на каждом рабочем месте;
- проведению аттестации рабочих мест;
- проведению медицинских осмотров на производстве (задействованы РМЦ, муниципальные поликлиники и центры профпатологии);
- лечебно-профилактическим мероприятиям (вакцинация и др.) и экстренной медицинской помощи;
- медико-социальным программам и программам по здоровому образу жизни;
- научно-методической работе с целью изучения влияния вредных и опасных производственных факторов на здоровье работников и эффективной профилактики;
- анализу состояния здоровья работников и соответствующей коррекции Программы.

В целях ранней диагностики и предупреждения заболеваний на предприятиях Компании была проведена ежегодная вакцинация сотрудников – не только от вируса гриппа, но и от пневмококковой инфекции, стоящей на первом месте по частоте причин возникновения заболеваний, благодаря чему в отчетном периоде удалось снизить уровень трудопотерь как по количеству случаев заболевания сотрудников, так и по продолжительности одного заболевания в днях.

В рассматриваемом периоде улучшились показатели профессиональных заболеваний – число профессиональных заболеваний на 10 тыс. работников снизилось на 17% по сравнению с 2013 годом, число вновь выявленных профессиональных заболеваний – на 8%, что в 2014 году составило 208 и 46 случаев соответственно.

Динамика числа профессиональных заболеваний



Неизменной остается структура заболеваемости с временной утратой трудоспособности работников ОК РУСАЛ: 41% составляют болезни органов дыхания, 28% – болезни костно-мышечной системы, 23% – травмы и 8% – болезни органов пищеварения.

Достижения

В отчетном году за достижения в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности сотрудники и подразделения ОК РУСАЛ были удостоены ряда благодарностей и сертификатов: ИркАЗ – благодарственное письмо от лица Администрации Государственной инспекции труда по Иркутской области за достижение высоких показателей работе по улучшению условий труда, КраАЗ – диплом за II место в краевом смотре-конкурсе по номинации «Лучшая организация Красноярского края по организации работы в области охраны труда» в производственной группе «Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий, производство машин и оборудования», БГЗ – сертификатом за участие во Всероссийском конкурсе на лучшую организацию работ в области условий и охраны труда «Успех и безопасность 2014» с указанием позиции во всероссийском рейтинге.

Конкурс «Лучший работник в области охраны труда»

В 2014 году ОК РУСАЛ был организован конкурс на лучшего работника в области охраны труда. Целью проведения подобных конкурсов является воспитание в работниках лидерских качеств в области охраны труда, изучение безопасных приемов работ, правил безопасности на производстве, мотивация к правильному применению средств индивидуальной защиты.

Лауреатами конкурса стали семь представителей сибирских заводов Компании. Согласно положению, победители заводских этапов были поощрены обучающей поездкой на предприятие по производству дерматологических средств индивидуальной защиты «Скинкеа».

В программе участвовали электролизники, анодчики, литейщики, шихтовщики, прокатчики и лаборанты химического анализа САЗа, ИркАЗа, БрАЗа, КраАЗа и НкАЗа. Наградой для победителей стала поездка в Москву на XVIII международную выставку «Безопасность и охрана труда – 2014».

В дальнейшем планируется развитие данного направления и проведение конкурса на звание лучшего работника в области охраны труда среди всех предприятий Компании.

Планы на 2015 год и среднесрочную перспективу

Компания планирует продолжать активную работу в целях совершенствования системы управления ОТПиПБ. В следующем году будет продолжена работа в этой области с акцентом на следующих направлениях:

- полная стандартизация рабочих мест в своей бизнес-системе, в том числе условий работы и безопасности выполняемых операций;
- проведение специальной оценки условий труда на рабочих местах;
- повсеместный поведенческий аудит безопасности;
- формирование и развитие культуры навыков лидерства и личной приверженности к безопасному труду;

- выявление опасных ситуаций и работа по их недопущению;
- увеличение весового показателя КПЭ за выполнение целей по ОТПиПБ с целью мотивации приверженности к безопасному труду;
- обучение кадрового резерва приемам безопасного труда и стажировкам на допуск к самостоятельной работе вновь принятых сотрудников.

[1] Перечень органов государственной власти приводится в Годовом отчете ОК РУСАЛ за 2014 год.

Подход



Компания ценит своих сотрудников – именно их деятельность является залогом ее успеха – и ожидает от них высоких стандартов делового поведения и профессиональных достижений

Кодекс корпоративной этики ОК РУСАЛ

Система управления персоналом ОК РУСАЛ направлена на развитие корпоративной среды, способствующей динамичному развитию Компании. Компания стремится создать условия для формирования сплоченного высококвалифицированного коллектива с устойчивой системой корпоративных ценностей.



В целях развития корпоративной культуры, основанной на высоких этических стандартах, в Компании действует Кодекс корпоративной этики (далее – Кодекс). Кодекс регламентирует стандарты взаимоотношений сотрудников и Компании на основе ценностей ОК РУСАЛ и призван предотвратить возможные нарушения и конфликтные ситуации [1]. Кодекс строго запрещает дискриминацию по признаку пола, расы и/или религии, а также использование любой формы детского, принудительного или обязательного труда даже в тех регионах осуществления деятельности Компании, где это разрешено действующим законодательством. Положения Кодекса корпоративной этики распространяются на всех сотрудников каждой компании в составе ОК РУСАЛ, которые обязуются руководствоваться ими в своей работе независимо от должности и статуса. В ОК РУСАЛ существует процедура ознакомления с Кодексом всех новых сотрудников и внедрен курс обучения корпоративной этике.

Консультации сотрудникам по любым вопросам корпоративной этики на предприятиях Компании предоставляют уполномоченные по корпоративной этике (далее – УКЭ). Всего на российских и зарубежных предприятиях Компании действуют 36 УКЭ.

В 2014 году УКЭ было обработано 198 обращений и проведено 230 встреч. В рамках встреч были подняты наиболее важные и обсуждаемые вопросы на предприятиях, в числе которых:

- положение Компании на рынке в условиях кризиса;
- реструктуризация предприятий;
- специальные условия оценки труда;
- система вознаграждения и льгот.

УКЭ избираются сроком на 3 года, по истечению которого проходят процедуру оценки. В 2014 году процедуру оценки деятельности прошли 70% УКЭ.

В Компании функционирует линия доверия, с помощью которой сотрудники могут получить ответы на интересующие вопросы. Линия доверия также служит для информирования руководства о фактах нарушения Кодекса. Информация о работе линии доверия доведена до всех сотрудников ОК РУСАЛ.

Трудовые отношения

В Компании действует Политика в отношении персонала Компании. Политика содержит базовые принципы следующих интегрированных элементов:

- Подбор персонала
- Управление эффективностью деятельности персонала
- Мотивация персонала, вознаграждение и оплата труда
- Обучение и развитие персонала

Другим документом, регулирующим трудовые отношения в Компании, является коллективный договор. Коллективный договор регулирует такие вопросы, как рабочее время сотрудников, порядок охраны труда, систему и размер оплаты труда, ежегодное увеличение заработной платы, социальные гарантии и льготы.

Коллективные договоры заключены с профсоюзными организациями на каждом предприятии Компании. Около 60% сотрудников Компании входят в профсоюзы, и 90% сотрудников работают по коллективному трудовому договору.

В качестве органа социального партнерства между работодателем и сотрудниками выступает Социальный совет ОК РУСАЛ. В отчетном году на заседании Социального совета были рассмотрены следующие вопросы:

[1] Подробнее с Кодексом корпоративной этики можно ознакомиться на Интернет-сайте [Компании](#)

Структура персонала



Среднесписочная численность персонала в 2014 году составила 61 235 человек, что на 9% ниже показателя 2013 года. Текучесть кадров в 2014 году снизилась и составила 7,2%, что ниже показателей 2013 и 2012 годов (16% и 8,4% соответственно). Доля сотрудников, работающих на условиях частичной занятости, составила 1,1%, а внештатных сотрудников – 1,4% от общего количества сотрудников.

Долевое отношение рабочих к РСС (руководители, специалисты, служащие) в 2014 году составило 77,7% к 17,3%.

Учитывая специфику деятельности Компании, большую часть сотрудников, включая руководящие позиции, составляют мужчины – свыше 85%.

Совокупное среднее количество человек (эквивалент их полной занятости), работающих в каждом дивизионе Группы [1]

Дивизион	2012	2013	2014
Алюминиевый	20 877	24 647	17 922
Глиноземный	20 570	19 336	19 996
Инжинирингово-строительный	18 836	17 573	15 517
Энергетический	36	34	29
Упаковочный	1 883	1 964	2 131
Управляющая компания	593	659	620
Коммерческая дирекция	4 857	–	–
Техническая дирекция	1 620	1 222	775
Другие	2 000	1 875	4 245
Итого	71 272	67 310	61 235

Состав руководителей (высшее руководство) в 2014 году:

- Мужчины – 91%
- Женщины – 9%

Состав руководителей (не включая высшее руководство) в 2014 году

- Мужчины – 85%
- Женщины – 15%

Планы на 2015 год

ОК РУСАЛ заинтересована в дальнейшем совершенствовать систему управления персоналом. В частности, в 2015 году планируется реализация ряда мероприятий, в числе которых:

- усовершенствование системы проектного премирования;
- создание личного «Инtranет-кабинета» работника;
- усовершенствование системы целеполагания;
- адаптация локально-нормативных актов и автоматизированных систем на всех предприятиях Компании под изменения законодательства в части специальной оценки условий труда;
- создание общих центров обслуживания производственных площадок по вопросам кадрового администрирования;
- комплектация кадров для нового завода БоАЗ;
- обучение и развитие сотрудников;
- запуск тренажеров и симуляторов для производства;
- оценка сотрудников и обновление внутреннего кадрового резерва;
- продолжение реализации программ внешнего кадрового резерва (программа именных стипендий продолжит свое развитие в рамках программы целевых наборов студентов).

[1] В таблице периметр консолидации данных может отличаться от прочих источников в связи с изменением структуры Компании в 2011–2014 гг.

