

Партнерство
в интересах
устойчивого
развития

→ 2008

Доклад о подходах Группы компаний «Ренова»
к ответственной деловой практике



Данный доклад подготовлен на основе рекомендаций по отчетности в области устойчивого развития Global Reporting Initiative (G3). В основном внимание было обращено на стандартные элементы, т.е. на подходы к управлению. Также учитывались и рекомендации Российского союза промышленников и предпринимателей по использованию базовых индикаторов результативности в практике нефинансовой отчетности и управления. Докладом охватывается период деятельности ГК «Ренова» за 2006–2007 гг., а также по ряду направлений доклад содержит данные более ранних периодов и за 2008 год.

В настоящем докладе представлена информация по нескольким ключевым темам.

Во-первых, доклад представляет широкой аудитории подробную информацию о том, что такое Группа компаний «Ренова», в чем Группа как инвестиционно-промышленная структура видит свою задачу и как инвестиции помогают развиваться российской экономике, регионам и конкретным предприятиям. Для понимания управленческого контекста Группы, влияющего на выбор форм и инструментов управления, в докладе также представлены принципы инвестиционной деятельности, система корпоративного управления и управления инвестициями.

Во-вторых, в докладе впервые представлена обобщенная позиция Группы в отношении ответственной деловой практики и приверженности компаний Группы единым цен-

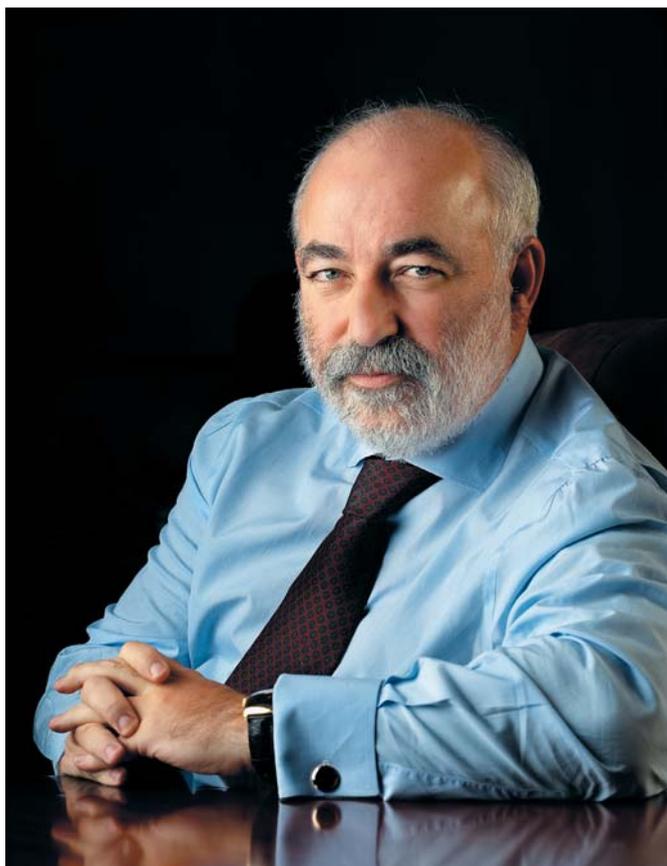
ностям и подходам в этой области. Несмотря на то, что в состав Группы входят очень разные компании — по масштабу и характеру деятельности, — обозначенные в докладе приоритетные сферы одинаково важны для любой из них. Как показано в главах доклада, эти подходы и представления не являются чем-то искусственным или привнесенным извне — эти приоритеты складывались на протяжении всей истории Группы и основаны на тех реальных ситуациях, в которых компании «Реновы» искали решения самых разных задач. Так складывался неоценимый багаж корпоративного опыта, лучшие практики Группы. Обобщение этого коллективного опыта получило отражение в настоящем документе.

Наконец, доклад содержит практические рекомендации для компаний Группы по развитию системы управления ответственной деловой практикой. Результаты этой работы и ее успехи оцениваются на уровне Группы в рамках конкурса заявок на корпоративную премию по КСО, а также нефинансовых отчетов компаний.

Публикацией данного доклада мы надеемся открыть новую веху в истории Группы — когда все компании будут не только решать экономические задачи, но и оценивать результаты своей работы с позиций ответственной деловой практики и сообщать о них обществу. Тем более 2008–2009 гг. станут интересным периодом для нашего анализа с точки зрения реализации принципов ответственной деловой практики. Эти материалы будут использованы в подготовке следующего доклада.

Содержание

Обращение руководителя	2
Только факты	4
ГРУППА КОМПАНИЙ «РЕНОВА»: ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА.....	6
Профиль Группы.....	6
История Группы	7
Структура Группы	7
Визитные карточки компаний Группы «Ренова»	9
УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ.....	16
Направление инвестиций: цели, стратегии, инструменты	16
Вклад в устойчивое развитие инвестируемых бизнесов и социально значимые сферы	18
Примеры социально значимых инвестиционных проектов. Устойчивое развитие бизнесов — экономический и социальный эффект	18
ПРИНЦИПЫ И СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	24
Система корпоративного управления (стратегический уровень)	24
Система корпоративного управления (оперативный уровень).....	26
Управление рисками	27
Учет нефинансовых рисков. Подходы к управлению нефинансовыми рисками в ГК «Ренова»	28
ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОТВЕТСТВЕННОЙ ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКОЙ В ГРУППЕ «РЕНОВА».....	30
Принципы ответственной деловой практики и устойчивого развития Группы.....	30
Цели устойчивого развития.....	32
Система управления деятельностью в области ответственной деловой практики и устойчивого развития.....	37
Отчетность об ответственной деловой практике	38
Примеры ответственной деловой практики компаний Группы «Ренова»	39
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ ПРИНЦИПОВ ДОБРОСОВЕСТНОЙ ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКИ В КОМПАНИЯХ ГРУППЫ «РЕНОВА»	44
Роль Группы в продвижении принципов ответственной деловой практики	44
Институт корпоративного развития	44
Премия за достижения в области ответственной деловой практики и управления нематериальными активами в компаниях ГК «Ренова»	45
Благотворительный фонд «Ренова».....	45
Группа компаний «Ренова»: участие в деятельности делового сообщества	49
Использование стандартных элементов отчетности и показателей результативности GRI	50
Использование базовых индикаторов результативности соответствия Социальной хартии российского бизнеса.....	51
Контактная информация.....	52



Направляя свои инвестиционные и управленческие ресурсы на создание и развитие конкурентоспособных и устойчивых бизнесов в различных отраслях экономики, побуждая компании, акционерами которых являемся, совершенствовать деловую практику на принципах ответственного ведения бизнеса, мы действуем в интересах устойчивого социально-экономического развития стран и регионов присутствия

Данный доклад представляет этапы и результаты развития Группы компаний «Ренова», современное состояние и планы на ближайшее время по приоритетным направлениям внедрения в практику компаний Группы подходов к ответственной деловой практике.

«Ренова» — стратегический инвестор, архитектор эффективной модели бизнеса, в развитии которого принимает участие. Доказательство тому — успех СУАЛа, КЭС и отчасти (по силе нашего участия в бизнесе) ТНК-ВР. Идеология нашего бизнеса — в модернизации, в применении инновационных подходов, а значит, в том, чтобы экономика нашей страны получила импульс к развитию, создавая стимулирующий эффект для социальной сферы и возможности для раскрытия индивидуальных способностей каждого человека. Рациональное инвестирование в основные средства, грамотное управление ими, повышение качества товаров и услуг — это основные составляющие стратегий компаний, акционерами которых мы являемся, на пути к устойчивому развитию.

История развития Группы «Ренова» показала, что безусловной ценностью при реализации нашей стратегии является взаимовыгодное, ответственное, конструктивное сотрудничество с деловыми партнерами, работниками предприятий, властью, гражданским обществом. Это принцип сложения усилий и ресурсов для достижения общих интересов.

Это реализуется:

- ▶ в установке на ведение бизнеса в партнерстве с другими акционерами, продвижении альянсов компаний в интересах освоения новых технологий. Сегодня КЭС и Авелар совместно работают по ряду проектов освоения альтернативных источников энергии, УТЗ¹ и КЭС сотрудничают в рамках энергетического машиностроения, планы сотрудничества с российскими производствами в области применения нанотехнологий есть и у Oerlicon;
- ▶ в согласовании новых проектов, которые смогут оказать воздействие на окружающую среду или изменить сложившийся тип отношений с сообществом, органами власти. Общественные слушания, которые проводились на Урале, в Коми, на Камчатке, рабочие группы, комиссии, координационные советы в рамках социального партнерства Группы СУАП — эти модели сейчас развиваются и используются некоторыми компаниями Группы. Думаю, что и остальные будут их использовать в своей практике. По крайней мере они сейчас это активно изучают.

В социально-трудовых отношениях мы ожидаем как минимум участие работников в обсуждении социальной политики компаний через корректировку коллективных договоров. В перспективе компании ГК «Ренова» должны освоить компетенции проведения диалогов, встреч «лицом к лицу» с ключевыми заинтересованными сторонами. Лучшие образцы, модели, применяемые компаниями в области организации взаимодействия с работниками, органами власти и гражданским обществом, которые можно транслировать, — это тоже наш нематериальный актив, который нужно капитализировать.

Большой бизнес — большая ответственность. Безусловно, как любая модель корпоративного поведения, направления нашего развития, стратегия и модель управления постоянно будут подвергаться корректировке и уточнению.

Сегодня очевидно, что наши намерения — это не фантазия или благодушные мечтания, есть явные факты, указывающие на приверженность компаний Группы такому подходу. Мы считаем необходимым развивать ответственное поведение наших компаний, основанное на понимании стратегических целей и задач, дать импульс для нового этапа развития и укоренения достигнутых компаниями-лидерами успехов.

Безусловно, нельзя сказать, что у нас получается все, что задумано, и мы добиваемся успеха в любом нашем начинании. Возможно, иногда наши инициативы опережают ситуацию, где-то мы не успеваем в силу ограниченности ресурсов, нехватки компетенций, но мы делаем шаги вперед и не намерены от-

ступать от наших ценностей. В любом случае мы подготовили этот доклад в расчете на то, что это поможет компаниям Группы сформировать собственные подходы к реализации ответственной деловой практики в своей стратегической и оперативной деятельности.

К тому моменту, когда мы готовили к печати этот доклад, жизнь поставила перед нами новый вызов — мировой финансовый кризис внесет корректировки во многие наши планы. Однако мы уверены, что наша история, установки, ценности, компетенции, наши партнеры и сотрудники — наши нематериальные, казалось бы, активы — позволят пройти этот сложный период и успешно продвинуться к намеченным целям, в следующем докладе мы уделим этой теме особое внимание.

Несмотря на испытываемые всеми компаниями сегодня сложности, тема ответственного ведения бизнеса остается для нас актуальной и значимой в этот период.

*Председатель Наблюдательного комитета
Группы компаний «Ренова»*



Виктор Вексельберг

¹ УТЗ — Уральский турбинный завод.

ТОЛЬКО ФАКТЫ

Группа «Ренова» — стратегический партнер развития

- ▶ Группа компаний «Ренова» представлена в 34 регионах России, а также в странах Европы, Африки, Азии и Америки.
- ▶ В 2004–2007 гг. Группой «Ренова» было инвестировано \$6,3 млрд. Седьмую часть инвестиций составили вложения в высокотехнологичные отрасли и развитие альтернативных источников энергии. Более 50% — инвестиции в компании, чьи акции обращаются на фондовых рынках.
- ▶ Более 80% всего объема инвестиций Группы «Ренова» составляют долгосрочные инвестиции в российскую экономику.
- ▶ В сентябре 2007 года рейтинговое агентство Standard & Poor's присвоило Renova Holding Ltd. (Renova) долгосрочный кредитный рейтинг «BB». Прогноз по рейтингам — «стабильный». Компании также присвоен рейтинг «ruAA» по национальной шкале. В этом же году Международное рейтинговое агентство Moody's присвоило Renova Holding Ltd. корпоративный рейтинг «Ba2». Прогноз рейтинга — «стабильный».
- ▶ Группа «Ренова» является акционером крупнейших российских и международных компаний: ТНК-ВР, ОК РУСАЛ (UC Rusal), Oerlikon, Sulzer.
- ▶ Интеграция активов российских компаний РУСАЛа, СУАЛа и швейцарской Glencore превратили Объединенную компанию РУСАЛ не только в мирового лидера алюминиевой отрасли, но и в мегакорпорацию. 100 тыс. человек работают в ней сегодня в 19 странах мира на 5 континентах и в 12 регионах России. На долю ОК РУСАЛ приходится около 12% мирового рынка производства алюминия и 15% производства глинозема.
- ▶ ТНК-ВР является одной из ведущих нефтяных компаний России и входит в десятку крупнейших частных нефтяных компаний в мире по объемам добычи нефти. За период 2003–2006 гг. компания перечислила в бюджеты всех уровней более 40 млрд долларов США.
- ▶ В октябре 2006 года организация в области мониторинга корпоративной ответственности AccountAbility включила Группу СУАЛ и ТНК-ВР в десятку лучших компаний России по показателю социальной ответственности.
- ▶ По оценкам экспертной группы World Inquiry (Кливлендский университет, США), которая с 2004 года ведет отбор лучших проектов компаний в области КСО, модель взаимодействия Группы СУАЛ с территориями присутствия вошла в число наиболее интересных моделей КСО и устойчивого развития в мире. Опыт трехлетней партнерской программы Группы СУАЛ и USAID вошел в курс обучения слушателей MBA университетов США.

За период 2004–2007 гг. стоимость бизнесов, инвестором которых является Группа компаний «Ренова», выросла почти в 4 раза

Устойчивость бизнеса — залог качества деловой практики и КСО

- ▶ По общему числу обслуженных пассажиров аэропорт «Кольцово» занимает пятое место в России и уступает только аэропортам двух российских столиц.
- ▶ Программа реконструкции и развития аэропорта «Кольцово» (г. Екатеринбург) позволит к 2010 году создать крупный современный Европейско-Азиатский интермодальный транспортный узел (хаб) с пропускной способностью до 4 млн пассажиров в год. Проект реализуется в формате частно-государственного партнерства. Стратегическим инвестором в проекте с 2004 года выступает Группа «Ренова».
- ▶ В 6 раз по сравнению с 2005 годом вырос ежегодный объем инвестиций компании «Российские коммунальные системы» (РКС) в модернизацию коммунальной инфраструктуры регионов РФ и составляет более 1 млрд рублей в год. Утвержденная Советом директоров РКС инвестиционная программа на 2006–2008 гг. обеспечит регионам около 4 млрд рублей инвестиций в строительство и реконструкцию котельных, центральных тепловых пунктов, теплотрасс, трубопроводов водоснабжения и водоотведения, линий электропередачи, трансформаторных подстанций, очистных сооружений, насосных станций, внедрение современных систем учета и регулирования поставки ресурсов (АСКУЭ).
- ▶ По данным Ассоциации горняков Аляски, уровень воздействия на окружающую среду на месторождениях ЗАО «Корякгеолдобыча» (структура УралПлатина Холдинг) существенно ниже, чем на предприятиях, которые являются членами Ассоциации.
- ▶ В 2006 году В.Ф. Вексельберг награжден международным дипломом Европейской экспертной комиссии «За значительный вклад Группы СУАП в эффективную реализацию международных стандартов социального партнерства».
- ▶ В 2007 и 2008 гг. Группа компаний «Ренова» получала дипломы победителя национального конкурса «Корпоративный донор России», проводимого Министерством региональ-

ного развития РФ, Российским союзом промышленников и предпринимателей, а также Общественной палатой РФ. Жюри конкурса особо отметило программы социальных инвестиций компаний УралПлатина Холдинг на Камчатке и КЭС-Холдинга на Урале.

- ▶ В 2007 году Председатель Наблюдательного комитета Группы компаний «Ренова» В.Ф. Вексельберг получил почетную награду Кеннановского института при Центре им. Вудро Вильсона в Вашингтоне за выдающуюся деятельность на благо общества.
- ▶ Более 30 млн долларов США было выделено в 2007 году компаниями Группы и лично акционерами ГК «Ренова» на реализацию программ социальных инвестиций и благотворительность. Две трети этих средств были направлены на поддержку российской культуры, искусства и развитие спорта.
- ▶ В мае 2008 года ОАО «ТГК-5», входящее в КЭС-Холдинг, стало первой российской компанией, чья нефинансовая отчетность удостоилась премии на конкурсе, организованном международной Ассоциацией Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI).
- ▶ Более 12 млн рублей перечислили сотрудники компаний ГК «Ренова» в 2007–2008 гг. на счет корпоративной программы частных пожертвований, реализуемой под эгидой корпоративного Благотворительного фонда «Ренова».

«Частный инвестор больше других заинтересован в качественном управлении компанией — в выстраивании системы внутреннего управления, в формулировке долгосрочных целей и понимании методов их достижения. Стратегический инвестор, особенно если он встроен в глобальную экономику, будет автоматически приносить лучшие практики не только в компанию, но и в экономику страны и в общество.»