Привлечение сотрудников



Взаимодействие с учебными заведениями

Особое внимание в Компании уделяется привлечению и подготовке молодых специалистов. ОК РУСАЛ активно сотрудничает с учебными заведениями, занимающимися профессиональной подготовкой специалистов горнодобывающей и металлургической отраслей. В Компании реализуются следующие программы взаимодействия с учебными заведениями:

- Программа целевых наборов студентов;
- Программа именных стипендий;
- Международные образовательные программы.

Программа целевых наборов студентов

В отчетном году Компания продолжила реализацию программы целевого набора студентов. Программа предоставляет возможность выпускникам школ пройти обучение по профильным для Компании специальностям с дальнейшим трудоустройством на предприятия ОК РУСАЛ. В программу обучения студентов-целевиков входит углубленное изучение общеобразовательных предметов и занятия по охране труда и технике безопасности, производственной системе ОК РУСАЛ, Кодексу корпоративной этики. Помимо получения теоретических основ, студенты ежегодно проходят производственную практику на предприятиях Компании. По окончании

обучения студентам целевых групп предстоит отработать не менее трех лет на предприятиях ОК РУСАЛ в своих городах.

В 2014 году 31 студент из Красноярска и Саяногорска проходил обучение в СФУ, 9 студентов из Братска и Иркутска – в ИРГТУ, 4 студента – в УрФУ, 4 студента – в СибГИУ и 4 студента из Североуральска – в УГГУ.

Программа именных стипендий

Для тех городов, где не работает программа целевого набора (Саяногорск, Красногорск, Иркутск, Братск, Новокузнецк), действует программа именных стипендий. Стипендиатами ОК РУСАЛ становятся талантливые и работоспособные студенты профильных для Компании специальностей, активно участвующие в научной и технической деятельности учебных заведений. Кандидаты выдвигаются руководством учебных заведений. Всего в программе участвуют 24 учебных заведения, в том числе НКUST [\[1\]](#), ИРГТУ, СПбГТИ. Студентам гарантируются оплата проживания в общежитии на весь период обучения, именные стипендии в размере до 5 000 рублей ежемесячно в зависимости от успеваемости, компенсация проезда до места жительства и обратно и возможность прохождения практики на заводе также с компенсацией расходов на проезд.

Программа обучения студентов из Гвинеи, Гайаны и Ямайки

ОК РУСАЛ продолжает реализовывать масштабную образовательную программу для молодежи Гвинеи, Гайаны и Ямайки. В рамках программы 100 студентов в возрасте от 18 до 25 лет проходят обучение в ведущих российских вузах – РУДН, МИИТ, УрФУ и УГГУ. Компания берет на себя все расходы, связанные с их обучением и пребыванием, организует для них практику на своих предприятиях в России и гарантирует трудоустройство на предприятиях ОК РУСАЛ в родной стране после окончания учебы.

Формула будущего

Программа действует в Компании с 2011 года. Целью программы является вовлечение выпускников, студентов и молодых специалистов до 35 лет как в производственную, так и в социальную деятельность ОК РУСАЛ. Основными направлениями данной программы выступают:

- «Мой выбор» — понимание миссии, ценностей и внутренних норм Компании;
- «Моя профессия» — освоение профессии и необходимых навыков;
- «Моя карьера» — планирование карьеры и профессиональное развитие;
- «Моя компания» — развитие производственной и социальной активности и ответственности.

В рамках программы проводятся конкурсы, экскурсии по заводам ОК РУСАЛ, стажировки, формируются молодежные советы на предприятиях.

Внутренний кадровый резерв

С целью обеспечения преемственности кадров в ОК РУСАЛ сформирован и постоянно обновляется внутренний кадровый резерв. Процесс отбора в кадровый резерв фиксируется в информационной системе Компании, что обеспечивает прозрачность всего процесса и способствует созданию равных условий для всех сотрудников.

В Компании действует программа «Внутренний конкурс», которая предоставляет сотрудникам право ротации по предприятиям Компании. Информация об открытых позициях регулярно публикуется на внутреннем информационном портале.

В ОК РУСАЛ сформирована концепция системы кадрового резерва и актуальная модель компетенций Компании.

В 2014 году проведена оценка резервистов на руководящие должности Компании, предполагающая проверку знаний требуемому уровню резервируемой должности. В рамках оценки составлены программы обучения для резервистов длительностью 1 год.

Количество человек, состоящих в базе кадрового резерва в отчетном году, составило 1406.

[1] Гонконгский Университет науки и технологий.

Обучение и развитие



ОК РУСАЛ стремится создавать своим сотрудникам все условия для развития их потенциала и реализации профессиональных качеств. С этой целью в Компании проводится регулярная оценка и обучение персонала.

За разработку и функционирование системы обучения и развития отвечает действующий в ОК РУСАЛ Корпоративный Университет, предлагающий ряд программ и методов обучения для сотрудников: собственный тренинг-центр, функциональные академии и учебные центры, а также программы дистанционного обучения.

Функциональные академии

С целью повышения квалификации сотрудников запущены «Функциональные академии» по 12 направлениям от энергетики и HR до качества и коммерческих служб. Обучение включает различные форматы в зависимости от заявленной потребности (очное, дистанционное, групповое, индивидуальное, внешние и внутренние провайдеры). Обучение проводится в рамках единого тренингового центра.

Модульная система

ОК РУСАЛ стала первой промышленной компанией в России, которая начала внедрение программ модульного обучения.

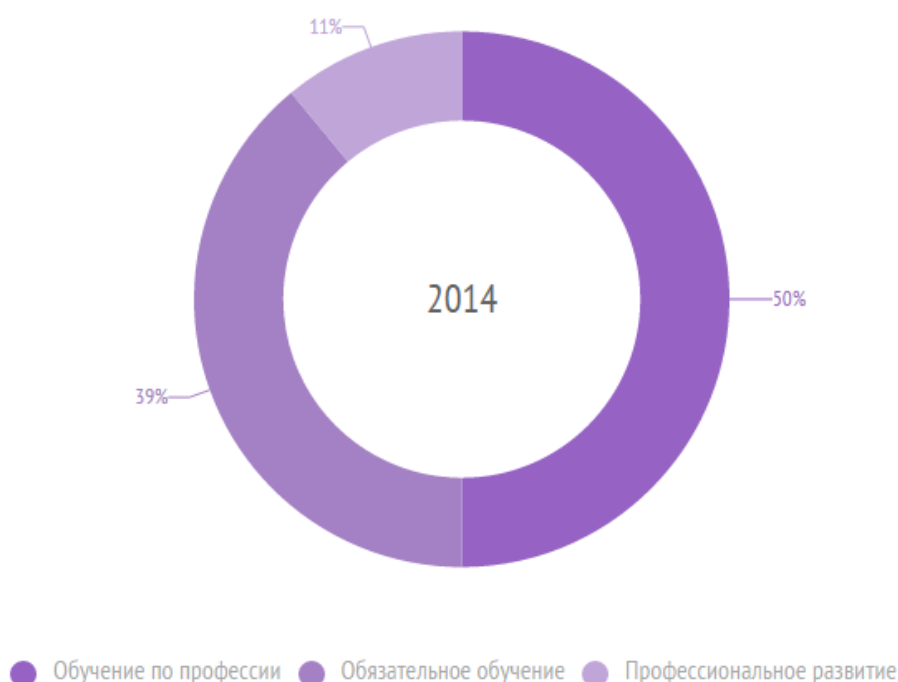
На сегодняшний день в Компании проводится обучение по 35 модульным программам профессионального обучения, включая как обязательные программы подготовки, так и дополнительные, направленные на повышение квалификации.

Ключевыми направлениями деятельности Компании в сфере развития и обучения персонала в 2014 году явились:

- профессиональная подготовка мастеров;
- обязательные программы обучения для высшего руководства и инженеров.

В 2014 году обучение в Компании прошли 25 471 человек.

Доля сотрудников, прошедших обучение, в разбивке по видам обучения



В Компании отдельное внимание уделяется разработке и применению тренажеров и симуляторов для производства.

В 2014 году запущена программа использования тренажеров по обучению при работе с оборудованием. В рамках программы разработаны тренажеры мостового крана для четырех предприятий: БрАЗ, САЗ, ХАЗ, ИркАЗ и тренажер вилочного погрузчика для КрАЗа.

Дополнительно к тренажерам созданы симуляторы мостового крана и вилочного погрузчика на вышеуказанных предприятиях. В отчетный период на КрАЗе при обучении уже успешно использовался тренажер мостового крана. Помимо тренажеров, на САЗе, ХАЗе, ИркАЗе и КрАЗе разработаны симуляторы электролизного производства для более эффективного обучения сотрудников.

Система дистанционного обучения

В Компании активно используется система дистанционного обучения (СДО), которая позволяет проводить обучение сотрудников как на рабочем месте, так и удаленно. В 2014 году СДО использовали более 50 предприятий и подразделений ОК РУСАЛ. Количество обученных посредством СДО в 2014 году составило 8 027 человек

В систему СДО включены электронные курсы по менеджменту, логистике, иностранным языкам, планированию времени, проведению презентаций, управлению стрессом, делопроизводству. В настоящий момент насчитывается более 200 курсов для специалистов рабочих профессий, управленцев и студентов вузов, обучающихся по профильным для ОК РУСАЛ специальностям. Кроме курсов, удаленно проводятся тестирование и опросы, что позволяет отслеживать эффективность образовательного процесса и получать обратную связь.