Из интервью с Сергеем Гуриевым,
Президентом Российской экономической школы (РЭШ)

ГРУППА КОМПАНИЙ «РЕНОВА»: ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА

Мы стремимся к тому, чтобы наше участие в бизнесах означало для них новые горизонты развития и уверенность в своих возможностях в современных условиях рынка



1.1. Профиль Группы

Группа компаний «Ренова» — ведущая частная диверсифицированная бизнес-группа, владеющая и управляющая активами в металлургической, нефтяной, машиностроительной, горнодобывающей, химической, строительной отраслях, энергетике, телекоммуникациях, нанотехнологиях, ЖКХ и финансовом секторе в России и за рубежом.

По совокупной оценке отраслевого присутствия и доле целевых активов Группа «Ренова» — один из лидеров среди российских компаний, осуществляющих политику стратегических инвестиций. Приобретая разрозненные активы и выстраивая между ними новые производственные и управленческие связи, Группа зачастую выступает в качестве стратегического архитектора, создающего эффективные интегрированные бизнесы. Приоритетами стратегии «Ренова» является консолидация активов в отраслях со значительным потенциалом роста¹.

«Ренова» инвестирует в развитие бизнесов по всему миру — в России, странах Европы, Африке, Азии и Америке². Однако более 80% инвестиций сконцентрированы в России: компании, развивающие российскую экономику и технологии, работают в 9 отраслях экономики и в 34 регионах РФ.

Стоимость активов Группы на начало 2008 года составляла 24,7 млрд долларов США, что в 4 раза превышает аналогичный показатель 2004 года¹.

Основные показатели Группы компаний «Ренова», млрд долларов США*

Показатели	2006	2007	за 6 мес. 2008
Выручка	4,6	6,2	3,0
Стоимость активов	15,9	24,8	28,8
Стоимость чистых активов	13,2	16,9	16,3
Сумма инвестиций	1,8	3,9	2,4
Чистая прибыль	2,6	2,1	- 1,0

Источник: данные консолидированной отчетности по ГК «Ренова».

*Примечание: все данные за 2006–2008 гг. приведены в соответствии с консолидированной отчетностью Группы компаний «Ренова» по МСФО на 1 января следующего за указанным годом.

Группа является акционером крупнейших российских и международных компаний, таких как ТНК-ВР, Объединенная компания RUSAL (UC Rusal), Oerlikon и Sulzer. Партнерами Группы в различных инвестиционных проектах выступают лидеры международного бизнеса: British Petroleum, Glencore, Siemens.

В планах Группы — формирование полномасштабного диверсифицированного инвестиционного холдинга, укрепление в новых рыночных сегментах, повышение доли публичных компаний в составе активов.

Группа компаний «Ренова» является членом более 5 деловых советов, членом Российского союза промышленников и предпринимателей, участником Глобального договора ООН (Global Compact) и антикоррупционной инициативы Всемирного экономического форума в Давосе PACI.

¹ См. главу «Управление инвестициями».

² Компании, в развитие которых инвестирует Группа за пределами России, работают в Украине, Швейцарии, Италии, ЮАР, США, Латвии, Киргизии, Монголии и других странах.

1.2. История Группы

История Группы началась в 1990 году с создания ЗАО «Ренова», основными акционерами которой стали российская компания «Комвек» Виктора Вексельберга и американская компания «Access» Леонарда Блаватника с контрольной долей «Комвека», в конце 90-х годов «Ренова» стала стопроцентной российской компанией.

Вхождение в новые отрасли, создающие экономический эффект на 20 лет вперед, — закономерный путь развития стратегического инвестора.

В то сложное для экономики России и ее промышленного сектора время важнейшей задачей стал поиск бизнес-моделей, с помощью которых промышленные предприятия могли встроиться в новый экономический порядок и соответствовать запросам рынка.

Благодаря организованному «Реновой» экспортным поставкам российской металлургической продукции остановившиеся цеха ряда металлургических предприятий страны возобновили работу. Партнерство с алюминиевыми заводами на Урале и в Сибири стало основой для создания в 1996 году «Сибирско-Уральской алюминиевой компании» (СУАЛ), председателем Совета директоров которой стал В.Ф. Вексельберг. Уже через 8 лет, следуя стратегии создания сбалансированной по сырью и производственным мощностям компании, Группа СУАЛ объединяла 20 предприятий в 9 регионах России и на Украине и занимала прочные позиции в десятке крупнейших мировых производителей алюминия.

В 1998 году «Ренова» в альянсе с «Access» и «Альфа-Групп» приняла участие в создании в нефтяном секторе «Тюменской нефтяной компании» (ТНК), занимающейся добычей и переработкой нефти. В 2003 году ТНК (единственная из российских нефтяных компаний) заключила стратегический альянс с крупнейшим игроком мирового рынка — британской BP. Сегодня ТНК-BP — третья по величине нефтяная компания России.

Сделав значительные приобретения в промышленном секторе в конце девяностых годов, «Ренова» сконцентрировалась на проектах стратегических инвестиций и создания устойчивых бизнесов в различных отраслях экономики. Такие проекты направлены на создание эффективной архитектуры бизнеса и обеспечение лидирующих позиций бизнеса в своем сегменте.

Принимая активное участие в стратегическом и операционном управлении бизнесами в нефтяном и алюминиевом секторах, акционеры и менеджмент «Реновы» приобрели значительный опыт управления промышленными активами, что позволило сделать уверенный шаг в направлении формирования многоотраслевого диверсифицированного портфеля стабильных, растущих и рентабельных бизнесов в рамках Группы компаний.

В 2000–2004 гг. происходит активное расширение отраслевого присутствия «Реновы»: приобретены активы в энергетической, горнорудной, машиностроительной, металлургической и металлообрабатывающей отраслях. Также в этот период «Ренова» в альянсе с «Access» приобрела долю в одной из крупнейшей телекоммуникационной компании в России («Связьинвест»).

ЗАО «Ренова» осуществляло реализацию инвестиционной стратегии и управление новыми активами вплоть до 2005 года. Однако, начиная с 2003 года, для повышения эффективности управления активами с учетом особенностей рынков и экономической ситуации «Ренова» создает управляющие структуры — компании, специализированные на реализации стратегии формирования эффективных бизнесов в отдельных отраслях, а также фонды прямых инвестиций, ориентированные на получение рентабельного инвестиционного эффекта в перспективе 3–5 лет.

Преобразование ЗАО «Ренова» в Группу компаний «Ренова», завершившееся в 2005 году, закрепило структурную диверсификацию по типу инвестиционной деятельности, сформировав в структуре Группы блок инвестиционных фондов и управляющих компаний, которые в потенциале должны управлять образованными холдингами. Большая часть таких компаний в период становления бизнеса сохраняет в своем названии «материнский» бренд — «Ренова». (Подробнее в разделе «Структура Группы».)

В 2005–2007 гг. Группа продолжает политику расширения присутствия: выходит на рынок химии, телекоммуникационных услуг и делает первые приобретения активов за границами России. Подробный перечень всех ключевых проектов (сделок) Группы с момента основания приведен в разделе «Справочная информация».

Стратегический приоритет инвестиционной политики Группы — создание и развитие устойчивых бизнесов с потенциалом роста акционерной стоимости за счет формирования эффективной архитектуры бизнеса, наращивания конкурентных преимуществ и повышения качества управления.

1.3. Структура Группы

Структура Группы компаний «Ренова» определяется дифференцированным подходом к реализации инвестиционных проектов и долей владения в бизнесах.

В состав Группы компаний «Ренова» входят фонды прямых инвестиций и управляющие компании, осуществляющие деятельность в сфере энергетики (КЭС, AVELAR Energy), ЖКХ (РКС), недвижимости (Ренова-СтройГруп), портфельных инвестиций (Svarog Capital, Colambus), телекоммуникаций (ГК «АКАДО»), химии (Ренова Оргсинтез), драгоценных металлов (УралПлатина) и другие (см. Отраслевую структуру, с. 15).

Корпоративный центр обеспечивает участие акционеров Группы в органах корпоративного управления бизнесов в объемах и мерах, соответствующих акционерным соглашениям. В его функции входит:

- ▶ предоставление акционерам необходимой информации и аналитических заключений по финансово-экономическим, социальным и экологическим результатам деятельности на основе консолидируемой отчетности бизнесов;
- ▶ мониторинг деятельности компаний, экспертиза инвестиционных проектов;

- ▶ подготовка рекомендаций по инвестиционной стратегии, политике и отдельным проектам Группы и компаний;
- ▶ обеспечение защиты юридических и экономических интересов акционеров и Группы в целом;
- ▶ совершенствование систем управления в компаниях, разработка проектов регламентирующих документов для внедрения в рамках принятой системы корпоративного управления.

Управляющие компании бизнесов (УК) призваны реализовать проекты стратегических инвестиций Группы. Стратегия таких компаний нацелена на формирование высокоэффективной структуры бизнеса, позволяющей обеспечить бизнесу лидирующие позиции на рынке, значительно повысить начальную стоимость активов. Важными этапами стратегии любой УК являются:

- ▶ выработка стратегии развития бизнеса;
- ▶ приобретение активов и создание вертикально-интегрированной структуры компании;
- ▶ повышение качества управления и прозрачности деятельности;
- ▶ привлечение финансовых ресурсов для развития, в том числе организация размещения акций на фондовой бирже (IPO).

В структуре Группы в настоящее время более 12 компаний относятся к управляющим. За исключением трех, деятельность этих компаний сконцентрирована преимущественно в

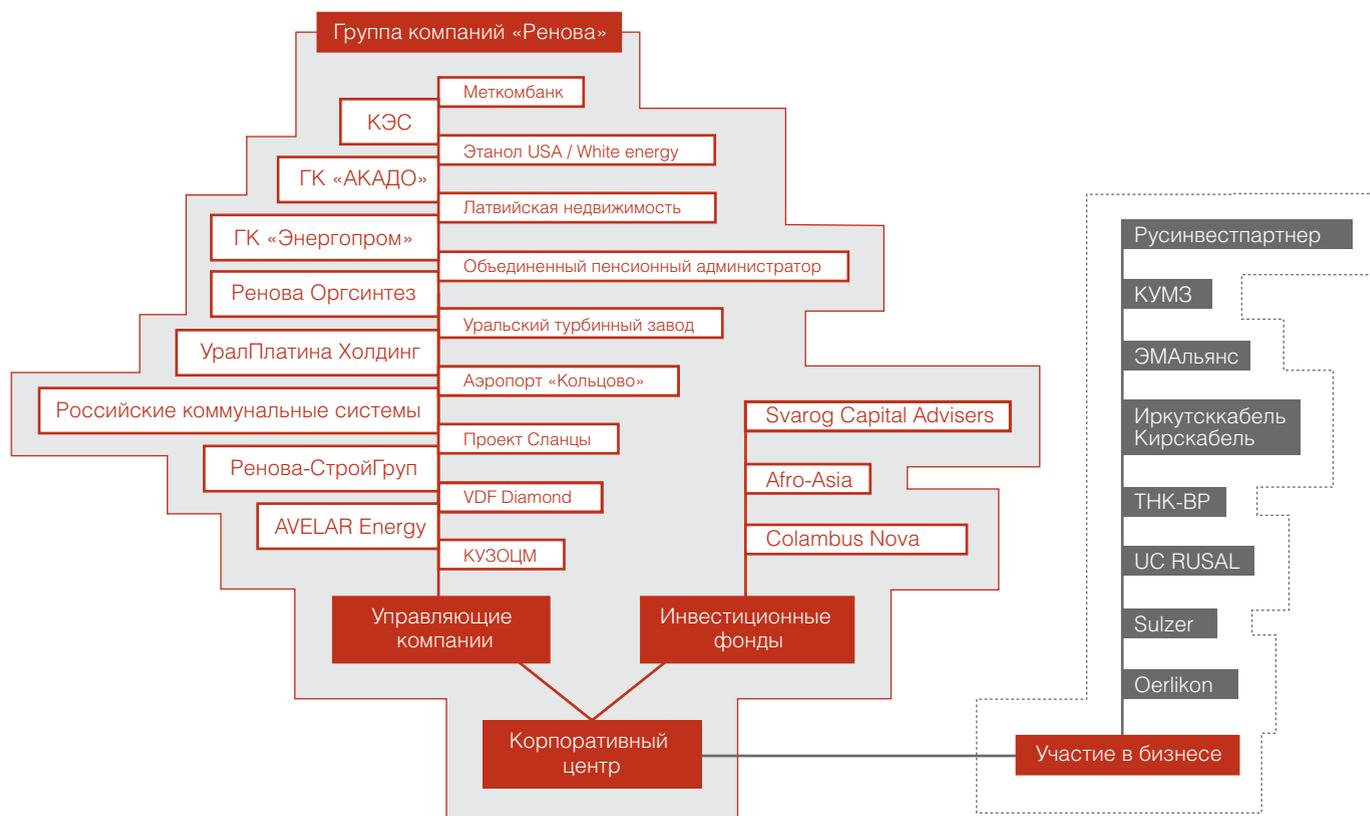
России. Отдельные компании Группы сочетают функции управляющих, не являясь холдинговой структурой (в отличие от КЭС, ГК «АКАДО»), и занимаются формированием и развитием бизнеса в финансовом секторе (Меткомбанк, Объединенный пенсионный администратор), машиностроении (УТЗ, ФИТ), транспорте (Кольцово), нефтехимии (Сланцы), зарубежной недвижимости (Латвийская недвижимость).

Стратегические задачи:

- ▶ Предложение эффективной бизнес модели и стратегии развития
- ▶ Обеспечение стратегической позиции на рынке
- ▶ Оптимизация структуры и качества активов
- ▶ Увеличение рентабельности инвестиций
- ▶ Повышение эффективности операций
- ▶ Повышение качества управления
- ▶ Обеспечение темпов роста производственно-финансовых показателей по всем активам

Инвестиционные фонды (ИФ) осуществляют политику прямых инвестиций в бизнесы на срок не менее 3–5 лет. В основе стратегии фондов прямых инвестиций — приобретение доли в активе с целью получения в дальнейшем инвестиционного дохода в виде дивидендов. ИФ принимают участие в стратегическом управлении бизнесами. Согласно инвестиционной программе ГК «Ренова» до 2010 года доля ИФ во всем объеме инвестиций Группы не превышает 30%.

Структура ГК «Ренова»



В периметр Группы «Ренова» (левая и центральная части схемы) входят компании, в которых «Ренове» принадлежит контрольный пакет акций. По типу инвестиционной деятельности Группы «Ренова» эти структуры представляют собой управляющие компании, инвестиционные фонды или отдельные бизнесы, реализующие инвестиционные проекты в статусе управляющих. В Группу «Ренова» не входят компании, в которых ее акционерная доля составляет менее 50% (правая часть схемы).

1.4. Визитные карточки компаний Группы «Ренова»

УПРАВЛЯЮЩИЕ КОМПАНИИ

«Комплексные энергетические системы» (КЭС-Холдинг) — одна из крупнейших российских частных компаний, работающих в сфере энергетического бизнеса и газораспределения. «Комплексные энергетические системы» созданы в декабре 2002 года одновременно с началом энергетической реформы, и сегодня компания является наиболее последовательным сторонником процесса реформирования отрасли. Основные направления деятельности КЭС: генерация, энерготрейдинг и ритейл. Стратегические активы холдинга — ТГК-5, ТГК-6, ТГК-9, ряд региональных энергосбытовых компаний, а также ГАЗЭКС — компания, работающая в сфере газораспределения и газоснабжения на территории РФ и Украины. Суммарная установленная электрическая мощность ТГК, контролируемых КЭС, составляет 15 767 МВт, тепловая мощность 67 799 Гкал/ч. ГАЗЭКС обслуживает более 20 тыс. промышленных предприятий и 4 млн частных потребителей на территориях присутствия. Среднегодовой объем транспортировки газа составляет около 27 600 млн м³. Численность сотрудников — более 60 000 человек.

Подробнее: www.ies-holding.com

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 2 383,4 млн долларов США
- ▶ Выручка — 2 374 млн долларов
- ▶ Налог на прибыль — 23,2 млн долларов США
- ▶ Капитальные инвестиции — 107,6 млн долларов США

Подходы ГК «Ренова» к представлению компаниями Группы социально ответственной практики: ключевые показатели для нефинансовой отчетности¹ УК по экономической эффективности (за период не менее 2–3 лет):

- ▶ Структура портфолио в разбивке по географическим регионам, размеру бизнеса и отраслям экономики
- ▶ Изменение стоимости активов за отчетный период
- ▶ Объем инвестиций в основной капитал (за вычетом средств на приобретение бизнеса)
- ▶ Размер инвестиций со стороны ГК «Ренова»

¹ Нефинансовая отчетность (или отчетность в области устойчивого развития, отчетность в области корпоративной социальной ответственности, социальная или экологическая отчетность) — это добровольно подготовленное компанией сообщение для заинтересованных сторон и общества в виде доклада, отчета и др. формах, которое представляет анализ экономических, социальных и экологических аспектов деятельности компании (триединый итог) в контексте устойчивого развития, а также отражает социальные и экологические последствия экономической деятельности и принимаемых экономических решений.

ОАО «Российские коммунальные системы» — частная федеральная компания, работающая в коммунальной сфере. Предоставляет услуги электро-, тепло- и водоснабжения и водоотведения более 4,5 млн потребителям в 12 регионах России. Целью компании является предоставление качественных услуг потребителям, развитие коммунальной инфраструктуры городов присутствия и расширение географии деятельности, в том числе за пределы РФ. Численность сотрудников — более 27 000 человек

Подробнее: www.roscomsys.ru

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 592 млн долларов США
- ▶ Выручка — 1 003 млн долларов США
- ▶ Капитальные инвестиции — 76 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 12,4 млн долларов США



Дополнительные показатели:

Для промышленных компаний:

- ▶ Доля заемных средств в величине собственного капитала
- ▶ Валовой доход (после налогообложения и обязательных выплат)
- ▶ Налоговые выплаты во все бюджеты
- ▶ Численность персонала
- ▶ Инвестиции в сообщество

Для компаний, предоставляющих услуги:

- ▶ Количество клиентов (прямых договоров)

Группа компаний «АКАДО» (ранее — «Ренова-Медиа») была создана в марте 2006 года по решению акционеров ГК «Ренова» с целью консолидации имеющихся телекоммуникационных активов.

В настоящее время это телекоммуникационный холдинг, основной деятельностью которого является предоставление услуг телевидения, высокоскоростного Интернета и телефонии в едином пакете (Triple Play) корпоративным и частным клиентам на базе современных оптоволоконных кабельных технологий.

Ключевыми активами холдинга являются ЗАО «АКАДО-Столица» (ведущий московский оператор кабельного ТВ, широкополосного доступа в Интернет и цифровой телефонии), ОАО «Комкор» (оператор Московской магистральной волоконно-оптической сети, работающий под торговой маркой «АКАДО Телеком»), а также Интернет-провайдеры и операторы кабельного ТВ в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Минске (Республика Беларусь). Управляющая компания ЗАО «АКАДО» осуществляет общее руководство Группой компаний «АКАДО». Численность сотрудников — 3500 человек. Клиентами АКАДО являются около 1,5 млн абонентов, из них 4 тыс. — юридические лица.

В качестве главной задачи развития акционеры видят создание в течение ближайших двух лет крупной компании как за счет развития существующих активов, так и за счет приобретения новых.

Подробнее: <http://www.akado-group.ru>

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 1,252 млн долларов США
- ▶ Выручка — 205 млн долларов США
- ▶ Капитальные инвестиции — 574 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 9,9 млн долларов США

«Ренова-СтройГруп» создана в 2005 году и работает в сфере строительства и недвижимости. Компания инвестирует в проекты девелопмента земельных участков, инженерной инфраструктуры, жилой и коммерческой недвижимости в различных регионах России.

«Ренова-СтройГруп» ориентируется на интеграцию мирового опыта в сфере комплексного девелопмента жилья и коммерческих объектов, адаптацию международных стандартов проектирования и строительства к отечественным традициям и на создание уникальных по своему качеству и масштабу проектов — городских районов и объектов комплексной застройки.

Основой бизнес-стратегии компании являются проекты комплексного освоения территорий: создание новых городских районов и городов-спутников в крупных российских городах. По состоянию на начало 2008 года под ее управлением находился портфель проектов на более чем 19,8 миллиона квадратных метров недвижимости. «Ренова-СтройГруп» — первая в России компания, которая вывела на рынок уникальный продукт — проекты комплексного освоения территорий (КОТ), предполагающие создание совершенно новой, привлекательной городской среды¹. Привлекательность обеспечивается за счет выработки сбалансированного градостроительного решения (жилье, инфраструктура, работа, социальная сфера, отдых) и его реализации на определенном земельном участке.

Работая над девелоперскими проектами, компания также участвует в создании нового для России механизма частно-государственного партнерства, который делает возможной реализацию национальной жилищной политики.

Подробнее: <http://www.renova-sg.ru>

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 1,134 млн долларов США
- ▶ Капитальные инвестиции — 832 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 0,9 млн долларов США
- ▶ Численность сотрудников — 385 человек

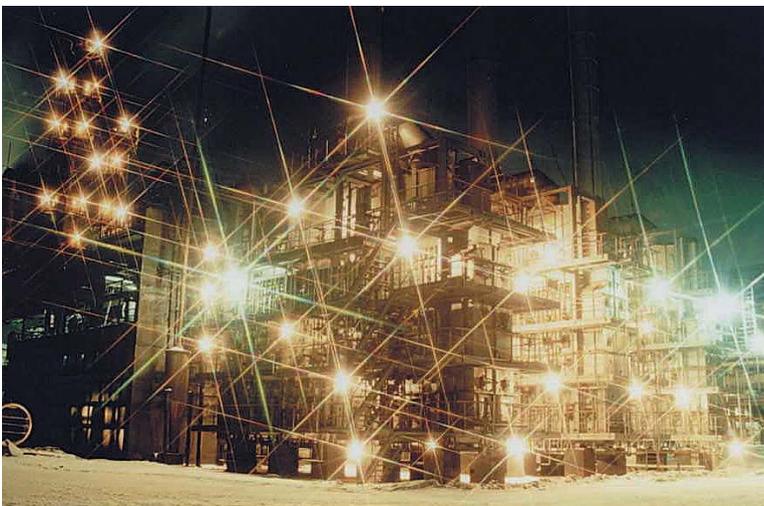
Регионы присутствия компаний ГК «Ренова»



¹ Подробнее о продукте см. раздел 2 «Управление инвестициями», подраздел «Примеры социально значимых инвестиционных проектов».

Холдинг «Ренова Оргсинтез» создан в 2006 году для осуществления управления прямыми инвестициями в химическом секторе.

Деятельность компании сконцентрирована на продукции крупномасштабной химии, реализуемой в основном на внутреннем рынке. На сегодняшний день холдинг владеет пакетами акций ОАО «Химпром» (г. Новочебоксарск), ЗАО «Нефтехимия» (г. Новокуйбышевск), ОАО «Саянскихимпласт» (г. Саянск), ВОАО «Химпром» (г. Волгоград). Совокупная численность сотрудников всех компаний холдинга — 16 000 человек.



Базовыми направлениями деятельности «Ренова Оргсинтез» являются консолидация химических активов, повышение их конкурентоспособности и устойчивости, обеспечение сильных рыночных позиций.

Компания ведет активную деятельность по созданию новых бизнесов в России, странах СНГ и Прибалтике. В ближайшей перспективе — расширение географии приобретений и сбыта в страны Восточной Европы, Африки и Ближнего Востока.

Основные задачи холдинга — стратегическое инвестирование в проекты по производству продуктов с высокой добавленной стоимостью, приобретение активов в области производства хлорвинилов, хлорщелочной продукции, развитие цепочек нитробензола, анилина с дальнейшим выходом на такие производные, как изоцианаты и полиуретаны.

Особое внимание при этом акцентируется на разработке системы экологического менеджмента и внедрению ее в качестве стандарта на предприятиях, находящихся под управлением компании. Компания и контролируемые ею предприятия являются участниками международной программы предприятий химической отрасли «Ответственная забота» (Responsible Care).

Подробнее: <http://www.renova-org.ru>

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 354 млн долларов США
- ▶ Выручка — 408 млн долларов США
- ▶ Капитальные инвестиции — 181 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 1,6 млн долларов США

Компания «УралПлатина Холдинг» создана в 2005 году в партнерстве со швейцарской компанией Investment Partner AG для управления добывающими и перерабатывающими предприятиями в сфере благородных металлов. Крупнейшая компания холдинга — АО «Корякгеолдобыча» входит в тройку лидеров по объемам добычи платины в России и играет ведущую роль в промышленном секторе Камчатки. Под управлением компании также находятся активы «Золото Камчатки», «Камголд», Екатеринбургский завод по обработке цветных металлов» (ЕЗОЦМ), Уральский завод химических реактивов. Совокупная численность сотрудников холдинга — 2 000 человек.

Стратегия «УралПлатины» направлена на развитие вертикально-интегрированного холдинга полного цикла, объединяющего добывающие предприятия, предприятия, которые осуществляют глубокую переработку драгоценных металлов, а также на развитие действующих и поиск новых месторождений.

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 450 млн долларов США
- ▶ Выручка — 129 млн долларов США
- ▶ Капитальные инвестиции — 117 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 18,4 млн долларов США

Группа «Энергопром» управляет активами по производству углеродистой продукции для предприятий черной и цветной металлургии в Ростовской, Новосибирской и Челябинской областях. Компания намерена сохранить свое лидирующее положение в данном сегменте за счет высокого качества продукции, соответствующего мировым стандартам, взвешенной экономической стратегии и партнерства с мировыми производителями.

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 540 млн долларов США
- ▶ Выручка — 344 млн долларов США
- ▶ Капитальные инвестиции — 331 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 2,2 млн долларов США
- ▶ Численность персонала — 9 000 человек



Аэропорт «Кольцово» является одним из ведущих аэропортов России. В 1993 году аэропорт получил статус международного. С 2003 года аэропорт реализует проект масштабной реконструкции, стратегическим инвестором которого является Группа «Ренова». Проект осуществляется в рамках стратегии Министерства транспорта России, направленной на раскрытие транспортного потенциала страны на основе создания сети аэропортов-хабов (узловых авиатранспортных центров).

«Кольцово» входит в пятерку лидеров по объему авиаперевозок, наряду с аэропортами Москвы и Санкт-Петербурга.



Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 152 млн долларов США
- ▶ Выручка — 192 млн долларов США
- ▶ Капитальные инвестиции — 125 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 12 млн долларов США
- ▶ Численность сотрудников — более 3 тыс. человек

ОАО «МЕТКОМБАНК» — один из крупнейших региональных банков России, имеющий филиалы в Свердловской, Иркутской, Волгоградской областях, Пермском крае и Москве.

Банк оказывает услуги юридическим и физическим лицам, в том числе по программам ипотечного, потребительского кредитования. Банк одним из первых в России начал предоставлять образовательные кредиты, повышая доступность качественного обучения студентов из регионов.

Подробнее: www.metcombank.ru

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 565 млн долларов США
- ▶ Выручка — 5 млн долларов США
- ▶ Капитальные инвестиции — 10 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 2,2 млн долларов США

ЗАО «Уральский турбинный завод» является одним из ведущих в России разработчиков и поставщиков энергетического оборудования.

Турбины, произведенные УТЗ, составляют около 50% всех действующих в России и СНГ теплофикационных турбин.

Предприятие разрабатывает и производит паровые теплофикационные турбины средней и большой мощности, конденсационные турбины, паровые турбины с противодавлением, турбины мягого пара, газоперекачивающие агрегаты, газовые утилизационные бескомпрессорные турбины для черной металлургии, газовые утилизационные турбины для энергетики, энергетические газотурбинные установки.

Специалистами УТЗ ведется разработка и подготовка производства турбин для парогазовых установок.

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — более 100 млн долларов США
- ▶ Выручка — 63 млн долларов США
- ▶ Капитальные инвестиции — 12 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 2,1 млн долларов США
- ▶ Численность сотрудников — 2500 человек



ОАО «Каменск-Уральский завод» по обработке цветных металлов» (КУЗОЦМ) — ведущее в России предприятие цветметобработки. Ведет свою историю с 1942 года, выпускает широчайшую гамму прутков, шин, проволоки из меди, никеля, цинка и сплавов на их основе. Система менеджмента качества ОАО «КУЗОЦМ» соответствует требованиям международного стандарта ISO 9001:2000. На предприятии трудятся 2200 человек. С 2005 года КУЗОЦМ стремительно наращивает объемы и эффективность производства. Главная стратегическая цель КУЗОЦМ — построение высокоэффективного производства и создание успешной в долгосрочной перспективе компании мирового уровня по выпуску цветного металлопроката.

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 192,6 млн долларов США
- ▶ Выручка — 291 млн долларов США
- ▶ Капитальные инвестиции — 29 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 9,5 млн долларов США
- ▶ Численность сотрудников — около 3000 человек

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ФОНДЫ

«**SVAROG CAPITAL ADVISERS**» (ранее — Ренова Капитал) — российский фонд прямых инвестиций, созданный в 2004 году. Он ориентирован на инвестиции в те сектора экономики, где рост зависит от динамики покупательной способности населения. Сегодня компания управляет фондами прямых инвестиций Renova Capital One и Russian Growth Fund, инвестирующих в капитал компаний России и СНГ.

Активы первого фонда включают пакеты акций компаний фармацевтической, золотодобывающей, логистической и телекоммуникационной отраслей. Среди инвестиций Renova Capital One — Natur Produkt Holdings, Relogix, Multinational Logistics Partnership, Корбина Телеком. Средний размер инвестиционных вложений фонда составляет около 25–50 млн долларов США.

Фонд Russian Retail Growth Fund, с общим объемом привлеченных средств 300 млн долларов, объединил целый ряд российских и западных инвесторов. Группа компаний «Ренова» выступает в качестве «якорного» инвестора. Инвестиционная стратегия Russian Retail Growth Fund состоит в приобретении пакетов в компаниях, активно развивающихся вслед за ростом российского потребительского спроса: ритейл, потребительские товары, логистика, транспорт и др. Среди инвестиций — СПСР-экспресс, Группа компаний «Холидей», Spar Moscow Holdings. Инвестиционный горизонт Russian Retail Growth Fund ограничен 2011–2012 гг. Целевой размер одной инвестиции — 30–50 млн долларов США.

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 393 млн долларов
- ▶ Выручка — 211 млн долларов

Colambus Nova работает на рынках США и управляет активами на сумму в 2,5 млрд долларов США. Компания основана в 2000 году и осуществляет инвестиции в следующие отрасли: биотопливо, недвижимость, здравоохранение, страхование, нефтегазовый сектор, телекоммуникации, строительство, производственное оборудование.

Международные проекты

«**Afro-Asia**» управляет инвестиционными проектами в горно-металлургической отрасли за пределами России. Один из проектов компании — разведка, добыча и переработка марганцевых руд на территории ЮАР. Для его реализации в 2005 году был создан российско-южноафриканский консорциум «United Manganese of Kalahari» (УМК), стратегическим, финансовым и техническим партнером которого является Группа компаний «Ренова». В настоящее время компания заканчивает программу геолого-разведочных работ. Итогом проекта должно стать формирование первой российско-

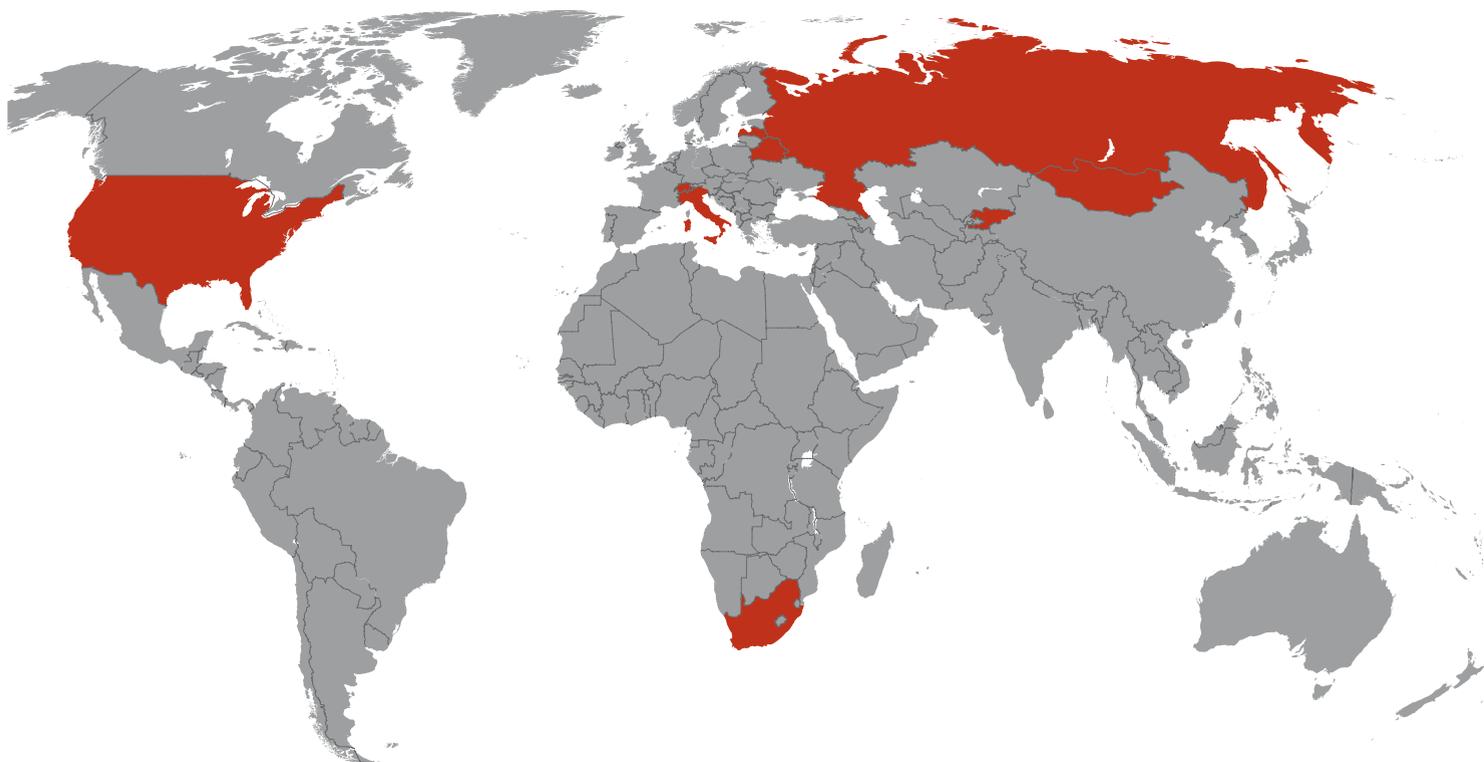
Ключевые показатели для нефинансовой отчетности по деятельности ИФ в части экономической эффективности (по итогам 2–3 лет):

- ▶ Капитализация активов фонда или прибыль
- ▶ Коэффициент доходности
- ▶ Суммарный объем инвестиций

Дополнительно

- ▶ Стабильность основных показателей

География присутствия компаний ГК «Ренова»



южноафриканской горно-металлургической компании, которая объединит сырьевой потенциал ЮАР и технологические возможности России. Под управлением компании с 2007 года находится Карабалтинский ГОК.