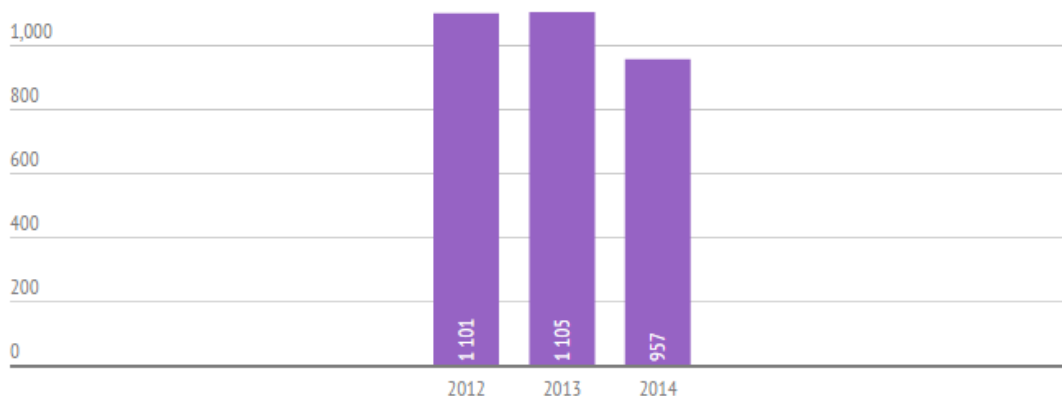
ОК РУСАЛ обеспечивает сотрудников стабильной и конкурентоспособной заработной платой и предоставляет расширенный социальный пакет. Размер вознаграждения, выплачиваемого работнику зависит от уровня его квалификации и производительности, сложности выполняемой работы и решаемых задач, результатов деятельности. Заработная плата сотрудников, как правило, пересматривается ежегодно, подвергаясь индексации с учетом роста индекса потребительских цен и условий местного рынка труда.

Заработная плата работника состоит из фиксированной части (должностной оклад/тарифная ставка, законодательно предусмотренные доплаты, надбавки и компенсации, в том числе за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, за работу во вредных и (или) опасных условиях труда, за работу в подземных условиях и пр.) и переменной части (ежемесячная премия за выполнение производственных показателей и соблюдение дисциплины труда, требований охраны труда и промышленной безопасности, премия из фонда развития предприятия (ФРП), которая выплачивается за выполнение общих годовых ключевых показателей деятельности предприятия и Компании, проектные премии за участие в реализации проектов Производственной системы ОК РУСАЛ, премии за кайзен, а также премии из фонда управляющего директора предприятия, выплачиваемые за текущие заслуги и достижения).

В Компании функционирует система оценки персонала, осуществляемая с помощью электронной системы оценки персонала (ЭСОП), постановка целей и оценка результатов их выполнения производятся ежеквартально.

Минимальный размер заработной платы сотрудников предприятий Компании низшей категории на условиях полной занятости превышает минимальный размер оплаты труда в соответствующих регионах. В среднем по Компании размер средней заработной платы превышает региональные МРОТ в 5,5 раз. Всего расходы Компании на оплату труда и премиальные выплаты в 2014 году составили 957 млн долл. США.

Затраты Компании на оплату труда и премиальные выплаты сотрудникам



Снижение затрат на оплату труда и премиальные выплаты в 2014 году относительно 2013 года связано с закрытием ряда неэффективных предприятий и производств и соответствующим уменьшением численности персонала.

В Компании реализуется проект по автоматизации обработки данных сотрудников и стандартизации процессов учета затрат. В рамках данного проекта около 90% производственных объектов установили 1С:Предприятие 8, был утвержден стандартный метод учета и расчета заработной платы с использованием новой системы программного обеспечения.

Программы вознаграждения в виде акций

В настоящий момент ОК РУСАЛ реализует две программы вознаграждения в виде акций:

- Программа мотивации за внедрение производственной системы (PSIP);
- Долгосрочная программа мотивации сотрудников акциями Компании (LTIP).

В 2014 году была продолжена реализация Программы мотивации за внедрение производственной системы. Эмиссия новых акций Компании для целей реализации Программы не производилась. Максимальное количество акций по программе PSIP не превышает 0,05% от общего количества выпущенных акций по состоянию на дату присуждения.

Присуждаемые по программе PSIP акции, которые передаются сотруднику, передаются во владение ежегодно на 3 года.

В июле 2014 года во владение участников программы PSIP было передано 2 006 218 акций.

В отчетном году была продолжена реализация Долгосрочной программы мотивации сотрудников акциями Компании. Из списка участников, имеющих право на участие в программе, члены Совета директоров могут, по своему усмотрению, выбрать сотрудников для участия в LTIP.

В течение 2014 года в связи с невыполнением соответствующих ключевых показателей эффективности за 2013 год члены Совета директоров не одобрили вручение Премии LTIP за 2013 год и, следовательно, акции согласно Программе премирования за 2013 год не вручались.

Социальное обеспечение

ОК РУСАЛ предоставляет сотрудникам социальный пакет, предусмотренный трудовым законодательством, а также такие дополнительные льготы, как дотация на питание, доставка работников на работу и обратно, путевки для взрослых в профилактории и санатории, путевки для детей работников в детские лагеря, занятия спортом, культурно-массовые мероприятия и пр.

Единая программа предоставления медицинских услуг

Программа предполагает амбулаторное, стационарное и стоматологическое обслуживание сотрудников, профилактику профессиональных заболеваний.

С 1 января 2014 по причине сложной экономической ситуации было принято решение прекратить финансирование корпоративной программы добровольного медицинского страхования для всех сотрудников, работающих на объектах ОК РУСАЛ в Российской Федерации. Вместе с тем Компания дает сотрудникам возможность купить полисы страхования за собственный счет по специальной корпоративной цене.

Кроме того, в Компании функционирует Медицинский центр РУСАЛ, имеющий на промплощадках медицинские кабинеты, оснащенные оборудованием, позволяющим оказывать работникам широкий спектр медицинских услуг.

Спортивные программы и мероприятия

Компания предоставляет льготные тарифы для занятий спортом в фитнес-центрах, участие в корпоративных спортивных соревнованиях и пр.

Культурно-массовые мероприятия

В Компании проводятся празднования Дня металлурга и Дня рождения Компании, Новый год, конкурсы детских творческих работ, фотоконкурсы и пр.

Система корпоративных наград

Для поощрения работников и коллективов руководители подразделений используют различные виды нематериального вознаграждения, в числе которых:

- грамоты, благодарственные письма лучшим сотрудникам;
- вымпелы, флажки сотрудникам или коллективам;
- благодарность руководителя предприятия работнику или коллективу – за лучшие показатели в области внедрения ПС или снижения себестоимости и др.;
- письмо-благодарность руководителя предприятия семье за успехи работника в производственной деятельности, охране труда, охране окружающей среды;
- эмблема на спецодежду за успехи работника в охране труда, окружающей среды или победителям и призерам конкурса «Улучшение года» – по результатам конкурсов и др.

Взаимодействие с заинтересованными лицами



ОК РУСАЛ, являясь лидером одной из крупнейших и наиболее быстро развивающихся промышленных отраслей в мире, осознает, что от ее действий зависит будущее индустрии, состояние окружающей среды, благополучие сотрудников и жителей регионов, где расположены предприятия, большая часть которых является градообразующими. С другой стороны, ОК РУСАЛ – публичная компания, имеющая обязательства перед инвесторами и акционерами, поверившими в ее перспективы.

Для того, чтобы соблюсти баланс между собственными интересами и интересами общества, Компания стремится учитывать интересы и ожидания широкого круга заинтересованных сторон (стейкхолдеров), к которым относятся лица или организации, оказывающие влияние на деятельность Компании или подверженные прямому или косвенному воздействию с ее стороны. Ключевыми группами заинтересованных сторон ОК РУСАЛ являются:

- акционеры и инвесторы,
- клиенты, поставщики и деловые партнеры,
- сотрудники,
- профессиональные союзы,
- государственные и региональные органы власти,
- местные сообщества,
- некоммерческие организации (НКО).

Ключевым документом, регламентирующим взаимоотношения ОК РУСАЛ и всех стейкхолдеров, является Кодекс корпоративной этики [\[1\]](#). Данный документ оговаривает как стандарты взаимоотношений внутри Компании (требования к сотрудникам, обязательства и ожидания Компании), так и принципы взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами – с инвесторами, клиентами, деловыми партнерами, конкурентами, органами государственной власти и местными сообществами.

ОК РУСАЛ постоянно развивает и совершенствует процессы и механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами, выводя их на новый уровень и переходя от просто взаимодействия к активному вовлечению.

Участие в отраслевых инициативах и форумах

Являясь одним из крупнейших производителей алюминия в мире, ОК РУСАЛ принимает участие в международных инициативах, в частности, она является членом:

- Международного института алюминия (International Aluminium Institute),
- Европейской алюминиевой ассоциации (European Aluminium Association),
- Китайской ассоциации индустрии цветных металлов (China Nonferrous Metals Industry Association, CNIA),
- Глобального договора ООН,
- Российского национального комитета содействия программе ООН по окружающей среде (ЮНЕПКОМ).

Также Компания участвует в деятельности Российского союза промышленников и предпринимателей.

В марте 2014 года ОК РУСАЛ приняла участие в XI Красноярском экономическом форуме, в рамках которого топ-менеджеры Компании приняли участие в сессиях и круглых столах, касавшихся таких вопросов, как регулирование негативного воздействия на окружающую среду, кадровая мобильность и социальное предпринимательство. В рамках форума также были заключены два соглашения:

- Соглашение между Богучанским алюминиевым заводом (БоАЗ) и Агентством труда и занятости населения Красноярского края об организации кадрового обеспечения завода предусматривает привлечение на работу 840 сотрудников для эксплуатации первого пускового комплекса БоАЗа.
- Соглашение о предоставлении льготных кредитов для социальных предпринимателей между Центром инноваций в социальной сфере ОК РУСАЛ, Красноярским городским инновационно-технологическим бизнес-инкубатором и банком «Союз» предусматривает предоставление льготных кредитов по ставке 8,25% для социальных предпринимателей.

В мае ОК РУСАЛ стала участником XVIII Петербургского международного экономического форума, в рамках которого особое внимание было уделено развитию российских регионов, а также развитию сотрудничества с китайскими партнерами, в том числе в сфере производства алюминия.

Экономические форумы создают возможности для взаимодействия с бизнес-партнерами, а также являются важной площадкой для обсуждения существенных вопросов, волнующих бизнес-сообщество и органы государственной власти.

ОК РУСАЛ приняла участие в 10-й Международной специализированной выставке и конференции «Алюминий-2014» в Дюссельдорфе

В октябре 2014 года ОК РУСАЛ приняла участие в 10-й Международной специализированной выставке и конференции «Алюминий-2014», которая является крупнейшей международной площадкой для поставщиков сырья, полуфабрикатов и готовых изделий из алюминия, а также производителей оборудования для производства и обработки алюминия.

Делегация Компании провела встречи со множеством партнеров и клиентов на своем стенде, который был оформлен в тематике зимних видов спорта. По итогам выставки клиентам было предложено высказать свое мнение относительно удобства и полезности предлагавшихся на стенде ОК РУСАЛ информационных материалов и услуг.

Международная конференция такого масштаба является важным инструментом для взаимодействия с клиентами и партнерами, позволяет лучше узнавать потребности контрагентов Компании, а также создает возможности для обсуждения важных для отрасли вопросов и обмена опытом.

Ключевые темы и методы взаимодействия с заинтересованными сторонами

ОК РУСАЛ стремится создавать эффективные каналы связи, которые будут отвечать потребностям заинтересованных сторон и будут способствовать учету их интересов.

В таблице ниже представлены основные методы взаимодействия Компании со стейкхолдерами, а также основные интересующие их темы.

Взаимодействие со стейкхолдерами

Заинтересованная сторона	Интересующие темы	Методы взаимодействия
Акционеры и инвесторы	Результаты деятельности Устойчивость бизнеса Репутационные риски	Презентации, медиа-презентации и конференц-звонки менеджмента Компании для инвестиционного сообщества Публикация на корпоративном Интернет-сайте материалов по вопросам повестки дня ОСА Встречи руководства Компании с аналитиками и инвесторами, в том числе в рамках роуд-шоу и на отраслевых конференциях Регулярные встречи с миноритарными акционерами Ежегодное общее собрание акционеров
Клиенты, поставщики и партнеры	Качество Надежность поставок Устойчивость бизнеса Подход Компании к управлению устойчивым развитием Этические бизнес-практики	Стандарт по закупкам и информация о проводимых тендерах и планах Компании в области закупок Внедрение Программ по повышению удовлетворенности потребителей на предприятиях и в структурных подразделениях Компании Встречи с потребителями, включая отраслевые конференции, технические семинары и взаимные посещения предприятий Встречи с (потенциальными) поставщиками и деловыми партнерами Проведение ежегодного клиентского опроса Аудиты поставщиков Еженедельное рассмотрение претензий от потребителей Заключение контрактов на поставку продукции и услуг и контроль за выполнением требований, предъявляемых к контрагентам Запрос обратной связи по пробным партиям Подготовка ответов на запросы клиентов о деятельности

Заинтересованная сторона	Интересующие темы	Методы взаимодействия
		Компании в области устойчивого развития
Сотрудники	Безопасность Вознаграждение Профессиональное развитие	Кадровая политика и политика в области охраны труда Система внутрикорпоративных СМИ, включая корпоративный журнал, корпоративную социальную сеть и систему обратной связи Регулярные встречи менеджмента Конференции управленческого состава Рассмотрение обращений, поданных по горячей линии Участие в репутационном исследовании Обеспечение безопасности на рабочем месте Реализация социальных программ и программ материального стимулирования
Профессиональные союзы	Защита интересов работников Соблюдение прав работников	Кадровая политика и политика в области охраны труда Отчеты об исполнении положений Коллективного договора и Соглашений в области охраны труда Регулярные встречи с руководством Встречи с сотрудниками (членами профсоюзов) Разработка Коллективного договора Заключение трехсторонних соглашений
Государственные и региональные органы власти	Уплата налогов Соблюдение законодательных требований Развитие регионов присутствия Создание рабочих мест	Проведение общественных слушаний и консультаций в ходе модернизации и расширения существующих производств и строительства новых объектов Диалог с органами государственной власти по вопросам законодательного и нормативного регулирования Реализация совместных проектов
Местные сообщества	Развитие регионов присутствия Создание рабочих мест Охрана окружающей среды	Раскрытие информации и отчетность Публикации в местных СМИ Проведение общественных слушаний и консультаций в ходе модернизации и расширения существующих производств и строительства новых объектов Встречи с представителями местного населения Участие в репутационном исследовании Реализация совместных проектов Заключение соглашений о партнерстве
Некоммерческие организации	Совместные проекты Подход Компании к управлению устойчивым развитием	Раскрытие информации и отчетность Публикации в местных СМИ Проведение общественных слушаний и консультаций в ходе модернизации и расширения существующих производств и строительства новых объектов Встречи с представителями НКО Заключение соглашений о партнерстве

В марте 2014 года ОК РУСАЛ был подписан меморандум о намерениях с правительством Оренбургской области, в соответствии с которым Компания передала в собственность региона принадлежащие Южно-Уральскому криолитовому заводу (ЮУКЗ) неиспользуемые площади для организации на них промышленного производства, которое было успешно запущено. Все сотрудники предприятия являются жителями района и города Кувандыка.

Со своей стороны, местная администрация обязалась построить собственную котельную, а также реконструировать существующие сети для ее подключения, что обеспечит теплоснабжение и горячее водоснабжение жителей микрорайона «Криолит» города Кувандыка. Ранее теплоснабжение населения осуществлялось котельной ЮУКЗ, основное предназначение которой – выработка горячего пара для целей производственного процесса.

Найденное совместно с местными властями решение позволит не только обеспечить отопительную систему города собственной котельной, но и диверсифицировать экономику города, а также решить вопросы занятости населения.

[1] С Кодексом корпоративной этики можно ознакомиться по ссылке: http://rusal.ru/investors/corp_management/corp_kodex.aspx)

Подход



Стратегический подход к развитию местных сообществ

Исключительно ответственное отношение ОК РУСАЛ к своей социальной миссии, которая заключается в поддержке устойчивого развития регионов присутствия, проявляется в том, что Компания уделяет особое внимание развитию местных инициатив, работая в партнерстве с широким кругом заинтересованных сторон, в том числе с государственными органами, социальными институтами и активными гражданами.

В основе всех программ корпоративной социальной ответственности ОК РУСАЛ лежат следующие принципы: долгосрочная стратегия, максимальная эффективность, системное партнерство, равные возможности и качественные изменения.

Приоритетными для Компании областями социальных инвестиций и благотворительной деятельности остаются:

- развитие социальной инфраструктуры регионов присутствия;
- образование;
- спорт и здоровый образ жизни;
- поддержка социально незащищенных групп населения.

В Компании функционирует система управления социальными инвестициями [1]. Основным структурным органом, реализующим социальные и благотворительные программы Компании, является Центр социальных программ (ЦСП). Центр существует в Компании с 2004 года и выполняет роль экспертного института в области передовых социальных технологий, корпоративной благотворительности и добровольчества в регионах присутствия предприятий ОК РУСАЛ.

Компания в паритетном сотрудничестве с Центром социальных программ осуществляет социальное инвестирование при активной поддержке региональных и муниципальных административных структур, общественных некоммерческих организаций, а также деловых ассоциаций и социально ответственного бизнеса. Осознавая значимость применения лучших мировых практик в социальной работе, ОК РУСАЛ стремится поделиться опытом и знаниями со своими региональными партнерами.

ЦСП осуществляет социальные программы Компании в соответствии с приоритетами благотворительной политики Компании и потребностями населения регионов присутствия ОК РУСАЛ. Деятельность ЦСП строится по принципам проектного подхода.

Программы Компании охватывают не только субъекты Российской Федерации, но и регионы Африки и Центральной Америки, Европы. В 2014 году Компания продолжила проводить социальные программы в странах дальнего зарубежья (Гайане, Гвинее, Ирландии, Нигерии и Ямайке) и значительно усилила благотворительную и социальную активность в России, освоив новый инструментарий повышения финансовой устойчивости и увеличения эффективности программ, нацеленных на развитие регионов.

[1] Подробнее о структуре управления социальными инвестициями можно узнать в Отчете об устойчивом развитии ОК РУСАЛ 2012 года



В рамках утвержденной в 2013 году Стратегии развития социального направления [\[1\]](#) превалирующей целью ОК РУСАЛ на 2014 год являлось повышение устойчивости финансовой и содержательной модели корпоративной филантропии, модернизация реализуемых Компанией программ и расширение практик социального партнерства. За минувший год Компании удалось значительно увеличить спектр своих социальных программ, добиться системных изменений в части содержания проектов и технологий их продвижения, а также повысить эффективность расходования средств на благотворительные проекты.

Основным инструментом повышения финансовой устойчивости социального направления стало активное привлечение партнерского софинансирования. Если к началу 2014 года лишь одна программа была построена на данной модели, то в настоящий момент абсолютно все социальные проекты ОК РУСАЛ реализуются по системе совместного финансирования.

В контексте повышения финансовой устойчивости социальных программ, реализуемых в регионах присутствия, Компания также продолжила участвовать и побеждать в грантовых конкурсах.

За 2014 год социальные программы ОК РУСАЛ выиграли два федеральных Президентских гранта, получили федеральную субсидию Минэкономразвития России, а также субсидии Агентства по реализации программ общественного развития Красноярского края с проектом «Марафон добрых дел» (663 967,30 руб.) и министерства социальной защиты населения Республики Хакасия (180 000 руб.).

Содержательные изменения в программной деятельности ОК РУСАЛ касаются прежде всего принятой в 2014 году установки на постоянное увеличение объема инвестиций, привлеченных на развитие региональных инициатив и повышение вовлеченности как непосредственных участников корпоративных проектов, так и населения в широком смысле.

В 2014 году социальные инвестиции Компании были сосредоточены на четырех ключевых программах: «Территория РУСАЛа», «Помогать – просто», «Формула будущего» и Программе развития социального предпринимательства.

Социальные программы в странах дальнего зарубежья

ОК РУСАЛ заинтересована в укреплении устойчивых взаимосвязей с местными сообществами и развитии программ корпоративной филантропии во всех странах своего присутствия. В 2014 году Компания продолжила осуществлять социальное инвестирование по выбранным приоритетным направлениям за рубежом.