AVELAR Energy Group (ГК «Ренова») занимается дистрибуцией электроэнергии и газа в странах Европы, а также разработкой технологий для генерации электроэнергии из альтернативных источников — ветрогенераторов и солнечных батарей. Среди наиболее значимых инвестиционных проектов стали строительство частной ЛЭП Италия-Австрия мощностью 300 мВт, газовых электростанций мощностью 500 мВт, одного из крупнейшего газохранилищ Ferrandina & Pisticci с рабочим объемом газа 1 млрд кубометров.

Стратегия AVELAR Energy Group предполагает создание одного из крупных трейдеров в сфере электроэнергетики и газа и инвестора проектов в сфере энергетики в странах Западной Европы и Северной Африки. В 2007 году AVELAR Energy Group приобрело итальянскую компанию Energetic Source, крупного трейдера газа и электроэнергии на итальянском рынке.

AVELAR Energy Group базируется в Цюрихе. Представительства компании открыты в Милане, Каире и Москве.

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 409 млн долларов США
- ▶ Выручка — 697 млн долларов США
- ▶ Инвестиции — 16 млн долларов США

Компании, в бизнесе которых участвует Группа «Ренова»

ТНК-ВР (доля владения Группы «Ренова» — 12,5%) — третья в России компания по объемам добычи нефти. Доля компании от общего объема добычи нефти в России составляет около 18%. В портфеле ТНК-ВР — добывающие, перерабатывающие и сбытовые активы в России и Украине.

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 27,904 млн долларов США
- ▶ Выручка — 34,995 млн долларов США
- ▶ Инвестиции — 13,901 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 2 115 млн долларов США
- ▶ Численность сотрудников — более 71 000 человек

UC RUSAL (доля владения Группы «Ренова» — 6,9%) — один из крупнейших в мире производителей алюминия и глинозема. Компания создана в 2007 году в результате объединения активов РУСАЛ, Группы СУАЛ и компании Glencore. Компания намерена стать международной диверсифицированной горно-металлургической корпорацией, которая будет занимать лидирующие позиции по ряду новых направлений по добыче сырья и производству металлов.

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 22,063 млн долларов США
- ▶ Выручка — 13,588 млн долларов США
- ▶ Инвестиции — 10,429 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 412 млн долларов США
- ▶ Численность сотрудников — более 100 000 человек

Oerlikon (доля владения Группы «Ренова» — 42%) — лидер на рынке полупроводниковых технологий и занимает лидирующее положение в сфере вакуумных технологий. Компания ведет инновационные разработки в сфере освоения космоса, солнечной энергии, лазерных и нанотехнологий. Дальнейшее развитие компании реализуется в направлении превращения в высокотехнологичную индустриальную группу.

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 5,588 млн долларов США
- ▶ Выручка — 4,696 млн долларов США
- ▶ Инвестиции — 1,238 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 15 млн долларов США
- ▶ Численность сотрудников — более 20 000 человек

Sulzer (доля владения Группы «Ренова» — 30%) — международная компания с большим опытом технических инновационных разработок в машиностроении, производстве оборудования и изготовления покрытий.

Основные показатели (по состоянию на 01.01.2008):

- ▶ Стоимость активов — 3,075 млн долларов США
- ▶ Выручка — 2,951 млн долларов США
- ▶ Инвестиции — 582 млн долларов США
- ▶ Налог на прибыль — 100 млн долларов США
- ▶ Численность сотрудников — более 11 000 человек



Отраслевая структура активов ГК «Ренова»

НЕФТЯНАЯ И ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

ТНК-ВР (участие в бизнесе)
Химпром/Новочебоксарск (Ренова Оргсинтез)
Нефтехимия (Ренова Оргсинтез)
Саянскхимпласт (Ренова Оргсинтез)
Ленинградсланец (Проект Сланцы)
Этанол USA/ White Energy (Colambus Nova)
Химпром /Волгоград (Ренова Оргсинтез)

МЕТАЛЛУРГИЯ

Объединенная компания RUSAL (участие в бизнесе)
КУЗОЦМ
ЕЗоЦМ (УралПлатина Холдинг)
КУМЗ (участие в бизнесе)
Новочеркасский электродный завод (ГК «Энергопром»)
Новосибирский электродный завод (ГК «Энергопром»)
Челябинский электродный завод (ГК «Энергопром»)
Иркутскабель (участие в бизнесе)
Кирскабель (участие в бизнесе)

ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

Корякгеолдобыча (УралПлатина Холдинг)
United Manganese Kalahari (Afro-Asia)
Золото Камчатки (УралПлатина Холдинг)
Русинвестпартнер (участие в бизнесе)
Карабалтинский ГОК (Afro-Asia)
Transalloys (Afro-Asia)
Darwendale (Afro-Asia)
VDF Diamond

МАШИНОСТРОЕНИЕ

Уральский турбинный завод
Sulzer (участие в бизнесе)
ЭМАльянс (участие в бизнесе)

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

Акадо Телеком (ГК «АКАДО»)
Акадо Столица (ГК «АКАДО»)
Акадо Нева (ГК «АКАДО»)
Акадо Урал (ГК «АКАДО»)
СООО «Космос-ТВ» (ГК «АКАДО»)

ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ БИЗНЕС

Аэропорт «Кольцово»

ЭНЕРГЕТИКА И ЖКХ

ТГК-5 (КЭС)
ТГК-6 (КЭС)
ТГК-7 (КЭС)
ТГК-9 (КЭС)
Российские коммунальные системы
ГАЗЭКС (КЭС)
КЭС-Энергострой инжиниринг (КЭС)
AVELAR Energy

РИТЕЙЛОВЫЙ СЕКТОР

Russian Retail Growth Fund (Svarog Capital Advisers)
Renova Capital One (Svarog Capital Advisers)

ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР

Меткомбанк
Большой пенсионный фонд

ДЕВЕЛОПМЕНТ

Академический (Ренова-СтройГруп)
Латвийская недвижимость
Солнечная долина (Ренова-СтройГруп)
Сеть гостиниц в России (Ренова-СтройГруп)

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Oerlikon (участие в бизнесе)

Цветом выделены компании, информация о деятельности которых представлена частично и находится за границами отчета.

Управление ИНВЕСТИЦИЯМИ

Группа «Ренова» видит свою цель в успешном и устойчивом развитии бизнесов, стратегическим инвестором и акционером которых она является

2.1. Направление инвестиций: цели, стратегии, инструменты

Инвестиционная стратегия «Реновы» нацелена на создание высокоэффективных интегрированных бизнесов в приоритетных для Группы отраслях. Главным критерием успешности инвестиционной деятельности «Реновы» является повышение конкурентоспособности, устойчивости бизнеса, обеспечивающих рост стоимости приобретенных активов после их интеграции в состав Группы.

Основные принципы инвестиционной стратегии «Реновы»:

- ▶ Приобретение активов в отраслях со значительным потенциалом роста и возможностями консолидации
- ▶ Концентрация инвестиционных и управленческих ресурсов на создании отраслевых лидеров с целевой капитализацией не менее 3 млрд долларов США
- ▶ Инвестиции в крупные проекты с перспективой контроля и активного управления ими со стороны Группы
- ▶ Использование возможностей партнерств и альянсов для совместных инвестиций
- ▶ Зарубежные инвестиции в отрасли, традиционно являющиеся приоритетными для Группы, с учетом возможностей синергии с бизнесами, работающими в России.

Группа «Ренова» стремится к устойчивому развитию за счет диверсификации основных направлений стратегических инвестиций: тенденцией последних лет стало сокращение доли активов в нефтегазовой отрасли за счет роста инвестиций в другие отрасли (см. диаграмму «Структура стоимости активов»).

- ▶ Доля целевых активов в инвестиционном портфеле Группы составляет 62%.
- ▶ 80% всего объема инвестиций Группы «Ренова» размещены в России.
- ▶ За период 2004–2006 гг. доходность по активам Группы составила более 70%.
- ▶ Стоимость активов по сравнению с 2004 годом выросла в 4 раза.
- ▶ В 2007 году стоимость активов ГК «Ренова», имеющих листинг, составляла при совокупной стоимости активов в 17 млрд долларов США 9,5 млрд долларов США.

Инвестиционная стратегия «Реновы» основана на долгосрочных вложениях на период более пяти лет. В связи с этим Группа придает особое внимание выбору приоритетов. Формируя перечень инвестиционных направлений, Группа стремится к принятию взвешенных решений, в основе которых лежит оценка по следующим критериям:

- ▶ прибыльность;
- ▶ уровень риска;
- ▶ рыночный потенциал;
- ▶ качество проработки стратегии.



Структура стоимости активов Группы по отраслям 2006 г.



Структура стоимости активов Группы по отраслям 2007 г.



Источник: данные консолидированной отчетности по ГК «Ренова»

В соответствии с этими критериями инвестиционный портфель Группы регулярно пересматривается, формируются инвестиционные программы на ближайший период. При выборе конкретных объектов инвестиций учитывается их потенциал, скрытая конкурентоспособность и доходность, которые не могут реализоваться при текущей организации производственных связей. В целях повышения устойчивости бизнеса Группы в целом инвестиционной программой на период до 2009 года предусмотрена реализация следующих задач:

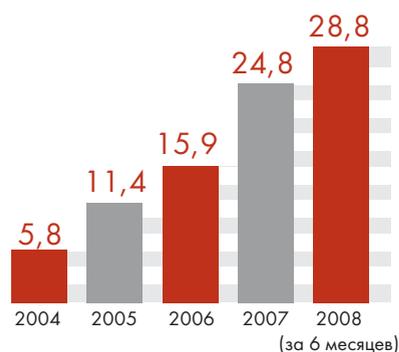
- ▶ Завершение формирования полноценного диверсифицированного инвестиционного холдинга, снижение удельного веса крупнейших активов (ТНК-BP, UC RUSAL, КЭС)
- ▶ Продолжение курса на диверсификацию активов и снижение доли активов в нефтегазовом секторе. Выход в новые отраслевые сегменты с высоким потенциалом прибыли, в частности в телекоммуникации и сектор высоких технологий
- ▶ Повышение доли публичных компаний в портфеле активов
- ▶ Увеличение числа активов с мажоритарной долей владения
- ▶ Доведение доли нецелевых или непрофильных активов в портфеле до 10%. Это позволит Группе максимально использовать свой потенциал для наращивания конкурентоспособности приоритетных бизнесов, использовать наработанные компетенции и управленческие технологии
- ▶ Завершение формирования доли иностранных активов в приоритетных отраслях. Наличие в инвестиционном портфеле зарубежных активов позволяет приобретать новые компетенции и технологии. Это в свою очередь позволяет достигать более высокого уровня капитализации российских компаний за счет формирования между российскими и зарубежными активами эффективных производственных и коммерческих отношений, обмена знаниями и технологиями. Группа «Ренова» намерена поддерживать долю зарубежных инвестиций на уровне не более 20%

Решение вышеуказанных задач в условиях стабильного роста экономики позволит снизить зависимость положения Группы от финансово-экономического положения наиболее крупных активов в портфолио, с одной стороны, а с другой — обеспечить надежный и стабильный денежный поток для финансирования инвестиционных проектов и обеспечения обязательств.

Подходы ГК «Ренова» к представлению компаниями Группы социально ответственной практики: показатели результативности деятельности Группы «Ренова» как ответственного стратегического инвестора:

- ▶ Отношение инвестиций, сделанных для приобретения контроля в активе, к объему инвестиций после приобретения (% , среднее значение)
- ▶ Длительность инвестиций

Стоимость активов Группы 2004–2008 гг., млрд долларов США



Источник: данные консолидированной отчетности по ГК «Ренова»

В сентябре 2007 года рейтинговое агентство Standard & Poor's присвоило Renova Holding Ltd. (Renova) долгосрочный кредитный рейтинг «BB». Прогноз по рейтингам — «стабильный». Компании также присвоен рейтинг «ruAA» по национальной шкале. В этом же году Международное рейтинговое агентство Moody's присвоило Renova Holding Ltd. долгосрочный кредитный рейтинг «Ba2». Прогноз рейтинга — «стабильный».

2.2. Вклад в устойчивое развитие бизнесов и социально значимые сферы

«Ренова» считает, что эффективность деятельности инвестиционных групп на уровне социума определяется не только финансовыми результатами, но и философией инвестирования в целом. Сегодня в мировой практике, несмотря на доминирование рационального подхода, все большее распространение получает иная инвестиционная модель поведения, которая приносит пользу не только самим инвесторам, но и обществу.

Концепция социальной ответственности «Реновы» неразрывно связана с ее функцией стратегического инвестора. Вложения Группы имеют долгосрочный характер и рассчитаны на получение прибыли благодаря выстраиванию эффективной стратегии и архитектуры бизнеса, повышению качества корпоративного управления. Поэтому «Ренова» заинтересована в устойчивом росте бизнесов, а также стабильной экономической и социальной ситуации в стране.

Сосредотачивая свои инвестиционные и управленческие ресурсы на создании и развитии успешных, устойчивых и конкурентоспособных бизнесов в различных отраслях экономики, обеспечивая рост их стоимости, мы действуем в интересах стабильного социально-экономического развития стран и регионов присутствия, поддерживающего в свою очередь процветающее и благополучное общество.

Стратегический характер инвестиций Группы находит отражение в реализации ее политики в области социальной ответственности через:

- ▶ создание экономически устойчивых бизнесов и тем самым формирование внутри страны «центров прибыли», пополняющих доходную часть государственного бюджета;

- ▶ осуществление инвестиций в социальную и экологическую сферу, а также реализацию частно-государственного партнерства, как следствие заинтересованности в стабильном развитии страны.

ЦЕННОСТИ ГРУППЫ «РЕНОВА»

- ▶ **Успешность.** Мы видим наш успех в эффективности наших бизнесов. Содействуя улучшению результатов их деятельности, формируя факторы устойчивости вместе с менеджментом компаний и нашими партнерами по бизнесу, мы содействуем социально-экономическому развитию городов, регионов и стран присутствия. Мы гордимся тем, что сегодня являемся акционерами ряда крупнейших российских и международных компаний, занимающих лидерские позиции на рынках.
- ▶ **Предпринимательский дух и партнерство.** Мы уверены, что наша сила — в поддержке предпринимательской инициативы и признании ценности партнерства. Мы развиваем бизнес в партнерстве с другими собственниками уже много лет, поддерживаем практику частно-государственного партнерства, социальных инвестиций и участвуем в решении социально значимых задач, принимаем активное участие в работе профессиональных и деловых объединений.
- ▶ **Совершенствование.** Мы стремимся быть открытыми для общества и совершенствуем подходы в управлении на основе лучших практик и международных стандартов.
- ▶ **Эффективность и ответственность.** Мы стремимся создавать привлекательные условия работы, поощряя эффективность и творческий подход. Мы ожидаем от менеджмента компаний и рядовых сотрудников высокого мастерства, соблюдения профессиональной этики и вовлеченности в жизнь корпорации, предлагаем работу, которая дает всю полноту возможностей для самореализации.
- ▶ **Приверженность.** Мы считаем, что следование этим принципам способствует укреплению репутации Группы как ответственного инвестора, работодателя и делового партнера.

2.3. Примеры социально значимых инвестиционных проектов. Устойчивое развитие бизнесов — экономический и социальный эффект

Осознавая свою ответственность перед государством и обществом, «Ренова» инвестирует в те отрасли экономики, от которых зависит благополучие общества. В настоящее время социально значимая инвестиционная деятельность Группы направлена на устойчивое развитие:

- ▶ промышленного сектора;
- ▶ жилищно-коммунального хозяйства и жилищного строительства;
- ▶ транспортной инфраструктуры;
- ▶ финансовой инфраструктуры.

В 2005 году ведущими международными рейтинговыми агентствами СУАЛ-Холдингу были присвоены высокие кредитные рейтинги (Standard & Poor's: «BB-», прогноз — «стабильный», по национальной шкале — «ruAA-». Moody's: «Ba3», прогноз изменения рейтинга — «стабильный»).

ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: ИСТОРИЯ ГРУППЫ СУАЛ

Одним из первых инвестиционных проектов «Реновы» стало создание «Сибирско-Уральской алюминиевой компании» (СУАЛ). За более чем 10-летнюю историю благодаря продуманной стратегии и планомерным инвестициям была сформирована вертикально-интегрированная компания, вошедшая в итоге в число десяти крупнейших мировых производителей алюминия.