Страна	Итоги 2014 года
Гайана	С момента начала своей деятельности в Гайане в 2004 году ОК РУСАЛ осуществляет масштабную программу инвестирования в социальную сферу. За годы существования в стране ОК РУСАЛ создала инфраструктуру энерго- и водоснабжения, а также возможность приема телепередач в регионах своего присутствия. Совместное предприятие ОК РУСАЛ и правительства страны BCGI (Компания бокситов Гайаны) поддерживает должное состояние местных дорог, используя для этой цели собственную технику и материалы. В 2014 году компания проложила новую трассу для лесорубов из поселка америндейцев Хуруру, где ранее усилиями Компании была проведена электрификация и налажены бесперебойные поставки питьевой воды с очистительных установок. ОК РУСАЛ реализует международный стипендиальный проект, который позволяет талантливой гайанской молодежи обучаться в одном из лучших российских университетов – РУДН. Компания также выступает постоянным спонсором спортивных соревнований, в частности, является партнером футбольного турнира Kashif & Shanghai – крупнейшего спортивного состязания в Гайане. В 2014 году ОК РУСАЛ оказала спонсорскую помощь в организации в стране телевизионных трансляций с зимних Олимпийских игр в Сочи.

Страна	Итоги 2014 года
Гвинея	Будучи крупнейшим в стране зарубежным работодателем и одним из важнейших инвесторов в Гвинейской Республике, ОК РУСАЛ по решению Гвинейского правительства от 2006 г. официально носит статус «социально ориентированной компании». ОК РУСАЛ уже более 10 лет содействует развитию культуры и спорта, ведет строительство социально значимых объектов инфраструктуры, реализует проекты по профессиональной подготовке молодежи и помогает укреплению межкультурных связей России и Гвинеи, организуя бесплатное обучение гвинейских студентов в российских вузах. За период с 2011 по 2014 гг. Компания реализовала в Гвинее благотворительных проектов и программ на общую сумму 7,6 млн долл. США. В 2014 году продолжилась реализация запущенной в 2011 году благотворительной образовательной программы «Стипендия РУСАЛа». За это время в соответствии с программой на конкурсной основе были отобраны и направлены на обучение в четыре российских вуза 100 гвинейских студентов. Общий вклад в развитие проекта превысил 5,5 млн долл. США. В числе одной из первых иностранных компаний, работающих в Гвинее, ОК РУСАЛ запустила программу по поддержке местной системы здравоохранения и борьбе с лихорадкой Эбола. В 2014 году Компания закупила и передала в дар Министерству здравоохранения Гвинейской Республики партию медицинских препаратов и санитарно-профилактических средств на общую сумму 24 тыс. долл. США. В этом же году ОК РУСАЛ инициировала строительство Центра микробиологических исследований и лечения эпидемиологических заболеваний в Гвинее. В конце года Компания подписала соглашение с Роспотребнадзором о сотрудничестве по организации противозидемических мероприятий, проведении вакцинации от инфекционных болезней, а также обеспечении безопасности российских граждан на территории Гвинейской Республики. ОК РУСАЛ стала единственной в мире публичной компанией, реализовавшей капитальный проект, направленный на борьбу с распространением вируса Эбола. Инвестиции Компании в строительство эпидемиологического центра составили более 10 млн долларов США. Компания до сих пор является единственным источником электроэнергии и питьевой воды для 120-тысячного населения гвинейского города Фрия. В отчетном году ОК РУСАЛ продолжила реализацию ряда значимых инфраструктурных проектов в городе, в их числе бурение артезианских скважин, создание и поддержание социальной инфраструктуры: школы для детей из малообеспеченных семей, бассейна, спортивного зала, мечети и католической церкви.
Ирландия	ОК РУСАЛ стремится к активному диалогу с местными сообществами, подчеркивая важность сохранения биоразнообразия и поддержания экологического баланса. В частности, на предприятии проводятся регулярные встречи, где представители Компании обсуждают текущее состояние охраны окружающей среды и другие актуальные темы с местными жителями.
Нигерия	На территории Нигерии ОК РУСАЛ системно реализует ряд социальных программ, целью которых является повышение уровня жизни населения. Основные социальные инициативы Компании в 2014 году, как и в предыдущие периоды, велись по четырем приоритетным направлениям: снабжение местных жителей электроэнергией; содействие развитию системы школьного образования; инвестиции в качественные изменения системы высшего образования; обучение медицинского персонала.
Ямайка	ОК РУСАЛ активно инвестирует в социальные программы дочерних компаний на Ямайке. Все программы Компании направлены на устойчивое развитие региона и основаны на партнерстве с государственными и коммерческими организациями. В отчетном периоде Компания продолжала уделять особое внимание программам по рекультивации и восстановлению земель отработанных бокситовых рудников. Еще одним важным социальным проектом для Компании является образовательный цикл семинаров для школьников «Факты о рельсах», основной целью которого является развитие и укрепление у молодого поколения страны навыков безопасного поведения на железнодорожном транспорте.

Социальная деятельность ОК РУСАЛ на территории России

В 2013 году ОК РУСАЛ утвердила четыре приоритетные программы для дальнейшего развития и укрепления по ключевым направлениям Стратегии социальной деятельности Компании.

- Территория РУСАЛа – программа социально-экономического развития регионов присутствия Компании,
- Помогать просто – программа поддержки и развития корпоративного волонтерства,
- Формула будущего – программа поддержки молодежных инициатив,

- Социальное предпринимательство – программа поддержки социальных предпринимателей.

В 2014 году программа «Территория РУСАЛа» претерпела ряд значительных качественных изменений, стала более доступной и открытой для участников, эффективно встраиваясь в социальную инфраструктуру городов ее реализации. Программа существует уже четыре года, и за это время благодаря содействию Компании были реализованы сотни социально значимых инфраструктурных проектов.

Программа «Помогать просто» выросла из проекта «Скорая помощь РУСАЛа» и стала его естественным продолжением.

В отчетном периоде Компании удалось существенно нарастить волонтерский пул, а также вовлечь в программу новых благополучателей и увеличить число проводимых мероприятий. Также возросло количество постоянных партнеров программы, готовых на системном уровне вносить финансовый и ресурсный вклад в развитие направления.

Основная деятельность в рамках программы «Формула будущего» осуществляется молодежными советами, неформальными объединениями молодых энергичных сотрудников предприятий ОК РУСАЛ, которые стремятся участвовать в жизни Компании и города. В 2014 году, благодаря тщательной регламентации инструментов и механизмов проектной активности Советов, эти структурные группы стали эффективным рычагом повышения лояльности и мотивации сотрудников как внутри промплощадок, так и в городах присутствия.

В 2014 году Программа «Социальное предпринимательство» перешла на новый виток развития. С целью поддержки и сопровождения социальных бизнес-проектов участников школ социального предпринимательства были привлечены менторы из числа опытных предпринимателей. Для повышения финансовой устойчивости и снижения затрат Компании на выдачу грантов в деловую практику был внедрен механизм возвратного заемного фонда.

Территория РУСАЛа

Программа «Территория РУСАЛа» направлена на качественное улучшение жизни людей в регионах присутствия Компании и реализуется в двух основных формах:

- посредством развития социальной инфраструктуры и создания комфортной городской среды;
- через поддержку социальных проектов и гражданских инициатив местного сообщества в области образования, культуры, спорта и активного отдыха.

В 2014 году была существенно расширена повестка программы за счет создания двух новых конкурсных номинаций и разработки пилотного проекта по вовлечению социально активных горожан в проектную деятельность. Величина партнерского вклада в бюджет программы впервые достигла отметки в 61% от общей стоимости по сравнению с 30% в 2013 году, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости проекта. Компания ставила своей целью за 2014 год снизить риски выбора недобросовестных подрядных и партнерских организаций. Это удалось осуществить благодаря привлечению инструментов проверки, используемых службой безопасности ОК РУСАЛ и внедрению тендерного подхода при выборе подрядчиков.

За отчетный период в рамках программы Компания предоставила грантовое финансирование на реализацию 88 проектов, всего же на конкурс было подано 378 заявок.

Среди победивших в конкурсе проектов – открытие в Красноярске современного молодежного парка для отдыха и развлечения со спортивными, танцевальными и игровыми площадками, предусматривающими разнообразную программу мероприятий. В Братске были организованы курсы профориентации по медицинским специальностям для старшеклассников. В Новокузнецке был представлен проект по оснащению детского сада комплектом современных офтальмологических инструментов для слабовидящих детей, а Центр детско-юношеского технического творчества города получил инновационную лабораторию робототехники.

Так как экспертиза проектов является одним из ключевых аспектов программы, в отчетном году Компания провела ряд мер по повышению эффективности системы оценки, а также мониторинга прозрачности и качества проектов. В частности, изменилась сама схема экспертизы: был внедрен региональный этап оценки, а также публичная защита проектов заявителями. Для того чтобы обеспечить конкурсу максимальную прозрачность, повысить уровень информированности населения о социальной деятельности Компании, была разработана система общественного онлайн-голосования на Интернет-сайте партнера Компании, портала «Йополис», где любой житель города присутствия ОК РУСАЛ сможет отдать голос за наиболее понравившийся проект.

В 2015 году планируется запуск нового формата программы территориального развития с вовлечением активных городских сообществ, повышение качества общественной экспертизы проектов, а также участие в значимых городских, региональных и федеральных мероприятиях, связанных с развитием повестки урбанистики и нацеленных на вовлечение активных горожан в проекты по изменению среды.

Территория РУСАЛа

Input - Затраты	Output - Результаты	Impact – Воздействие/эффект
-----------------	---------------------	--------------------------------

Input - Затраты	Output - Результаты	Impact – Воздействие/эффект
Финансирование – бюджет конкурса 63 млн руб. Временные ресурсы Экспертные знания – участие представителей промплощадок в экспертизе проектов Партнерская сеть	378 заявок 88 грантов 15 444 проголосовавших за проекты на портале «Йополис» Серия семинаров, встреч круглых столов, направленных на вовлечение жителей в процесс формирования идей городского развития Участие СМИ, органов власти и партнеров в экспертизе проектов Повышение доли партнерского софинансирования до 61%	Развитие регионов присутствия Повышение эффективности реализации проектов Развитие диалога между бизнесом, органами власти и общества по развитию городской среды Вовлечение активных городских сообществ в проекты по изменению городской среды и развития общественных пространств Внедрение и развитие на ранее созданных в рамках программы площадках социальной активности Укрепление репутации ОК РУСАЛ как социально ответственной компании

Помогать просто

Развитие корпоративного движения волонтеров и продвижение общей культуры добровольчества являются признанными приоритетами социальной деятельности ОК РУСАЛ. Действовавшая ранее программа «Скорая помощь РУСАЛа» в 2014 году получила дальнейшее развитие под новым названием «Помогать просто».

Программа «Скорая помощь» создавалась специально для того, чтобы дать возможность сотрудникам Компании и членам их семей включиться в волонтерскую активность либо посредством организации социальных акций и мероприятий для уязвимых целевых групп, либо привлекая материальную помощь нуждающимся. Основной задачей развития программы в 2014 году стало увеличение количества волонтеров и повышение их вклада в решение социальных проблем городов присутствия через инструменты безвозмездной помощи, сбора средств и мобилизации ресурсов активных горожан.

Поставленных целей удалось достичь во многом благодаря запуску образовательного проекта «Школа волонтерства» и портала «Помогать просто». «Школа волонтерства» была организована в январе 2014 года в рамках выигранного гранта Минэкономразвития России в девяти городах – участниках программы. Представители добровольческих организаций высших и средних специальных учебных заведений, школ, благотворительных фондов, корпоративные волонтеры, в том числе ОК РУСАЛ, в течение пяти месяцев проходили обучение. Всего было проведено порядка 10 тренингов, мастер-классов и практикумов.

Проект помог объединить и обучить городских волонтеров, были разработаны и реализованы совместные акции и мероприятия. Опыт корпоративного волонтерства ОК РУСАЛ теперь активно используют партнерские организации.

Портал «Помогать просто» был создан для объединения волонтеров и благотворительных организаций, заинтересованных в совместных социальных мероприятиях, а также с целью продвижения идей волонтерства в городах присутствия. Со времени запуска портала 800 корпоративных волонтеров и 165 организаций нашли друг друга, скоординировали действия и реализовали 242 общественных мероприятия.

Важную роль в усилении волонтерской программы ОК РУСАЛ сыграл уже ставший традиционным Новогодний марафон «Верим в чудо, творим чудо!». Марафон представляет собой серию благотворительных акций, в рамках которой на протяжении двух месяцев команды волонтеров ОК РУСАЛ и партнерских организаций соревнуются в добрых делах. Результатами Новогоднего марафона-2014 стали: 17 городов участия в программе, 3 107 волонтеров, 895 волонтерских акций, 173 154 прямых благополучателей.

С помощью таких новых медиа-инструментов, как информационно-просветительский портал для волонтеров «Помогать просто» была достигнута цель развития Новогоднего марафона из сугубо корпоративного в общегородской формат и расширения охвата волонтерством значительного числа городских жителей за пределами промышленных площадок.

Постоянный прирост волонтеров и их готовность оставаться в проекте являются показателями устойчивости программы. По сравнению с предыдущим отчетным периодом число волонтеров возросло на 29%.

В планах развития программы на 2015 год – дальнейшее продвижение портала, создание локальных оргкомитетов из числа представителей власти, бизнеса, НКО по совместному развитию волонтерского движения, реализация нескольких федеральных мероприятий совместно с партнерскими организациями, информационное сопровождение деятельности как внутри, так и вне предприятия.

Помогать просто

Input - Затраты	Output - Результаты	Impact – Воздействие/эффект
Финансирование – бюджет конкурса 1,9 млн руб. Временные ресурсы Экспертные знания Партнерская сеть	На 29% увеличилось количество вовлеченных волонтеров, составив 5 537 40 807 прямых благополучателей 570 организация партнеров Возросло количество мероприятий, в которых участвовали представители органов власти, НКО, образовательных учреждений Запуск образовательной программы «Школа волонтерства» и портала «Помогать просто» Увеличился вклад партнеров в совместные проекты. Создан промо-ролик для привлечения участников на портал «Помогать просто» Получен грант Минэкономразвития России Организована Школа волонтерства Представители добровольческих организаций высших и средних специальных учебных заведений, школ, благотворительных фондов, корпоративные волонтеры и активисты МС прошли обучение, посетив 10 тренингов, мастер-классов и практикумов <i>Портал «Помогать просто»</i> 862 волонтера 135 организаций 210 проектов/заданий <i>Новогодний марафон «Верим в чудо, твори чудо!»</i> 17 городов участия в программе 3 107 волонтеров 895 волонтерский акций 173 154 прямых благополучателя Привлечение средств на сумму 1,7 млн руб. Вклад партнеров и волонтеров, оказавших услуги по организации мероприятий на безвозмездной основе на сумму 4,6 млн руб.	Развитие корпоративного добровольчества Объединение городских и корпоративных волонтеров ЦСП и МС являются ресурсными центрами развития волонтерства и добровольчества в городах Увеличение количества волонтеров и повышение их вклада в решение социальной проблематики городов присутствия Вывод волонтерских проектов на качественно новый уровень, когда волонтеры не только работают как участники добровольческих акций, но становятся их инициаторами и самостоятельно реализуют проекты Общегородской охват волонтерских проектов Трансляция опыта корпоративного волонтерства ОК РУСАЛ Развитие профессиональных навыков волонтеров Выстраивание партнерских отношений с представителями городских волонтерских отрядов и реализация совместных мероприятий Технологии благотворительной деятельности, которые демонстрируются ЦСП, активно перенимаются другими организациями

Формула будущего

Программа «Формула будущего» направлена на вовлечение инициативных молодых сотрудников Компании в развитие собственного предприятия и деятельное участие в жизни города.

Созданные ранее в рамках программы 9 молодежных советов, объединивших 500 активных сотрудников, в 2014 году приняли участие во внедрении инноваций в бизнес-систему Компании, подготовили и провели 233 социальных добровольческих мероприятия, содействовали реализации программ профориентации для учащихся средних школ и высших учебных заведений.

В частности, в отчетном году молодежный совет Новокузнецкого алюминиевого завода и филиала РИК зарегистрировал свою некоммерческую организацию – АНО «Центр развития и поддержки социальных инициатив «Формула». Данная организационно-правовая форма значительно расширила спектр возможностей молодых активистов, позволив им привлекать дополнительные ресурсы и существенно усилив степень их включенности в жизнь местного сообщества и уровень влияния на важные решения. АНО «Формула» активно участвует в общественной жизни города, городских и областных конкурсах, выступает партнером крупных мероприятий. Разработанный в рамках программы «Формула будущего» проект «Школа активной молодежи» в 2014 году был реализован на девяти промышленных предприятиях, где 150 молодых сотрудников ОК РУСАЛ вместе с представителями местных общественных и молодежных организаций прошли обучение разработке и организации социальных проектов.

В этом же году проект получил грант Российского союза молодежи на сумму 2 млн руб. Благодаря гранту увеличилось число вовлеченных молодых специалистов, а также количество партнерских организаций, которые помогали в реализации проекта, организации и проведении городского Форума работающей молодежи, важного для продвижения программы в городах присутствия мероприятия.

В 2015 году планируется масштабировать программу до общегородского и межрегионального уровней, а также разработать и реализовать в рамках программы конкурс молодежных проектов в сферах научно-технического творчества, экологической деятельности, проведения культурных и спортивных мероприятий.

Формула будущего

Input - Затраты	Output - Результаты	Impact – Воздействие/эффект
Вклад компании 1,2 млн руб., из которых: - о услуги тренеров, ведущих и менеджмента программы – 257 тыс., - о полиграфия 314,7 тыс., - о расходные материалы 600 тыс., - о расходы на проведение мероприятий 28,3 тыс. Временные ресурсы Экспертные знания Партнерская сеть	2403 вовлеченных молодых сотрудника 574 молодых активиста 501 участник молодежных советов (МС) 233 мероприятия 125 организаций-партнеров В 8 городах сформированы молодежные советы Благодарственные письма, дипломы и премии представителей МС от региональных и муниципальных властей за активную работу Членство представителей МС в общественных советах при администрациях городов Экскурсии и профориентационные встречи для студентов, школьников и воспитанников детских домов Реализована программа «Школа активной молодежи» 2 млн руб. профинансировано за счет гранта Российского союза молодежи	Повышение самостоятельности молодежных советов Продвижение молодежных лидеров Компании в органы власти, региональные общественные и профессиональные организации и ассоциации Признание лидеров МС экспертами в области корпоративного волонтерства Преобразование программы в формат общегородской и федеральной, вовлечение большего количества участников Выстраивание партнерских отношений с другими организациями и реализация совместных мероприятий

Социальное предпринимательство

Улучшение качества жизни в регионах присутствия Компании занимает одну из главных позиций в социальной миссии ОК РУСАЛ. Социальное предпринимательство позволяет создать новые возможности и предоставить эффективный инструмент для вовлечения наиболее активных групп местного населения в решение насущных проблем своего города при поддержке имеющихся общенациональных и региональных ресурсов.

В 2014 году ОК РУСАЛ продолжила реализацию мер по поддержке и продвижению социального предпринимательства в регионах присутствия. География деятельности корпоративных центров инноваций в социальной сфере расширилась от трех до пяти городов. Впервые открыли свои двери школы социального предпринимательства в Ачинске (Красноярский край) и Североуральске (Свердловская область). В пяти городах прошли подготовку в общей сложности 120 новых социальных предпринимателей (из 196 потупивших на обучение) и приступили к разработке собственных

инициатив в социальной сфере. В течение 2014 года в рамках действующих проектов участников программы было создано 48 новых рабочих мест.