История Группы СУАЛ начиналась с объединения Иркутского и Уральского алюминиевых заводов. На протяжении семи лет в состав компании собирались предприятия, расположенные в различных регионах России. Большинство из них на момент вхождения в СУАЛ испытывали серьезные финансово-экономические проблемы. Это потребовало активных действий по перестраиванию бизнес-процессов, поиску каналов сбыта продукции, а также значительных инвестиций в программы технической модернизации производства. Последнее не удивительно, если учесть что самому молодому предприятию на момент присоединения к компании уже исполнилось 44 года, а самое старое достигло 70-летнего возраста.

Программа технического обновления предприятий СУАЛ была разработана в рамках долгосрочной стратегии развития Группы СУАЛ специалистами Сибирского научно-исследовательского, конструкторского и проектного института алюминиевой и электродной промышленности (СибВАМИ), входящего в Группу СУАЛ. Программами было предусмотрено проведение комплекса мероприятий, среди которых: капитальное обновление производственных фондов, техническое перевооружение, реконструкция и модернизация действующего оборудования, ввод новых мощностей и совершенствование технологических процессов путем внедрения современных высокоэффективных технологий. В частности, внедрение новых технологий электролиза на Иркутском и Уральском заводах позволило увеличить производственные показатели и значительно сократить энергоемкость алюминиевого производства, которое по энергозатратам является одним из самых высоких в промышленности. Еще одним значимым эффектом применения на предприятиях СУАЛ инновационных технологий по использованию электролизеров с обожженными анодами и систем сухой газоочистки стало улучшение экологических характеристик алюминиевых производств.

Благодаря программам технического перевооружения уже в 2003 году алюминиевые заводы компании продемонстрировали рост объемов производства первичного алюминия, превысивший среднерыночные показатели.

Объем реализованной продукции (выручка)¹

2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
1,3 млрд \$	1,7 млрд \$	2,3 млрд \$	2,7 млрд \$

Источник: консолидированная отчетность Группы СУАЛ в соответствии с МСФО

Еще одной важнейшей стратегической задачей развития и повышения устойчивости алюминиевого бизнеса стало формирование с 1997 года собственной ресурсной базы на территории России. Это привело к тому, что с 2000 года добыча бокситов, осуществляемая предприятиями Группы, полностью обеспечивала потребности ее глиноземных производств, а запасы Средне-Тиманского и Североуральского месторождений явились гарантией сырьевой независимости Группы на несколько десятилетий вперед.

В 2003 году процесс консолидации активов в рамках Группы СУАЛ был завершен — предприятия Группы сформировали полный производственный цикл — от добычи бокситов, производства глинозема и первичного алюминия до выпуска алюминиевых полуфабрикатов и готовой продукции. Все этапы первичного производства, от добычи бокситов, производства глинозема и первичного алюминия, были сбалансированы по объемам.

К 2007 году, когда было достигнуто соглашение об объединении СУАЛ с РУСАЛом и швейцарской Glencore, компания объединяла уже 20 предприятий в 9 российских регионах и на Украине. В результате появилась Объединенная компания «Российский алюминий» — крупнейший мировой производитель алюминия и глинозема. На момент вхождения в Объединенную компанию «Российский алюминий» стоимость активов СУАЛ оценивалась от 3,2 до 6 млрд долларов США.

Инвестиции в основное производство, тыс. рублей

2004 г.	2005 г.	2006 г.
238,4	334,1	639,4

Налоговые отчисления, млн рублей

2004 г.	2005 г.	2006 г.
92,2	109,6	213,1

Источник: консолидированная отчетность Группы СУАЛ в соответствии с МСФО

Высокая экономическая эффективность предприятий СУАЛ стала фактором развития российской алюминиевой отрасли. Кроме того, компания сыграла весомую роль в стабилизации социальной ситуации в регионах своего присутствия, поскольку большинство из вошедших в нее предприятий имеют градообразующую функцию. Стабильное развитие предприятий СУАЛ обеспечило местное население рабочими местами, гарантировало налоговые отчисления в региональные бюджеты, а также способствовало укреплению социальной защищенности, развитию социальной инфраструктуры на местах. Только на развитие одной из шести действующих социальных программ — Программу содействия комплексному развитию территорий присутствия Группы СУАЛ² в период 2004–2006 гг. было выделено около 1,2 млн долларов США, аналогичную долю внес международный партнер программы — Агентство по международному развитию USAID.

¹ Финансовая отчетность за 2005 год стала пятой годовой аудированной консолидированной финансовой отчетностью Группы СУАЛ в соответствии с МСФО.

² Подробнее о программе в разделе «Примеры ответственной деловой практики. Модели социального партнерства».

Динамика изменения удельной аварийности ОАО «РКС»*

Вид деятельности	Наименование	2006 г.		2007 г.		2008 г.	
		Аварий	Отказов	Аварий	Отказов	Аварий	Отказов
Теплоснабжение	шт.	26	1078	10	940		668
	уд. авар.	0,135	5,613	0,043	4,080		2,900
Электроснабжение	шт.		3125		3221		2867
	уд. авар.		17,5		17,96		15,99
Водоснабжение	шт.	2	1 831		5 200	3	4 444
	уд. авар.		1,01		1,43		1,19

Источник: данные ОАО «РКС»

* В показателях изменения аварийности учтены возрастающие объемы бизнеса РКС.

РКС — ВКЛАД В РЕФОРМУ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

Одним из важнейших направлений деятельности «Реновы» в жилищно-коммунальной сфере являются стратегические инвестиции в развитие ОАО «Российские коммунальные системы» (РКС), 100% акций которой (с мая 2008 года) принадлежат Группе «Ренова».

Основные показатели по данным примерам, характеризующие эффективность и устойчивость бизнеса и его вклад в социально-экономическое развитие территорий присутствия:

- ▶ Динамика инвестиций в основные средства
- ▶ Коэффициент обновления основных фондов в среднем за год (после вхождения в Группу)
- ▶ Динамика изменения доли рынка (география присутствия, прирост числа клиентов и т.д.)
- ▶ Увеличение темпа роста объемов производства или объема реализованной продукции (%) по сравнению с предыдущим периодом (за год)
- ▶ Темпы роста налоговых платежей

Дополнительно:

- ▶ Аварийность

Создание РКС было обусловлено необходимостью срочного реформирования российского жилищно-коммунального комплекса, т.к. износ систем ресурсоснабжения к этому времени составил около 70%, большинство муниципальных предприятий работало с убытками.

РКС активно включилась в процесс реформирования ЖКХ, осуществляя на практике поставленную на государственном уровне задачу по монополизации отрасли и переходу к частному управлению публичной коммунальной сферой. С момента

создания РКС последовательно выступает за формирование конкурентной среды в коммунальной сфере, создание эффективных и прозрачных методов работы в отрасли и повышение инвестиционной привлекательности сектора.

Компания поставила перед собой задачу по развитию коммунальной инфраструктуры и предоставлению качественных услуг потребителям. Одним из основных направлений ее деятельности является реализация инвестиционных проектов в регионах присутствия: строительство и реконструкция котельных, центральных тепловых пунктов, теплотрасс, трубопроводов водоснабжения и водоотведения, линий электропередачи, трансформаторных подстанций, очистных сооружений, насосных станций, внедрение современных систем учета и регулирования поставки ресурсов (АСКУЭ).

На эти цели инвестиционной программой РКС на 2006–2008 гг. предусмотрено выделить около 4 млрд рублей.

Инвестиционные проекты РКС реализуются на принципах взаимовыгодного сотрудничества с местными властями, в основе которых лежат долгосрочные (до 49 лет) договоры с региональными и муниципальными администрациями.

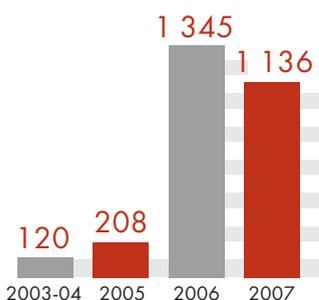
В настоящее время РКС является крупнейшей российской частной федеральной компанией, работающей в коммунальной сфере в 12 регионах РФ, в 200 муниципальных образованиях, обслуживая 4,5 млн потребителей. Численность работающих — 27 000 человек.

За 2006–2007 гг. компания реализовала более 84 инвестиционных проектов.

Крупнейшие инвестиционные проекты РКС:

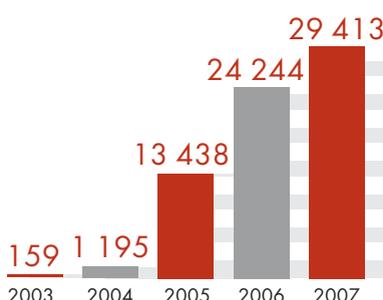
- ▶ Комплекс мероприятий, обеспечивших перевод потребителей г. Тамбова на круглосуточное водоснабжение, и строительство цеха механического обезвоживания осадка в г. Тамбове

Объем инвестиционных вложений ОАО «РКС» за 2003–2007 гг. (млн рублей, с НДС)



Источник: данные ОАО «РКС»

Выручка по основной деятельности в 2003–2007 гг. (млн рублей)



Источник: данные ОАО «РКС»

- ▶ Строительство 1-го пускового комплекса по реконструкции водоочистных сооружений в Петрозаводске, обеспечившего город качественной питьевой водой (масштабный проект, находится в стадии реализации)
- ▶ Модернизация городских очистных сооружений и сетей водоснабжения-водоотведения в Благовещенске, Тамбове, Кирове, Перми
- ▶ Комплексная программа модернизации системы теплоснабжения г. Владимира
- ▶ Строительство современных котельных в Тамбове, Брянске, Владимире, в Свердловской области, а также модернизация котельных в Благовещенске, Петрозаводске, Твери
- ▶ Восстановление и развитие инфраструктуры электроснабжения городов, включая модернизацию энергосистем, строительство подстанций, внедрение АСКУЭ и др.

Подробнее см.: <http://www.roscomsys.ru/investmentprograms.html>

ПРОЕКТЫ КОМПЛЕКСНОГО ОСВОЕНИЯ ТЕРРИТОРИЙ — новый вектор социально-экономического развития территорий и инновационный подход к реализации национальной жилищной политики.

Проекты комплексного освоения территорий (КОТ) стали ярким примером последовательной реализации установок Группы «Ренова» на содействие улучшению социально-экономической, экологической и культурной обстановки и созданию точек роста на территориях присутствия.

Реализацией этого направления в Группе занимается «Ренова-СтройГруп», реализующая инвестиционные проекты в сфере строительства и недвижимости в различных регионах России.

В 2005–2006 гг. компания предложила на рынке новый универсальный подход к развитию крупных региональных экономических центров, образующихся вокруг традиционных промышленных городов, за счет комплексного освоения прилегающих к ним территорий и создания в новых районах комфортной жилой и деловой среды, формирующей экономику территории.



Проекты комплексного освоения территорий (КОТ) стали стратегической альтернативой обновления городского пространства за счет точечной застройки и предполагают выработку комплексного и сбалансированного градостроительного решения (жилье, инфраструктура, работа, отдых) и его реализацию на определенном земельном участке. По сути, это создание городской среды «с чистого листа», включая инженерную подготовку территории, создание коммунальной и транспортной инфраструктуры, строительство жилья, социальных и коммерческих объектов.

Партнерство государства и частного бизнеса на основе сбалансированности интересов позволяет за короткий период обеспечить качественный скачок в развитии стратегически значимых отраслей и повысить конкурентоспособность российской экономики на мировых рынках.

При реализации проектов КОТ приоритетом неизменно является соблюдение принципов сохранения природных ресурсов и развития экологии городов. Гармония с окружающей средой в проектах КОТ достигается за счет бережного отношения к природе на этапе градостроительного планирования и инженерной подготовки участка, а также использования современных экологических материалов и технологий в строительстве. Одновременно с этим КОТ позволяет выводить на рынок большие объемы жилья в сравнительно малые сроки. Кроме того, комплексная застройка — это отличный пример частно-государственного партнерства, в котором наряду с инвестициями бизнеса участвует федеральный бюджет, а также областные и муниципальные структуры.

Первый проект КОТ «Ренова-СтройГруп» реализует в Свердловской области. Жилой район «Академический» в г. Екатеринбурге — самый крупный строительный проект в России. Он предполагает строительство в течение 20 лет нового района на территории Екатеринбурга на площади 2500 га, из них 1300 га — территория застройки, 1200 га — лесопарковая зона. В районе предполагается создание новых знаковых для региона объектов — конгресс-холла, выставочного центра, торгового центра площадью 155 тысяч м².

ПРОЕКТ СТРОИТЕЛЬСТВА РАЙОНА «АКАДЕМИЧЕСКИЙ» реализуется в рамках частно-государственного партнерства и предусматривает финансирование со стороны госбюджетов всех уровней на создание инженерной и транспортной инфраструктуры, возведение социальных объектов и дорожное строительство.

Реализация проекта «Академический» до 2026 года позволит:

- ▶ осуществить ввод 9,0 млн кв.м жилья, после 2011 года ежегодно от 300 до 800 тыс. кв.м;
- ▶ создать новую среду обитания для более чем 325 тыс. жителей;
- ▶ создать 26 школ и 67 детских садов;
- ▶ привлечь инвестиций на общую сумму порядка 30 млрд рублей, из них 92% — это частные инвестиции в жилье, коммерческую недвижимость, коммунальную и энергетическую инфраструктуру;
- ▶ создать к концу реализации проекта до 100 000 новых рабочих мест как непосредственно внутри района, так и в связи с его строительством.

Аналогичный проект КОТ «Солнечная долина» планируется реализовать в Челябинской области, а также в других регионах РФ.

Одним из самых масштабных и амбициозных градостроительных проектов современной России является возведение жилого района «Академический» в Екатеринбурге. Новый район расположится в экологически чистой юго-западной части города между двумя лесопарками. От них через весь район пройдут так называемые «зеленые клинья», благодаря которым жилые кварталы «Академического» будут окружены лесными масси-

вами. Центральную часть района займет парк площадью 60 га, а также культурно-спортивные и развлекательные сооружения. Район будут пересекать пешеходные зоны и зоны отдыха, расположенные вдоль благоустроенного русла реки Патрушиха. По предварительным расчетам на каждого жителя нового района будет приходиться не менее 8 кв. м зеленых насаждений. При этом, согласно российским нормам экологической безопасности, эта цифра должна составлять не менее 6 кв.м, однако в самом Екатеринбурге она колеблется между 4,2 и 4,8 кв. м.

АЭРОПОРТ «КОЛЬЦОВО» — крупнейший транспортный узел на границе Европы и Азии

Аэропорт «Кольцово» является ключевым аэропортом Уральского федерального округа, расположенным на пересечении транзитных путей из Европы в Азию. Однако его недостаточное техническое оснащение препятствует реализации потенциала аэропорта как крупнейшего европейско-азиатского транспортного узла.

В настоящее время в соответствии с Постановлением Правительства Свердловской области от 23 августа 2005 года реализуется проект создания узлового авиатранспортного центра на базе аэропорта «Кольцово». Проект отвечает приоритетным задачам реализации транспортного потенциала России и обеспечения ее конкурентоспособности на мировом рынке, прежде всего на направлении Европа — Юго-Восточная Азия. Развитие аэропорта «Кольцово» также учитывает необходимость подготовки к заседанию Совета глав государств — членов Шанхайской организации сотрудничества, которое пройдет в Екатеринбурге в 2009 году.

В настоящее время полеты через аэропорт «Кольцово» выполняют более 30 ведущих российских и иностранных авиакомпаний, которые обеспечивают регулярное воздушное сообщение со 104 городами России, государствами СНГ и странами дальнего зарубежья. По итогам 2006 года аэропорт «Кольцово» занимает 5-е место среди аэропортов России после Московского авиаузла и Пулково.

Концепция развития аэропорта «Кольцово» была подготовлена с привлечением специалистов ведущей консалтинговой компании в области гражданской авиации Lufthansa Consulting.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА осуществляется в формате частно-государственного партнерства. Стратегическим инвестором проекта с 2003 года выступает Группа компаний «Ренова».

Основные ожидаемые результаты от реализации проекта:

- ▶ Создание современной аэропортовой инфраструктуры, обеспечивающей качественное обслуживание авиаперевозок на уровне международных стандартов
- ▶ Увеличение объемов авиационных работ, пассажирских и грузовых потоков
- ▶ Повышение капитализации бизнеса и увеличение его инвестиционной привлекательности
- ▶ Развитие транспортной инфраструктуры Свердловской области и повышение ее конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынке
- ▶ Интеграция экономики Свердловской области в международную транспортную систему

	Объем инвестиций Группы «Ренова», \$ млн	Общий объем капитальных инвестиций, \$ млн
2005 год	3	
2006 год	16	
2007 год	40	125

Источник: данные консолидированной отчетности ГК «Ренова»

Сумма инвестиций стратегического инвестора — Группы компаний «РЕНОВА» — в реконструкцию аэропорта «Кольцово» к 2009 году превысит 8 млрд рублей.

В рамках проекта планируется реализовать комплекс мероприятий, цель которых — рост пассажирских и грузовых потоков через аэропорт «Кольцово», повышение капитализации и увеличение инвестиционной привлекательности бизнеса, а также развитие транспортной инфраструктуры Свердловской области. С этой целью будет осуществляться развитие аэровокзального и реконструкция аэродромного комплексов, авиационной маршрутной сети и наземного транспортного сообщения, строительство логистического и гостинично-делового комплексов. В случае успешного решения поставленных задач пассажиропоток через «Кольцово» будет увеличиваться ежегодно на 20–25% и к концу 2010 году превысит 4 млн пассажиров.