Для стимуляции предпринимательской активности в отчетном периоде ОК РУСАЛ совместно с АКБ «Союз» и муниципалитетом Красноярска представили программу льготного кредитования бизнес-проектов развития социальной инфраструктуры в Красноярске.

Кроме того, в 2014 году Компания впервые предоставила беспроцентные займы для реализации проектов выпускников «Школы социального предпринимательства». Среди таких финансируемых проектов – книжный магазин-клуб, центр инклюзивного образования для детей дошкольного и школьного возраста в Красноярске, центр продленного дня для детей, малое производство изделий из дерева в городе Краснотүрғынске, а также центр подготовки собак-помощников в Братске.

Деятельность Компании и АНО «ЦИСС» (*Центр инноваций в социальной сфере*) в области развития социального предпринимательства получила в 2014 году широкое общественное признание на федеральном и региональном уровнях. Компания стала победителем премии «Импульс добра» Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» за системный подход, а также победителем номинации «Стартап» в конкурсе лучших практик работодателей «Создавая будущее» Министерства образования и науки РФ. Образовательная программа «Школа социального предпринимательства АНО «ЦИСС» РУСАЛа» признана лучшей в России по результатам конкурса Фонда «Наше будущее». Проект «Школы социального предпринимательства» стал победителем конкурса грантов Агентства по реализации программ общественного развития Красноярского края.

В 2015 году планируется привлечь органы региональной власти к совместной поддержке социальных предпринимателей, получить лицензию на образовательную деятельность ЦИСС, а также повысить узнаваемость проектов участников ШСП за счет продвижения проектов на региональный и федеральный уровень.

Программа развития социального предпринимательства

Input - Затраты	Output - Результаты	Impact – Воздействие/эффект
Финансирование – бюджет конкурса 490 тыс. руб. 5 проектов получили беспроцентные займы на общую сумму 3,95 млн руб. Временные ресурсы Экспертные знания Партнерская сеть	120 участников завершили обучение в Школе социального предпринимательства 22 соглашения со структурами, реализующими программы поддержки малого и среднего бизнеса 37 предпринимательских проектов запущено в реализацию 2,22 млн руб. муниципальных и региональных субсидий привлечено на реализацию проектов участниками ШСП Взаимодействие с муниципалитетами, банками и предпринимательским сообществом 19 менторов работали в рамках проекта, оказав услуги pro bono на сумму 292 тыс. руб. Привлеченные партнерские средства составили 1 млн руб. Предоставление помещений и ресурсов на безвозмездной основе на сумму 275 тыс. руб.	Развитие социального предпринимательства в регионах России Развитие регионов присутствия Расширение охвата действия программы ЦИСС – региональные ресурсные центры по обучению, развитию и поддержке социальных предпринимателей Создание работающих моделей и технологий в области поддержки социального предпринимательства для последующего тиражирования в регионы России

[1] Подробнее о Стратегии можно узнать в Отчете об устойчивом развитии ОК РУСАЛ 2013 года

Планы на 2015 год и среднесрочную перспективу



Компания стремится продолжать системно и эффективно развивать свою социальную повестку. Основные задачи на 2015 год включают повышение устойчивости и эффективности ЦСП, организационное развитие и развитие персонала, привлечение новых партнеров и укрепление модели софинансирования проектов.

Особое внимание будет уделено разработке совместных стратегий городского развития с привлечением местных жителей, НКО, представителей бизнеса и власти.

Продолжится работа по оптимизации инструментов администрирования программ Компании, в том числе ОК РУСАЛ намерена снижать издержки за счет автоматизации текущих процессов.

Компания намерена столь же эффективно развивать свой проектный портфель:

- в рамках программ «Помогать просто» и «Формула будущего» в 2015 году будут запущены грантовые конкурсы;
- в контексте масштабирования программы «Социальное предпринимательство» совместно с органами региональной власти в Красноярском крае, Кемеровской и Свердловской областях будут запущены проекты по поддержке предпринимателей;
- для усиления социального эффекта и укрепления волонтерского ресурса программа «Помогать просто» будет включена в повестку вновь созданного Национального совета по корпоративному волонтерству;
- намечено проведение лицензирования образовательной программы «Школа социального предпринимательства» с целью повышения устойчивости и закрепления статусности ШСП; по ряду проектов Компании продолжится привлечение партнерских организаций и реализация совместных инициатив.

Важной вехой 2015 года станет 15-летие ОК РУСАЛ, к празднованию которого будет приурочена разработка новых социальных проектов и проведение обширной PR-кампании.

В части информационной поддержки успешных проектов Компании будет принят свод мер по продвижению успешных кейсов социального предпринимательства на российском и международном уровнях. На 2015 год также намечена реализация международной премии для молодых социальных предпринимателей Social Impact Award Russia. Компанией предусмотрено активное участие в международных проектах по развитию и продвижению данной темы.

В перспективе дальнейшего стратегического развития социальной повестки ОК РУСАЛ намечено укрепление позиций Компании как лидера в социальной сфере и повышение устойчивости через реализацию крупных партнерских проектов федерального масштаба.

Таблица стандартных элементов GRI, таблица соответствия принципам Глобального договора ООН

Общие стандартные элементы отчетности					
	Показатель	Ссылка	Принцип Глобального договора ООН	Комментарий	Исключенная информация
Стратегия и анализ					
G4-1	Заявление самого старшего руководителя, принимающего решения в организации о значении устойчивого развития для организации и ее стратегии.	Обращение генерального директора			
G4-2	Характеристика ключевых воздействий, рисков и возможностей.	2.2 Внутренний контроль и управление рисками			
Профиль организации					
G4-3	Название организации.	1.1 Обзор деятельности			
G4-4	Основные бренды, продукция, а также услуги.	1.1 Обзор деятельности			
G4-5	Местонахождение штаб-квартиры организации.	1.2 География деятельности			
G4-6	Количество стран, в которых организация осуществляет свою деятельность, и названия стран, где осуществляется основная деятельность или которые особенно значимы с точки зрения вопросов устойчивого развития, охватываемых отчетом.	1.2 География деятельности			
G4-7	Характер собственности и организационно-правовая форма.	Годовой отчет 2014: Общие сведения о компании			
G4-8	Рынки, на которых работает организация.	1.1 Обзор деятельности			
G4-9	Масштаб организации.	1.3 Ключевые экономические показатели			
G4-10	Общая численность сотрудников с разбивкой по типу занятости, договору о найме, региону и полу.	5.2 Структура персонала			
G4-11	Процент всех сотрудников, охваченных коллективными договорами.	5.1 Сотрудники: Подход		Ст.43 ТК РФ: Действие коллективного договора распространяется на всех работников организации, индивидуального предпринимателя, а действие коллективного договора, заключенного в филиале, представительстве	

				или ином обособленном структурном подразделении организации, – на всех работников соответствующего подразделения. Компания строго соблюдает Трудовой кодекс РФ	
G4-12	Цепочка поставок организации.	2.5 Цепочка поставок			
G4-13	Все существенные изменения масштабов, структуры или собственности организации или, произошедшие на протяжении отчетного периода.	8 Об отчете: Границы отчетности 2.1 Корпоративное управление 2.5 Цепочка поставок			
G4-14	Использует ли организация принцип предосторожности, и каким образом.	8 Об отчете: Соответствие стандартам и методы расчета			
G4-15	Разработанные внешними сторонами экономические, экологические и социальные хартии, принципы или другие инициативы, к которым организация присоединилась или поддерживает.	8 Об отчете: Соответствие стандартам и методы расчета 6.1 Участие в отраслевых инициативах и форумах			
G4-16	Членство в ассоциациях (например, отраслевых) и/или национальных и международных организациях по защите интересов.	6.1 Участие в отраслевых инициативах и форумах			
Выявленные существенные аспекты и границы					
G4-17	Все юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность или аналогичные документы.	8 Об отчете: Границы отчетности			
G4-18	Методика определения содержания отчета и Границ Аспектов.	8 Об отчете: Процесс определения существенных тем			
G4-19	Список всех существенных Аспектов, выявленных в процессе определения содержания отчета.	8 Об отчете: Процесс определения существенных тем			
G4-20	Граница каждого существенного Аспекта внутри организации.	8 Об отчете: Процесс определения существенных тем			
G4-21	Граница каждого существенного Аспекта за пределами организации.	8 Об отчете: Процесс определения существенных тем			

G4-22	Последствия всех переформулировок показателей, опубликованных в предыдущих отчетах, и причины таких переформулировок.	8 Об отчете: Границы отчетности			
G4-23	Существенные изменения Охвата и Границ Аспектов по сравнению с предыдущими отчетными периодами.	8 Об отчете: Границы отчетности			
Взаимодействие с заинтересованными сторонами					
G4-24	Список групп заинтересованных сторон, с которыми организация взаимодействует.	6 Взаимодействие с заинтересованными сторонами			
G4-25	Принципы выявления и отбора заинтересованных сторон для взаимодействия.	6.2 Ключевые темы и методы взаимодействия с заинтересованными сторонами			
G4-26	Подход организации к взаимодействию с заинтересованными сторонами, включая частоту взаимодействия по формам и заинтересованным группам, а также элементы взаимодействия, предпринятые специально в качестве части процесса подготовки отчета.	6.2 Ключевые темы и методы взаимодействия с заинтересованными сторонами			
G4-27	Ключевые темы и опасения, которые были подняты заинтересованными сторонами в рамках взаимодействия с организацией, а также то, как организация отреагировала на эти ключевые темы и опасения, в том числе с помощью подготовки своей отчетности.	6.2 Ключевые темы и методы взаимодействия с заинтересованными сторонами			
Общие сведения об отчете					
G4-28	Отчетный период, за который предоставляется информация.	8 Об отчете			
G4-29	Дата публикации предыдущего отчета в области устойчивого развития.	8 Об отчете			
G4-30	Цикл отчетности.	8 Об отчете			
G4-31	Контактное лицо, к которому можно обратиться с вопросами относительно данного отчета или его содержания.	Анкета обратной связи			
G4-32	Выбранный организацией вариант подготовки отчета «в соответствии» с руководством GRI, и Указатель содержания GRI для выбранного варианта подготовки отчета.	8 Об Отчет: Соответствие стандартам и методы расчета			
G4-33	Политика и применяемая практика организации в отношении обеспечения внешнего заверения отчетности об устойчивом развитии.	Внешнее заверение отчета не проводится			

Корпоративное управление					
G4-34	Структура корпоративного управления организацией, включая комитеты высшего органа корпоративного управления.	2.1 Корпоративное управление		Более подробно о деятельности комитетов см. Годовой отчет 2014: Отчет о корпоративном управлении	
G4-36	Имеется ли в организации руководящая должность или должности, предполагающие ответственность за решение экономических, экологических и социальных проблем.	2.1 Корпоративное управление			
G4-38	Состав высшего органа корпоративного управления и его комитетов.	2.1 Корпоративное управление		Более подробно о составе высшего органа управления и его комитетов см. Годовой отчет 2014: Отчет о корпоративном управлении	
G4-39	Является ли председатель высшего органа корпоративного управления также исполнительным директором.			Председатель высшего органа корпоративного управления не является исполнительным директором	
G4-40	Порядок выдвижения и отбора кандидатов в члены высшего органа корпоративного управления и его комитетов.	2.1 Корпоративное управление		Более подробно о процедуре назначения директоров см. Годовой отчет 2014: Отчет о корпоративном управлении	
G4-41	Процедуры, используемые высшим органом корпоративного управления для предотвращения конфликтов интересов и управления ими.	2.1 Корпоративное управление		Позиция Компании и связанные с ней действия в отношении конфликта интересов зафиксированы в Кодексе корпоративной этики сотрудников, раздел 3.6 «Конфликт интересов»: http://www.rusal.ru/investors/corp_management/corp_kodex.aspx	
G4-45	Роль высшего органа корпоративного управления в выявлении экономических, экологических и социальных воздействий, рисков и возможностей и управлении ими.	2.2 Внутренний контроль и управление рисками			

G4-46	Роль высшего органа корпоративного управления в анализе эффективности используемых организацией методов управления рисками, связанными с экономическими, экологическими и социальными вопросами.	2.2 Внутренний контроль и управление рисками			
G4-47	Частота, с которой высший орган корпоративного управления анализирует экономические, экологические и социальные воздействия, риски и возможности.	2.2 Внутренний контроль и управление рисками			
G4-51	Правила вознаграждения членов высшего органа корпоративного управления и исполнительных руководителей высшего ранга.	2.1 Корпоративное управление		Более подробно об условиях и размерах вознаграждений см. Годовой отчет 2014: Отчет о корпоративном управлении	
G4-52	Порядок определения размера вознаграждения.	2.1 Корпоративное управление		Более подробно о порядке определения размера вознаграждения см. Годовой отчет 2014: Отчет о корпоративном управлении	

Этика и добросовестность

G4-56	Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения организации, такие как кодексы поведения и этические кодексы.	2.1 Корпоративное управление 5.1 Сотрудники: Подход	1		
G4-57	Внутренние и внешние механизмы обращения за консультациями по вопросам этического и законопослушного поведения, а также по вопросам, связанным с проявлениями недобросовестности в организации, такие как телефон доверия или консультации по телефону.	2.2 Внутренний контроль и управление рисками	1		
G4-58	Внутренние и внешние механизмы сообщения о неэтичном или незаконном поведении, а также о проблемах, связанных с недобросовестностью в организации.	2.2 Внутренний контроль и управление рисками	1		

Специфические стандартные элементы отчетности

	Ссылка	Принцип Глобального договора ООН	Комментарий	Исключенная информация
--	--------	--	-------------	------------------------

Экономические показатели результативности

Аспект: Экономическая результативность

EC1	Созданная и распределенная	1.3 Ключевые			
-----	----------------------------	--------------	--	--	--

	прямая экономическая стоимость.	экономические показатели деятельности			
ЕС2	Финансовые аспекты и прочие риски и возможности для деятельности организации, связанные с изменением климата.	3.2 Изменение климата	7		
ЕС3	Обеспеченность обязательств организации, связанных с пенсионными планами с установленными льготами.			Сотрудники ОК РУСАЛ являются участниками пенсионных систем соответствующих стран. Компания выделяет средства на будущее пенсионное обеспечение своих сотрудников в определенном проценте от величины фонда оплаты труда. Для этой цели в разных странах созданы целевые фонды. Более подробно см. Отчет об устойчивом развитии за 2009–2010 годы и Годовой отчет за 2012 год	
Аспект: Непрямые экономические воздействия					
ЕС7	Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и безвозмездные услуги.	7 Инвестиции в развитие местных сообществ	8, 9		
ЕС8	Существенные непрямые экономические воздействия, включая область воздействия.	7 Инвестиции в развитие местных сообществ	8, 9		
Аспект: Практики закупок					
ЕС9	Доля расходов на местных поставщиков в существенных регионах осуществления деятельности.	2.5 Цепочка поставок			
Показатели в области охраны окружающей среды					
Аспект: Материалы					
ЕН2	Доля материалов, представляющих собой переработанные или повторно используемые отходы.	3.7 Отходы	8		
Аспект: Энергия					
ЕН3	Потребление энергии внутри организации.		8		

EN4	Потребление энергии за пределами организации.		8		
EN5	Энергоемкость.		8		
EN6	Сокращение энергопотребления.	3.5 Энергопотребление	8		Приведены сведения по отдельным заводам по сокращению затрат на производство 1 тонны алюминия, отсутствует статистика по всем предприятиям и в общем по Группе
EN7	Снижение потребности в энергии реализованной продукции или услуг.		8,9		
Аспект: Вода					
EN8	Общее количество забираемой воды с разбивкой по источникам.	3.4 Водные ресурсы	8		
EN9	Источники воды, на которые оказывает существенное влияние водозабор организации.		8		
EN10	Доля и общий объем многократно и повторно используемой воды.		8		
Аспект: Биоразнообразие					
EN11	Производственные площадки, находящиеся в собственности, в аренде или под управлением организации и расположенные на охраняемых природных территориях и территориях с высокой ценностью биоразнообразия вне их границ или примыкающие к таким территориям.	3.3 Земельные ресурсы и биоразнообразие	8	Территории, на которых располагаются предприятия ОК РУСАЛ, не захватывают земли особо охраняемых природных территорий (ООПТ) и не граничат с ними.	
Аспект: Выбросы					
EN15	Прямые выбросы парниковых газов (Score 1).	3.2 Изменение климата	8		
EN19	Сокращение выбросов парниковых газов.	3.2 Изменение климата	7,8,9		
Аспект: Сбросы и отходы					
EN22	Общий объем сбросов с указанием качества сточных вод и принимающего объекта.	3.4 Водные ресурсы	8		
EN23	Общая масса отходов с разбивкой по видам и методам обращения.	3.7 Отходы	8		

Аспект: Общая информация					
EN31	Общие расходы и инвестиции на охрану окружающей среды, с разбивкой по типам.	3.8 Инвестиции в охрану окружающей среды	7,8,9		
Показатели в области практики трудовых отношений и достойного труда					
Аспект: Занятость					
LA1	Общее количество и процент вновь нанятых сотрудников, а также текучесть кадров в разбивке по возрастной группе, полу и региону.	5.2 Структура персонала	6		
LA2	Льготы, предоставляемые сотрудникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются сотрудникам, работающим на условиях временной или неполной занятости, с разбивкой по существенным регионам осуществления деятельности организации.	5.5 Система вознаграждения		ОК РУСАЛ предоставляет одинаковый социальный пакет всем сотрудникам	
Аспект: Здоровье и безопасность на рабочем месте					
LA6	Виды и уровень производственного травматизма, уровень профессиональных заболеваний, коэффициент потерянных дней и коэффициент отсутствия на рабочем месте, а также общее количество смертельных исходов, связанных с работой, в разбивке по регионам и полу.	4 Охрана труда, промышленная и пожарная безопасность	1		
LA8	Отражение вопросов здоровья и безопасности в официальных соглашениях с профсоюзами.	4 Охрана труда, промышленная и пожарная безопасность	1		
Аспект: Обучение и образование					
LA9	Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника с разбивкой по полу и категориям сотрудников.	5.4 Обучение и развитие			
LA10	Программы развития навыков и образования на протяжении жизни, призванные поддерживать способность сотрудников к занятости, а также оказать им поддержку при завершении карьеры.	5.4 Обучение и развитие			
LA11	Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры, в разбивке по полу и категориям сотрудников.	5.5 Система вознаграждения			
Аспект: Разнообразие и равные возможности					

LA12	Состав руководящих органов и основных категорий персонала организации с разбивкой по полу, возрастным группам, принадлежности к группам меньшинств и другим признакам разнообразия.	2.1 Корпоративное управление		Более подробно о разнообразии в Совете директоров см. Годовой отчет 2014: Отчет о корпоративном управлении	
Аспект: Механизмы подачи жалоб на практику трудовых отношений					
LA16	Количество жалоб на практику трудовых отношений, поданных, обработанных и урегулированных через официальные механизмы подачи жалоб.	5.1 Сотрудники: Подход	1		
Социальные показатели					
Аспект: Местные сообщества					
SO1	Процент подразделений с реализованными программами взаимодействия с местными сообществами, программами оценки воздействия деятельности на местные сообщества и программами развития местных сообществ.	7 Инвестиции в развитие местных сообществ			
Аспект: Противодействие коррупции					
SO3	Общее количество и процент подразделений, в отношении которых проводились оценки рисков, связанных с коррупцией, и выявленные существенные риски.	2.2 Внутренний контроль и управление рисками	10		
SO4	Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им.	2.2 Внутренний контроль и управление рисками	10		
SO5	Подтвержденные случаи коррупции и предпринятые действия.	2.2 Внутренний контроль и управление рисками	10		
Аспект: Маркировка продукции и услуг					
PR5	Результаты исследований по оценке степени удовлетворенности потребителей.	2.4 Управление качеством			