	Пассажиропоток аэропорта «Кольцово», человек
2005 год	1 550 тыс.
2006 год	1 764 тыс.
2007 год	2 300 тыс.
2010 год (план)	4 000 тыс.

Итоги реализации программы развития аэропорта «Кольцово» (2004–2008 гг.):

- ▶ введен в эксплуатацию новый международный пассажирский терминал площадью 17 500 кв. м и пропускной способностью 600 пассажиров в час (стоимость 924 млн руб.), терминал деловых полетов (VIP-терминал) стоимостью 106 млн руб., цех общественного питания (кейтеринга) стоимостью 95 млн руб.;
- ▶ приобретена специальная аэродромная техника и оборудование ведущих российских и иностранных производителей;
- ▶ осуществлен капитальный ремонт объектов производственной инфраструктуры на сумму 61,5 млн руб.;
- ▶ расширена региональная маршрутная сеть и открыты новые направления полетов, в том числе в Воронеж, Чебоксары, Нижний Новгород, Уфу, Магнитогорск, Сыктывкар, Нягань, Белоярский, Советский и др.;
- ▶ в октябре 2007 года введен в действие терминал внутрироссийских авиалиний стоимостью 1 378 млн руб. и пропускной способностью 1 тыс. пассажиров в час;
- ▶ в октябре 2008 года между городом и аэропортом начал курсировать аэроэкспресс;
- ▶ началось строительство гостинично-делового комплекса;
- ▶ для выполнения регулярных полетов привлечены иностранные перевозчики, входящие в ведущие мировые альянсы Lufthansa (Star Alliance), Austrian (Star Alliance), British Airways (One World), MALEV (One World), Czech Airlines (Sky Team), Turkish Airlines;
- ▶ ведутся переговоры с авиакомпаниями Thai Airways (Таиланд), JAL (Япония), Emirates (ОАЭ), China Southern Airlines (Китай) об открытии регулярного воздушного сообщения с Азиатско-Тихоокеанским регионом;
- ▶ идет подготовка к строительству логистического комплекса класса «А» для интеграции экономики региона в международные грузовые и транспортные коридоры. Бюджет строительства оценивается в 70 млн долларов США. Аэропорт начал переговоры с потенциальными инвесторами для начала работ по строительству комплекса.

«БОЛЬШОЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД» — гарант достойного уровня пенсионного обеспечения

Необходимость реформирования системы пенсионного обеспечения — одна из наиболее актуальных проблем современной России.

В основе реформы — переход к накопительной модели пенсионной системы, подразумевающей переложение основной ответственности за пенсионное обеспечение на самого гражданина и работодателя. Группа компаний «Ренова» активно включилась в этот процесс, став в 2003 году одним из участников Объединенной Пенсионной Системы, явившейся первым и единственным примером объединения работодателей на пенсионном рынке в интересах эффективности кадровой политики и повышения уровня жизни работников на пенсии.

Ядром Объединенной Пенсионной Системы стал Межрегиональный негосударственный «Большой пенсионный фонд», обслуживающий индивидуальные пенсионные счета участников. Фонд был создан в 1995 году и сегодня является одним из старейших частных пенсионных фондов. Помимо «Реновы» его участниками стали крупнейшие российские работодатели, ряд промышленных и муниципальных предприятий.

	Доходность инвестирования средств пенсионных накоплений	Уровень инфляции
2005 год	19,95%	10,9%
2006 год	20,33%	9%

Источник: данные сайта БПФ <http://www.bigpension.ru/>

Деятельность Фонда является еще одной важной инициативой Группы по повышению социальной защищенности своих работников, членов их семей, а также населения данных городов. Ежегодно состав клиентов Фонда пополняется как за счет участников корпоративных пенсионных программ, так и жителей муниципальных образований, в которых работают компании ГК «Ренова», и других участников Объединенной Пенсионной Системы.

	По состоянию на 01.01.06	По состоянию на 01.01.07	По состоянию на 01.10.08
Средств в Фонде, млн руб.	596	1190	1938
Совокупный вклад учредителей, млн руб.	59	94,8	167,8
Застрахованных лиц (обязательное пенсионное страхование)	86 883	131 300	180 959
Участников (негосударственное пенсионное обеспечение)	10 531	18 374	18 737

Инвестиционная стратегия Фонда исключает вложения с высоким уровнем риска. Фонд стремится размещать пенсионные резервы в инструменты с фиксированной доходностью, объекты недвижимости и участвовать в инвестиционных проектах с высоким уровнем надежности. При этом доходность инвестирования средств Фонда в 2005–2006 гг. была одной из самых высоких в отрасли (по данным рейтинга Эксперт РА <http://www.raexpert.ru/ratings/npf/>).

«БПФ» сегодня:

5-е место

среди НПФ России по количеству клиентов

15,7%

среднегодовая доходность Фонда в 2005–2007 годах

32 филиала

филиальная сеть МН «БПФ»

42 региона

география деятельности Фонда

39 000 человек

доверили МН «БПФ» свои накопления в I полугодии 2008 года

15 700 человек

уже получают пенсии в МН «БПФ»

14 410 рублей

средний размер пенсионного счета

276 000 человек

клиенты фонда на конец I полугодия 2008 года

289 807 000 руб.

совокупный вклад учредителей

2 715 091 000 руб.

объем собственных средств МН «БПФ»

Клиенты БПФ



Согласно «Положению о лицензировании деятельности негосударственных пенсионных фондов по пенсионному обеспечению и пенсионному страхованию» фонды, работающие в сфере ОПС, должны соответствовать следующим требованиям:

- ▶ фонд и его основной персонал должны иметь как минимум 2-летний опыт по осуществлению негосударственного пенсионного обеспечения;
- ▶ фонд должен вести не менее 5 тыс. (а с 2009 года — не менее 20 тыс.) именных счетов в течение года;
- ▶ фонд не может иметь нарушений и долгов в течение последних 2 лет;
- ▶ фонд должен иметь высокие показатели финансовой устойчивости.

«Большой пенсионный фонд» удовлетворяет всем этим требованиям.

Источник: данные МН «БПФ» на октябрь 2008 года

Принципы и система корпоративного управления

Важным условием реализации стратегических целей Группа «Ренова» считает: наличие эффективной управленческой команды, следование лучшей мировой практике в области корпоративного управления, использование передовых управленческих технологий, наращивание нематериальных активов, реализацию социально ответственной практики ведения бизнеса с учетом отраслевой специфики



Сегодня в Группе сформирована гибкая система корпоративного управления, позволяющая эффективно представлять и защищать интересы акционеров Группы и согласовывать их с партнерами по бизнесу в рамках существующих органов корпоративного управления.

3.1. Система корпоративного управления: стратегический уровень

Основными принципами системы корпоративного управления являются:

- ▶ соблюдение условий акционерных соглашений;
- ▶ повышение профессионализма органов корпоративного управления;
- ▶ оптимизация ключевых инфраструктурных функций в рамках Группы;
- ▶ согласование интересов партнеров;
- ▶ взаимовыгодное решение споров на основе корпоративной деловой культуры, разделяемой всеми партнерами по бизнесу;
- ▶ взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам ведения бизнеса как ориентир развития.

Наблюдательный комитет ГК «Ренова» обеспечивает стратегическое руководство Группой «Ренова» и соответствие деятельности корпоративным этическим стандартам. В его состав входят исключительно акционеры Группы. В компетенции НК Группы входит:

- ▶ рассмотрение вопросов реализации стратегии и эффективности деятельности компаний Группы;
- ▶ согласование инвестиционной программы и финансовых планов, утверждение рекомендаций по бизнес-планам компаний Группы;
- ▶ утверждение акционерных соглашений и соглашений о совместной деятельности Группы «Ренова» с третьими лицами;
- ▶ утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность контролируемых бизнесов и правила взаимодействия с ними, в целях формирования единой управленческой культуры и управления рисками;
- ▶ одобряет крупные приобретения или отчуждения активов (сделки M&A);
- ▶ утверждает рекомендации по составу органов управления и контроля Корпоративного центра Группы (КЦ).

При Наблюдательном комитете созданы и работают:

- ▶ **Комитет по аудиту:** предоставляет рекомендации по соблюдению законодательных норм, процессам корпоративного управления, управлению рисками, а также внутреннему и внешнему аудиту и системе отчетности;
- ▶ **Комитет по компенсациям:** предоставляет рекомендации по вопросам, связанным с вознаграждениями высшего руководства ГК «Ренова», а также политике компенсаций и вознаграждения высшего руководства компаний.

Члены Наблюдательного комитета ГК «Ренова»: В.Ф. Вексельберг, А.Л. Зарубин, Е.Н. Ольховик, В.П. Кремер.

Структура управления в Группе компаний «Ренова»



Руководство текущей деятельностью и общую координацию деятельности Группы в целях защиты интересов ее акционеров осуществляет Правление КЦ Группы. После реорганизации Института корпоративного развития в начале 2008 года функцию единого КЦ ГК «Ренова» выполняет компания «Ренова Менеджмент АГ».

В состав Правления входят 8 директоров КЦ, контролирующих финансово-экономические, правовые, социальные вопросы на уровне Группы и КЦ, а также вопросы безопасности, управления персоналом, организации взаимодействия с органами власти, инвесторами, СМИ, деловыми и общественными организациями (см. Структуру управления). Назначение членов Правления осуществляет НК Группы по рекомендации исполнительного директора КЦ.

Важным принципом корпоративного управления ГК «Ренова» является согласование стратегического видения развития бизнеса, подходов к его ведению и операционному управлению с партнерами по бизнесу, менеджментом компаний и другими заинтересованными сторонами в рамках создаваемых внутри и во вне компании консультационных и координационных органов.

В компетенцию Правления включены вопросы принятия управленческих и инвестиционных решений и ряд управленческих функций.

Председателем Наблюдательного комитета ГК «Ренова» является В.Ф. Вексельберг.

Оперативная организация работы Правления поручена исполнительному директору «Ренова Менеджмент АГ» А.В. Москову.

Организация взаимодействия с управляющими структурами бизнесов ГК «Ренова»

КЦ взаимодействует с органами управления управляющих структур бизнесов, которые входят в Группу «Ренова», через Совет директоров компаний и созданные при них консультационные органы (советы, комитеты по стратегии, аудиту, компенсациям и др.).

Для повышения эффективности и профессионализма работы Советов директоров компаний, а также согласования позиций с партнерами по бизнесу в границах и за пределами акционерных соглашений, при Советах директоров компаний Группы созданы Наблюдательные советы бизнесов (НС). Это консультативные органы, в состав которых входят представители акционеров Группы «Ренова», партнеры по бизнесу. Компании Группы привлекают к управлению независимых директоров.

На уровне органов управления компаний Группы созданы и работают комитеты по аудиту, компенсациям, по стратегии. Их компетенции аналогичны компетенциям комитетов при НК Группы.

В целях формирования единой профессиональной культуры, мониторинга рисков, а также координации деятельности профильных подразделений компаний Группы по ряду направлений: финансы и аудит, инвестиционный менеджмент, управление репутацией (PR), управление человеческими ресурсами (HR), ответственной деловой практикой (КСО), промышленной безопасности, в рамках Группы проводятся консультативные совещания специалистов компаний. В сфере управления нематериальными активами такие совещания проводятся в формате комитетов по PR, HR, КСО и взаимодействию с органами власти, деловыми и общественными организациями и объединениями и проходят не чаще одного раза в месяц под председательством членов Правления Группы, курирующих данные направления. Участие в совещаниях принимают руководители профильных направлений управляющих структур Группы (УК и КЦ), приглашаются к участию авторитетные специалисты и эксперты.

- ▶ Вопросы мониторинга нефинансовых рисков включены в повестку заседаний комитетов по PR, HR, КСО на уровне ГК «Ренова», а также наблюдательных советов управляющих структур Группы.
- ▶ Более 20 практикумов, конференций, семинаров было организовано Институтом корпоративного развития в 2005–2007 гг. в Москве и регионах для специалистов ГК «Ренова» по вопросам управления репутацией, персоналом, социальной и благотворительной деятельностью, нефинансовыми рисками и отчетности.

3.2. Система корпоративного управления: оперативный уровень

Сегодня управление компаниями Группы и контроль инвестиций акционеров осуществляется профессиональными менеджерами управляющих структур Группы, обладающих набором необходимых компетенций в области:

- ▶ стратегического планирования и управления рисками;
- ▶ инвестиционного и финансового менеджмента;
- ▶ реализации M&A проектов (слияние и поглощение) и проведения реструктуризации;
- ▶ регионального и отраслевого развития;
- ▶ правового обеспечения системы управления;
- ▶ построения систем внутреннего контроля и аудита;
- ▶ кадровой политики и управления нематериальными активами.

Базовые подходы к управлению активами и инвестициями Группы на оперативном уровне включают несколько основополагающих элементов. В частности, наличие стратегии развития в компаниях Группы является обязательным элементом управленческой практики. Для унификации подходов к управлению бизнесом развиваются системы стратегического и финансово-экономического планирования, управления рисками.

- ▶ **Основополагающим документом системы корпоративного управления является соглашение между акционерами компаний.**
- ▶ **Кодекс деловой этики ГК «Ренова» отражает видение Группы компаний «Ренова» относительно стандартов ведения бизнеса, формирует единую управленческую культуру диверсифицированной компании, определяет правила поведения сотрудников и лиц, действующих от имени Группы.**
- ▶ **Корпоративные стандарты и регламенты раскрывают вопросы практического применения норм кодекса деловой этики, регламентируют ключевые процессы в целях повышения качества управления и снижения рисков деятельности.**

Политика и стандарты

Формирование единого управленческого пространства осуществляется через систему стандартов и регламентов, утверждаемых органами управления компаний, которые способствуют повышению качества принимаемых управленческих решений как в Группе в целом, так и в управляемых бизнесах.

Все регламентирующие документы перед утверждением Советом директоров компаний проходят согласование в Наблюдательных советах бизнеса, что позволяет привести базовые процедуры в соответствие со спецификой организации деятельности в компаниях, сохраняя едиными для всех базовые установки.

В настоящее время в управленческом пространстве Группы «Ренова» приняты и действуют следующие нормативные документы:

- ▶ **Типовые положения о Наблюдательных советах, комиссиях и профильных комитетах** при органах управления: описывают компетенции, сферы ответственности, правила формирования таких органов управления;
- ▶ **Регламент бизнес-планирования и отчетности:** содержит описание сроков рассмотрения и утверждения годовых планов бизнесов, ежеквартальной и ежегодной отчетности, включая прогнозы и отчеты по анализу план/факт, формы отчетности, процедуры взаимодействия ответственных за отчетность в корпоративном центре и бизнесах;
- ▶ **Регламенты финансового планирования** управляющих, поддерживающих и сервисных компаний, регламенты кадрового обеспечения;
- ▶ **Регламент представления, утверждения и контроля инвестиционных проектов:** описывает процедуры принятия инвестиционных решений и требования к представлению инвестиционных проектов на рассмотрение и экспертизу в КЦ;
- ▶ **PR-регламент:** определяет принципы и порядок реализации репутационной стратегии и коммуникационной политики Группы, порядок организации взаимодействия КЦ и компаний Группы по данным вопросам;

► **Регламент подготовки и реализации Соглашений о социально-экономическом взаимодействии** компаний ГК «Ренова» с органами государственной власти субъектов Российской Федерации и местного самоуправления определяет требования к порядку подготовки, заключения и мониторинга хода реализации таких соглашений компаний, рекомендации по подготовке отчетности по исполнению соглашений для заинтересованных сторон;

Реализация корпоративных стандартов не только обеспечивает эффективность работы компаний, но оказывает позитивное влияние на взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Группа продолжает непрерывную работу по совершенствованию системы корпоративного управления, ориентируясь на международные стандарты и на интересы акционеров и партнеров Группы. Группа намерена продолжить формирование нормативной базы в части обеспечения реализации принципов ответственной деловой практики, заложенных в корпоративном кодексе. Специальные разделы данного доклада содержат рекомендации компаниям Группы по постановке и совершенствованию системы управления в основных сферах корпоративной ответственности в целях повышения устойчивости бизнеса.

Контроль результативности

Действующая система мотивации и политика вознаграждений высшего руководства компаний и Группы в целом направлена на повышение эффективности работы компаний, а также выполнение менеджментом принятых обязательств и корпоративных норм. Разрабатываемые в компаниях системы КПЭ (ключевые показатели эффективности) по ряду направлений учитывают аспекты ответственной деловой практики (достижение экономических результатов, деловые конфликты, аварийность, удовлетворенность персонала и др.). КПЭ менеджмента каждой компании Группы утверждаются решением Совета директоров компаний по согласованию с Наблюдательным советом бизнеса. В ряде компаний контроль и оценку достижения КПЭ менеджментом компаний производят созданные при органах управления комитеты по компенсациям, в число членов которых входят представители КЦ Группы.

Система мотивации, поддерживаемая на уровне всей Группы, также предусматривает возможность участия менеджмента в акционером капитале в рамках опционных программ и нематериальное поощрение достижений. Корпоративную премию уровня ГК «Ренова» и отдельных бизнесов (компаний) в зависимости от внесенного ими вклада в решение стратегических задач имеют возможность получить сотрудники компаний всех уровней должностей (грейдов). С 2006 года на уровне ГК «Ренова» проходит вручение Премии за достижения компаний Группы в области ответственной деловой практики и управления нематериальными активами. Дипломы и благодарственные письма от имени Председателя Наблюдательного комитета ГК «Ренова» получают компании и руководители направлений, добившиеся наибольших результатов во внедрении принципов ответственной деловой практики в своей деятельности (подробнее в разделе 5 настоящего доклада).

Группа намерена продолжить работу по совершенствованию системы мотивации и вознаграждений, распространить основные принципы и лучшие образцы в виде стандартов во всех структурах Группы.

Группа «Ренова» заинтересована в формировании управленческого резерва. В 2007 году начата специальная программа подготовки будущих лидеров Группы «Авангард». Программа предполагала модульное обучение в течение 1 года, включая курс мини-MBA на базе одной из ведущих зарубежных бизнес-школ, а также анализ кейсов и разработку проектов под непосредственным руководством акционеров и топ-менеджеров Группы. В 2008 году участниками программы стали 20 молодых менеджеров компании Группы, отобранных из числа номинантов в три этапа. Партнером программы в этом году стала международная школа бизнеса IMD в Швейцарии. В программу обучения молодых лидеров управленческого резерва входит курс по лучшим мировым практикам в сфере корпоративной социальной ответственности (КСО).

3.3. Управление рисками

Инвестиционная деятельность сопряжена с большим количеством рисков, обусловленных как внешними (состояние рынков, изменения в законодательстве и т.д.), так и внутренними (качество управления в инвестируемых компаниях) факторами. При определенных условиях некоторые из них имеют решающее значение для развития бизнеса. В связи с этим успешность инвестиционной деятельности во многом зависит от того, насколько оперативно акционеры и специалисты, принимающие решения, получают информацию о текущих воздействиях и изменениях, ее достоверности и полноте, а также предпринимаемых мер для максимального использования открывающихся возможностей и предотвращения угроз.

В соответствии с утвержденными в Группе стандартами при разработке стратегии, принятии инвестиционных и управленческих решений подвергаются анализу и оцениваются следующие риски:

- **рыночные** — риски, связанные с тенденциями на рынке, которые обуславливаются колебаниями цен на продукцию, а также на сырье, тарифы и т.д.;
- **государственные (регуляторные)** — риски, связанные с политической обстановкой, деятельностью исполнительной, законодательной и судебной властей, политической устойчивостью в регионах деятельности Группы;
- **партнерские** — риски, вызванные действиями партнеров Группы по бизнесу;
- **финансовые** — налоговые риски, а также риски, связанные с тенденциями на рынке капитала, которые обуславливаются колебаниями процентных ставок, неустойчивостью курсов валют и т.д.;
- **управленческие** — риски, связанные с неэффективностью менеджмента или возможным несоблюдением интересов акционеров и других стейкхолдеров.

Подход к управлению рисками находит отражение в ключевых стандартах и регламентах, действующих на уровне Группы. Развитие бизнеса и требования деловой среды ставят задачи по совершенствованию системы управления рисками в Группе. В настоящее время Корпоративный центр готовит проект новой модели управления рисками, который будет рассмотрен Правлением в 2009 году.

Распределения ответственности между Группой и управляющими структурами Группы

Воздействия деятельности компаний	Область ответственности (принимаемые решения)	
	Группа «Ренова»	Компании Группы
Экономические воздействия		
- вклад в ВРП - общественные финансы (налоги) - конкурентная среда (развитие смежных отраслей) - региональная инфраструктура и меж-региональные экономические связи	- стратегия развития - размер инвестиций - сроки реализации проектов - устойчивость финансирования (вовремя предоставленные кредиты и займы для бизнесов)	- размер инвестиций - сроки реализации проектов - динамика производства и продаж - внедрение инноваций - отношения с партнерами по цепочке поставок (рынок закупок продукции и услуг)
Социальные воздействия		
- рынок труда - система отношений между бизнесом, властью и обществом по решению значимых вопросов социально-экономического развития	- инвестиционные решения, связанные с расширением/сужением бизнеса, включая согласование решений по реорганизации компаний в моноотраслевых районах	- выбор приоритетов социальной политики и инвестиций - управление качеством трудовых ресурсов - планирование и учет занятости, обеспеченности кадрами - уровень социальной защищенности работников - состояние системы охраны труда, качество рабочих мест - характер отношений с жителями территорий и властями
Экологические воздействия		
- состояние окружающей среды в регионах присутствия - динамика загрязнений и связанных показателей	- учет экологических аспектов при принятии инвестиционных решений и масштабных инвестиционных программ	- управление вопросами охраны окружающей среды - внедрение ресурсосберегающих технологий - принятие решений по модернизации производств

Управление рисками и распределение ответственности на уровне Группы и управляющих компаний

Для оптимальной адаптации к изменяющимся факторам внешней и внутренней среды система управления рисками должна быть построена как на уровне всей Группы, так и в рамках каждого инвестиционного проекта (управляющей компании). При этом следует отметить, что **управляющие компании обладают большими возможностями в области управления рисками**. Это в первую очередь связано с тем, что все их активы сосредоточены в одной отрасли и, следовательно, подвергаются схожему спектру воздействий, а также с возможностью управляющих компаний принимать решения на оперативном уровне.

В то же время Группа несет ответственность за общие результаты деятельности. Это логично вытекает из больших масштабов ее деятельности и, как следствие, более широкого спектра возникающих рисков. Одновременно с этим Группа испытывает на себе воздействие не только со стороны акционеров и состояния рынков, но и государства.

Таким образом, распределенный характер системы управления рисками между Группой и управляющими компаниями требует соответствующего распределения ответственности.

Системный учет и анализ нефинансовых рисков позволяют предотвратить увеличение стоимости инвестиционного бюджета вплоть до размеров, делающих инвестиции экономически неэффективными, ухудшение имиджа и репутации акционеров, избежать санкций со стороны органов государственной власти и др.

3.4. Учет нефинансовых рисков. Подходы к управлению нефинансовыми рисками в ГК «Ренова»

Стратегические задачи, стоящие перед Группой, требуют перехода от традиционной системы оценки инвестиционных рисков к комплексной системе управления рисками. Такой подход позволит учитывать большее количество факторов, влияющих на бизнес-процессы, и соответственно более точно оценивать возможный размер материального эффекта — ущерба или выгоды, возникающих в результате действия разных групп рисков. Для более точного прогнозирования возможных сценариев Группа намерена включить в систему анализа и управления рисками также и нефинансовые риски, связанные с поведением основных групп заинтересованных сторон бизнесов (или стейкхолдеров).

Несмотря на то что четко разграничить финансовые и нефинансовые риски невозможно, под нефинансовыми рисками понимаются события/сценарии/ условия, возникающие по всей цепочке бизнес-процессов при взаимодействии со следующими группами стейкхолдеров:

- ▶ персонал (обеспеченность, мотивация, квалификация);
- ▶ деловые партнеры, предоставляющие материалы и услуги для производства конечной продукции/услуг (качество, стабильность, доступность поставок);
- ▶ государственные регулирующие органы (нормативное регулирование);
- ▶ местные органы власти и жители (экология, участие в жизни местных сообществ и т.д.);
- ▶ потребители товаров и услуг.

Причина возникновения нефинансовых рисков – неопределенность поведения стейкхолдеров, имеющих свои предпочтения относительно способов ведения бизнеса компаниями и



обладающих возможностями для воздействия на компанию в силу того, что компания не обладает полным набором неограниченных прав на осуществление своей деятельности. Основной задачей стейкхолдерского подхода к управлению рисками становится влияние на выбор стейкхолдерами того или иного варианта поведения. Возможность такого влияния основана на понимании их интересов, поиске взаимовыгодных решений.

Механизмы управления нефинансовыми рисками

Управление любой категорией рисков начинается с общей диагностики и анализа ситуации. Для этого компании необходима точная и объективная информация, позволяющая оценить степень понимания рисков со стороны менеджмента компании, степень возможностей влияния основных групп стейкхолдеров на реализацию планов компании, качество данных, их целостность и достоверность. В случае нефинансовых рисков получить полный объем необходимой информации возможно только в рамках реализации подходов в области нефинансовой отчетности, поскольку данные финансовых отчетов недостаточны для формирования целостной картины применительно к этой области. Учитывая методологическую сложность точной оценки нефинансовых рисков, подготовка нефинансовой отчетности позволяет постоянно совершенствовать этот процесс, повышая точность оценки и уровень компетенций менеджеров компаний в этой области. В идеале управление нефинансовыми рисками должно быть интегрировано в систему подготовки нефинансовой отчетности и развиваться параллельно с ней.

Ключевым механизмом формирования эффективно-го управления нефинансовыми рисками на всех его этапах является построение систематического взаимодействия с основными группами стейкхолдеров. Это позволяет не только

определить существующие нефинансовые риски, но и степень их важности, возможные последствия, и в конечном итоге выработать оптимальный сценарий управления тем или иным риском. Взаимодействие происходит в форме периодических встреч (диалогов), в ходе которых стороны проясняют взаимные позиции и интересы и координируют планы. В настоящее время в компаниях Группы практика организации взаимодействия со стейкхолдерами уже реализуется:

- ▶ при заключении коллективных договоров с представителями трудового коллектива (коллективными договорами охвачены более 80% совокупной численности работников компаний Группы);
- ▶ при заключении и реализации соглашений о социально-экономическом сотрудничестве с органами власти субъектов РФ и местного самоуправления (координационные советы соглашений создавались Группой СУАЛ, УралПлатиной Холдинг, Ренова Оргсинтез);
- ▶ при согласовании инвестиционных проектов, реализация которых может оказать существенное влияние на социальную и экологическую обстановку (опыт проведения общественных слушаний есть в компаниях Ренова-СтройГруп, Ренова Оргсинтез, УралПлатина Холдинг и др.);
- ▶ в рамках подготовки и общественного заверения нефинансовых отчетов компаний (компании ТГК-5, 9 и 6, входящие в КЭС-Холдинг; РКС, Новогор-Прикамье, входящий в РКС).

Подробнее о существующих примерах и моделях организации взаимодействия со стейкхолдерами в компаниях ГК «Ренова» можно ознакомиться в разделе «Примеры ответственной деловой практики компаний Группы «Ренова», а также рекомендациях по постановке системы управления нефинансовыми рисками в компаниях ГК «Ренова».

Подходы к управлению ответственной деловой практикой в Группе «Ренова»

Доверие стейкхолдеров становится одним из ключевых активов компаний, заинтересованных в росте и устойчивом развитии, и результатом реализации ответственной деловой практики



4.1. Принципы ответственной деловой практики и устойчивого развития Группы

Акционеры и менеджмент Группы «Ренова» призывают компании, акционером которых является «Ренова», совершенствовать деловую практику на принципах ответственного ведения бизнеса и устойчивого развития. Только такой подход в современных условиях может обеспечить лидерство в отраслях, высокую деловую репутацию и понимание со стороны общества.

Для того чтобы постоянно совершенствовать подходы к ответственному ведению бизнеса и соотносить их с международным опытом, Группа присоединилась к международным и российским инициативам в этой области, в частности — к Глобальному договору ООН (Global Compact), международной инициативе «Партнерство против коррупции» (PACI). «Ренова» также была и остается активным участником разработки и совершенствования Социальной хартии российского бизнеса и предлагает компаниям холдинга присоединяться к этому документу¹. Одной из последних компаний ГК «Ренова» участником Социальной хартии в 2008 году стала ГК «АКАДО».

Представители «Реновы» принимают активное участие в работе Российского союза промышленников и предпринимателей, международных деловых советов, «Деловой России» и «Опоры России», Общественных советов при органах исполнительной власти. Компаниям Группы предлагается также принимать активное участие в саморегулирующих инициативах в целях распространения и обмена лучшим опытом и повышения общей культуры ведения бизнеса.

Для достижения целей устойчивого развития Группа «Ренова» сформулировала основополагающие принципы ответственной деловой практики, которые являются ориентиром для организации деятельности компаний Группы.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) понимается деловым сообществом как реализация практик ответственного ведения бизнеса, которые приносят пользу бизнесу и обществу и способствуют устойчивому социально-экономическому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество и минимизации негативного. КСО является добровольным вкладом бизнеса в развитие общества в социальной, экономической, экологической сферах, связанным напрямую с основной деятельностью компании и выходящим за рамки определенного законом минимума.

¹ См. <http://rspp.ru>

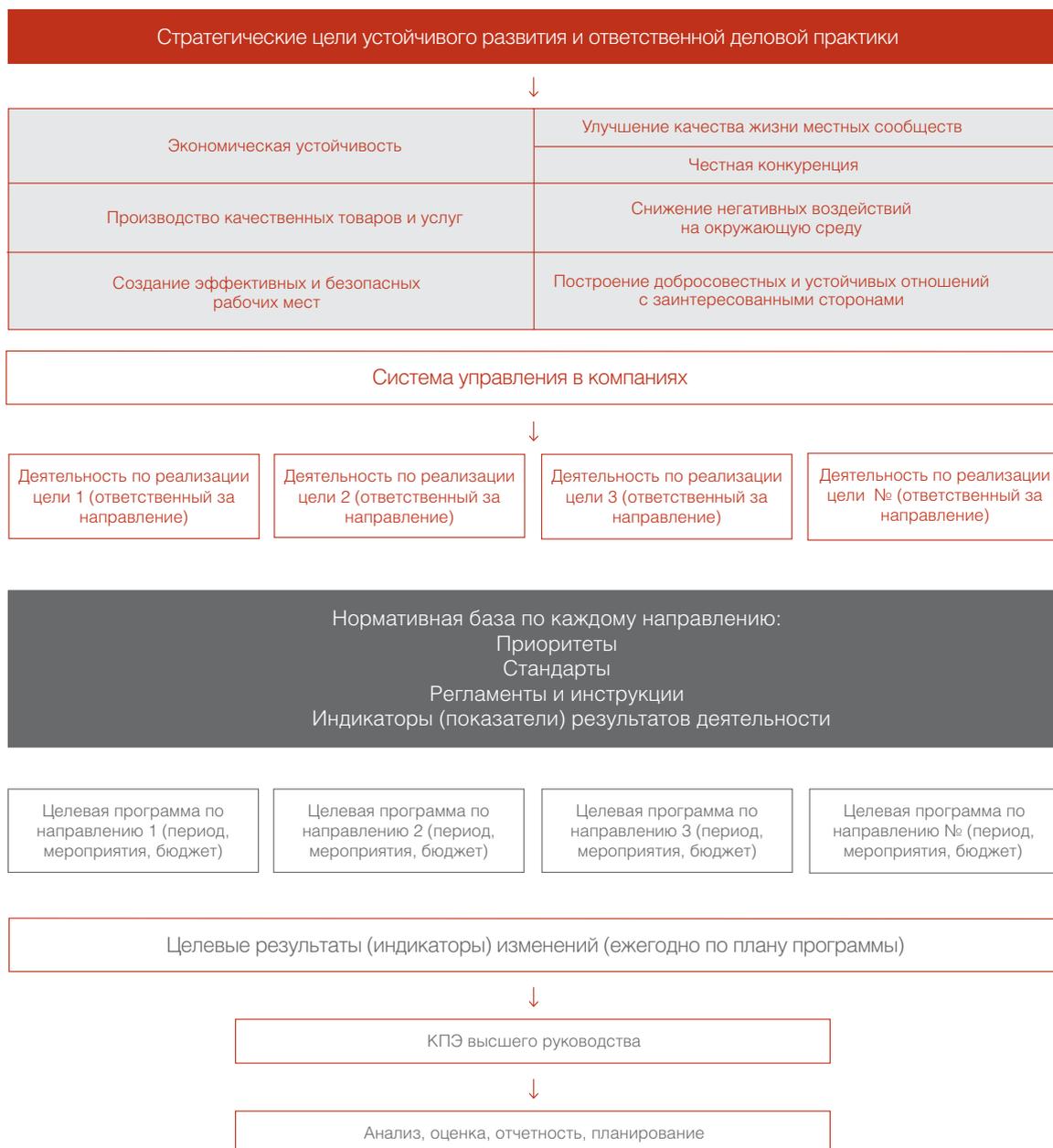
Компаниям Группы «Ренова» следует:

- ▶ выполнять законы страны присутствия, отраслевые нормы и другие обязательства, которые берет на себя Группа или сами компании;
- ▶ стремиться к позитивной динамике изменений в экономической, социальной и экологической областях деятельности за счет усилий по минимизации возможного негативного воздействия в этих сферах; соответствовать или превышать среднеотраслевые и региональные показатели в зависимости от возможностей компании;
- ▶ постоянно совершенствовать управленческую практику с учетом международного опыта и лучших примеров;
- ▶ использовать программный подход к осуществлению инвестиций в производственной, социальной и экологической областях для обеспечения результативности и эффективного использования планируемых ресурсов;
- ▶ последовательно повышать информированность заинтересованных сторон о результатах своей деятельности, в том числе с помощью подготовки нефинансовых отчетов;

- ▶ системно выстраивать отношения с органами власти, гражданским обществом, партнерами по бизнесу, проводить консультации при реализации стратегических задач развития;
- ▶ стремиться вовлекать работников, представителей местного сообщества в разработку внутренних социальных и внешних благотворительных программ для повышения эффективности использования ресурсов компаний, адресности и результативности социальных инвестиций;
- ▶ развивать корпоративную культуру и систему компетенций, соответствующих ценностям как отдельной компании, так и Группы в целом.

Компаниям Группы предлагается придерживаться и поэтапно интегрировать эти принципы во все управленческие процессы — это является зоной ответственности их менеджмента. Для этого необходимо выстраивать интегрированную систему управления вопросами устойчивого развития и ответственной деловой практики.

Модель управления приоритетными направлениями ответственной деловой практики



4.2. Цели устойчивого развития

В контексте принципов ответственной деловой практики Группа «Ренова» определяет семь стратегических целей устойчивого развития (см. схему — «Модель управления приоритетными направлениями ответственной деловой практики»). Выбор целей соответствует международным подходам и подкреплён практикой компаний Группы, которые уже в той или иной мере ориентируются на их достижение.

Обоснование выбора целей устойчивого развития

Цель 1. Экономическая устойчивость

Экономическая устойчивость является необходимым условием существования любой компании. Успешный бизнес позитивно влияет на благосостояние общества, что выражается в выплате налогов в бюджеты различных уровней в соответствии с законодательством страны размещения предприятий, в осуществлении закупочной деятельности, обеспечении занятости и доходов работников.

Экономически устойчивая компания соответствует ожиданиям и интересам акционеров, обеспечивая возвратность вложенных в развитие компании средств.

С учетом глобальных тенденций особое значение для экономической устойчивости приобретает качество операционного управления, рациональное использование ресурсов и энергии, необходимых для производства товаров и услуг, и наращивание нематериальных активов¹.

Для информирования заинтересованных сторон рекомендуем использовать следующие показатели результативности:

- ▶ Темпы роста объемов производства, объема реализованной продукции (%), прибыли (%) по сравнению с предыдущим периодом (за год)
- ▶ Стоимость активов
- ▶ Коэффициент обновления основных фондов в среднем за год после вхождения в контроль
- ▶ Доля заемных средств в величине собственного капитала

Экономическая оценка деятельности компаний, образующих ГК «Ренова», дает основания говорить о формировании факторов устойчивости в бизнесах. Во многом улучшению экономического положения компаний способствовала выгодная рыночная конъюнктура.

В течение трех последних лет компании демонстрируют:

- ▶ поступательный рост показателей операционной деятельности;
- ▶ активное использование возможностей получения средств для развития на открытом рынке капитала;
- ▶ увеличение объемов налоговых отчислений;

- ▶ минимизацию текучести кадров;
- ▶ отсутствие задолженностей по заработной плате²;
- ▶ рост заработной платы работников в соответствии с ростом производительности и увеличением объемов реализации продукции, изменениями отраслевой и региональной политики по оплате труда и увеличением объема базовой части заработной платы.

Согласно данным, предоставляемым компаниям в рамках системы мониторинга и отчетности, действующей в ГК «Ренова», по показателям оплаты труда все предприятия вышли на уровень соответствия, а в ряде случаев и превышения среднеотраслевых и региональных показателей. Ежегодный рост заработной платы по данным опережает уровень инфляции и в среднем составляет от 13 до 25% в зависимости от результатов экономической деятельности компаний. Значительный рост заработной платы произошел в 2006 году и составил на предприятиях различных отраслей от 20 до 40%. Проблемы по оплате труда сохраняются в основном на большинстве предприятий, работающих в сфере ЖКХ. Это относится и к предприятиям, контролируемым РКС.

Размер средней заработной платы на предприятиях компаний ГК «Ренова», тысяч рублей

	2006 г.	2007 г.
Горно-металлургической	11–16	13–19
Транспортной	14	18
Химической	8–12	9–17

Источник: данные компаний

В настоящее время основные усилия компаний, в том числе и добывающихся роста за счет активных сделок на рынке слияний и поглощения, сосредоточены на построении эффективной операционной бизнес-модели холдинговых компаний, ключевым ресурсом развития которых наряду с вопросами регулирования становится эффективная клиентская политика.

Основные примеры достижений компаний ГК «Ренова» в решении задач экономической устойчивости, размерах налоговых отчислений и капитальных инвестиций приведены в подразделах 1.3, 2.2 настоящего доклада.

Цель 2. Производство качественных и востребованных товаров и услуг

Производство качественных товаров и услуг создает конкурентные преимущества для компании на рынке, демонстрирует заботу производителя о потребностях и здоровье потребителя, формирует позитивное отношение потребителей к компании.

Учет мнений потребителей и постоянное взаимодействие с ними помогают получить обратную связь от одной из основных заинтересованных сторон и создавать новые виды товаров и услуг.

«Ренова» сформулировала задачи в области качества продукции и организации работы с потребителями, способных усилить конкурентные преимущества компаний в новых усло-

¹ Нематериальные активы (Intangible assets) — активы, которые не являются ни физическими, ни материальными или достоверно произвести оценку которых не представляется возможным. К таким активам относят решения, разработки, торговые марки, репутацию, связи, компетенции, косвенно влияющие на устойчивость бизнеса и снижающие транзакционные издержки.

² Начиная с 2006 года случаев задержки выплат по заработной плате на предприятиях не зафиксировано.

виях, и предлагает их для обсуждения в компаниях Группы в целях интеграции в нормативную базу компаний:

- ▶ постоянно повышать качество продукции и услуг в соответствии с международными стандартами и требованиями рынка;
- ▶ поддерживать и развивать диалог с потребителями: формировать культуру потребления, информировать о возможном негативном воздействии на здоровье, вовлекать в процессы совершенствования практики

Для информирования заинтересованных сторон рекомендуем использовать следующие показатели результативности:

- ▶ Количество новых потребителей товаров и услуг/ клиентов
- ▶ Количество удовлетворенных (в судебном или досудебном порядке) претензий по качеству товаров и услуг
- ▶ Степень удовлетворенности потребителей качеством товаров и услуг

Реализуемая на большинстве промышленных предприятий, образующих компании ГК «Ренова», система обеспечения качества продукции нацелена на сохранение завоеванного сектора рынка и его расширение за счет продвижения новых видов продукции высокого качества. Система большинства предприятий промышленного комплекса сертифицирована по стандартам ISO 9001 и 9002 и проходит ежегодный сертификационный аудит. Ее совершенствование происходит за счет улучшения технологических процессов, внедрения систем многоступенчатого контроля, стимулирования личной заинтересованности работников в производстве качественной продукции, вовлечения потребителей и поставщиков в разработку программ по улучшению качества продукции и услуг. Также компании Группы «Ренова» реализуют программы по ресурсосбережению.

Первыми программы по ресурсосбережению начали проводить предприятия металлургического комплекса, производство которых является одним из самых энергоемких. Сегодня вопросы эффективного потребления энергоресурсов становятся значимыми в повестке энергетических компаний. Так, в рамках реализации мероприятий по повышению культуры энергопотребления и ресурсосбережения КЭС-Холдинг планирует в 2009 году провести Конкурс Энергетического Сотрудничества, который позволит определить и поощрить наиболее энергоэффективных потребителей тепла и электричества компании. Конкурсные комиссии с участием независимых экспертов по энергоэффективности определяют по итогам 2008 года лучших среди компаний — потребителей электроэнергии и тепла в каждом регионе (по 5 категориям потребителей). Номинанты будут оцениваться по комплексу критериев, среди которых — степень внедрения энергосберегающих технологий; применение современных систем учета и контроля энергопотребления; установка устройств АСКУЭ и АСКУТ; четкое и полное выполнение договорных условий.

Вопросы повышения качества продукции, освоение современных менее опасных технологий производства являются основной конкурентоспособности предприятий химического комплекса. Только за счет выпуска новых продуктов высокого качества был обеспечен 10-процентный рост потребителей продукции предприятий, входящих в холдинг «Ренова Оргсинтез». В планах холдинга, наряду с проведением работ по совершенствованию существующих систем менеджмента качества продукции, строительство нового предприятия по производству каустической соды

и хлора с использованием наиболее передовой и экологически чистой технологии мембранного электролиза — выгодной альтернативы производствам, использующих ртутный электролиз.

Более 1 млрд руб. было выделено ОАО «КУЗОЦМ» за три последних года на модернизацию производственных мощностей. Внедренная на предприятии система автоматизированного управления ресурсами с применением метода штрих-кодирования на всех видах продукции — от сырья, заготовок до готовой продукции — позволяет значительно снизить издержки. В октябре 2008 года на предприятии запущен новый **комплекс по производству латунного проката**. Оборудование полного операционно-технологического цикла не имеет аналогов в России, при выходе на полную мощность (50 тыс. тонн в год) полностью обеспечит российский рынок латунного прутка и 10% потребления данного вида продукции в Европе.

Продукция химических предприятий, предприятий металлургии и металлообработки получает дипломы и призы ведущих российских и международных выставок.

Программы повышения качества услуг для розничных потребителей являются стратегическим приоритетом сбытового дивизиона КЭС-Холдинга. После проведенного опроса потребителей первым шагом компании в направлении повышения качества услуг станет работа по внедрению технологии единого биллингового обслуживания клиентов и развития новых услуг на рынке B2B услуг, в частности создание компанией ГАЗЭС сервисных газовых центров.

ОАО «Меткомбанк», обслуживающий корпоративных клиентов в 11 городах России, приступил к созданию процессинговых центров обслуживания клиентов. Также банк первым в России начал выдавать кредиты на обучение.

ГК «АКАДО» — активный рост числа абонентов сети АКАДО поставил в компании задачу повышения качества услуг. Прежде всего это касается повышения оперативности решения возникающих у клиентов вопросов, качества информирования пользователей об услугах.

Цель 3. Создание эффективных и безопасных рабочих мест

Современный уровень развития производительных сил, широкое внедрение технологий в производственные процессы повышают роль человеческого фактора в достижении экономических результатов компании. Мотивированный персонал, обладающий необходимыми компетенциями и восприимчивостью к инновациям, становится одним из ключевых активов в любой отрасли.

Высокий уровень производительности труда достигается, если в трудовых коллективах преобладают конструктивные отношения, а социальная политика компаний учитывает интересы работников.

Создание безопасных условий труда и охрана здоровья персонала являются сегодня глобальной темой и важным аспектом ответственной деловой практики.

«Ренова» сформулировала задачи в области организации труда и управления персоналом, позволяющие существенно снизить риски деятельности, и предлагает их для обсуждения в компаниях Группы в целях интеграции в нормативную базу компаний:

- ▶ развивать диалог с представителями трудового коллектива, поддерживать и продвигать практику заключения коллективных договоров;

- ▶ ориентировать социальную политику на обеспечение задач экономического роста, снижение рисков в социально-трудовой сфере при приоритете социальной защищенности работников и содействие социально-экономическому развитию территории деятельности;
- ▶ принимать реалистичные обязательства, не подрывая источника их обеспечения — собственную экономическую эффективность;
- ▶ формировать систему управления персоналом, которая мотивирует каждого работника к достижению целей компании, способную объективно оценить достигнутые результаты, справедливо вознаграждает и поощряет их достижение;
- ▶ при разработке стандартов и нормативов ориентироваться на отраслевую и региональную специфику, исполнять обязательства по отраслевым и национальным соглашениям в сфере оплаты труда;
- ▶ при подготовке и принятии решений в сфере организации труда, политики компенсаций и инвестиций в персонал проводить анализ кадрового потенциала, уровня удовлетворенности работников, а также аттестацию и оценку персонала;
- ▶ обеспечивать социальную защищенность персонала: ответственно проводить оптимизацию численности персонала, поощрять дисциплину труда, развивать пенсионные программы;
- ▶ своевременно и полноценно информировать работников о деятельности компании, планах и решениях, способных оказать существенное влияние на их жизнедеятельность;
- ▶ выявлять, поддерживать и распространять лучшие практики в области организации и оплаты труда, формировать корпоративную культуру и необходимые компетенции работников в данной области;
- ▶ взаимодействовать с отраслевыми, региональными, национальными и международными организациями работодателей для защиты интересов и совместного поиска эффективных решений.

Для информирования заинтересованных сторон рекомендуется использовать следующие показатели результативности:

- ▶ Среднегодовая численность работников
- ▶ % аттестованных рабочих мест
- ▶ Средняя продолжительность дней временной нетрудоспособности в расчете на 1 работника
- ▶ Количество несчастных случаев на производстве и динамика по отношению к прошлому году
- ▶ Количество несчастных случаев на производстве со смертельным исходом
- ▶ Текучесть кадров
- ▶ Средняя заработная плата, динамика изменения заработной платы за год
- ▶ Наличие задолженности по заработной плате
- ▶ Процент охвата предприятий коллективными договорами

За период 2004–2007 гг. предприятия закончили основные мероприятия по оптимизации численности, обучению и переподготовке персонала, внедрили новые автоматизированные системы управления, что стабилизировало показатели текучести кадров. В среднем по данным 2007 года эти показатели не превышали 15%.

Структура занятости персонала компаний ГК «Ренова» в РФ по отраслям

Горно-металлургическая	11,2%
Энергетика и ЖКХ	68%
Химическая	12%
Телекоммуникационная	2,8%
Машиностроение	2%
Транспорт	2,4%
Другое (финансовый сектор, девелопмент)	1,6%
Всего	Более 100 тыс. человек

Все предприятия Группы придерживаются законодательных и отраслевых норм обеспечения трудовых гарантий. Случаи решения трудовых споров в судебном порядке и нарушений трудового законодательства, выявленные надзорными органами, носят единичный характер.

Социальная политика на предприятиях направлена на обеспечение социальной защищенности, создание условий труда, стимулирующих рост производительности и направленных на сохранение и улучшение качества трудового потенциала.

Основные направления расходов по бюджету социального развития предприятий, дополняющих законодательные гарантии:

- ▶ Содержание объектов социальной сферы (объем расходов сокращается в связи с передачей под управление в муниципалитеты и внедрения программ рентабельного пользования)
- ▶ Обеспечение полноценного питания в обеденное время и полная или частичная компенсация стоимости питания
- ▶ Организация и финансирование оздоровительных и спортивных мероприятий для работников и членов их семей
- ▶ Организация и финансирование культурно-массовых мероприятий
- ▶ Компенсация лечения в санаториях, домах отдыха и детских лагерях
- ▶ Адресная материальная помощь отдельным категориям работников
- ▶ Ссуды на покупку жилья и строительство, гарантии по кредитам (для ключевого персонала, в т.ч. и молодежи)
- ▶ Компенсация транспортных расходов
- ▶ И др.

Объем дополнительных социальных обязательств фиксируется в коллективном договоре и зачастую составляет от 5 до 9% совокупного объема расходов социального характера. Перечень и объем напрямую зависят от экономических показателей предприятий, действующих отраслевых стандартов и ситуации по состоянию качества человеческого потенциала на предприятиях (заболеваемость общего и профессионального характера). Коллективными договорами предусмотрена дополнительная страховая защита работников за счет ДМС и негосударственного пенсионного обеспечения.

Выявленные случаи нарушений в сфере охраны труда имеют исключительный характер. Их устранение и недопущение в дальнейшем является одним из важнейших принципов стандарта по организации данного вида деятельности на всех предприятиях компаний ГК «Ренова». В результате целенаправленных усилий топ-менеджмента по итогам 2006 года на предприятиях заметно сократился уровень тяжелого травматизма. Это обусловлено увеличением расходов на мероприятия по охране труда, улучшением системы профилактики, мониторинга и введением различных мотивационных схем, стимулирующих

работников к соблюдению правил безопасности производства и организации труда.

Но вместе с тем необходимо констатировать, что уровень общей заболеваемости и легких профессиональных заболеваний остается все еще сравнительно высоким. Этому в равной степени способствуют и неуклонное старение основной доли работников предприятий (средний возраст работников предприятий — более 43 лет), замедлившееся «омолаживание» трудовых коллективов производственных предприятий и зачастую сохраняющаяся традиция попустительства в вопросах заботы о жизни и здоровье работников предприятий. За счет инициативности в подходе по организации работы в сфере охраны труда отдельным предприятиям Группы удается достигать и более заметных результатов в этом виде деятельности.

Произошедшие в период 2006–2007 гг. в ряде городов России и на Украине аварии с участием отдельных компаний Группы подняли вопросы обеспечения промышленной безопасности и охраны труда на самый верхний уровень принятия решений. На период 2008–2010 гг. запланированы специальные мероприятия по снижению риска аварийности. Эти вопросы контролируются специально созданным на уровне Группы под эгидой Департамента промышленной безопасности и чрезвычайных ситуаций КЦ координационным советом по промышленной безопасности, объединяющего профильных руководителей из компаний Группы.

Цель 4. Снижение негативного воздействия на окружающую среду

Снижение антропогенного воздействия на окружающую среду признано большинством экономически развитых стран актуальным вызовом. Задачи в этой области сформулированы многими крупными компаниями, деловыми альянсами и правительствами.

В своей инвестиционной деятельности Группа «Ренова» стремится учитывать экологические аспекты при принятии решений о направлении финансирования и призывает компании холдинга разделять этот подход. Корпоративным подходом предлагается считать нацеленность на снижение затрат первичного топлива, сырья, воды, сокращение удельных выбросов в окружающую среду, проведение государственной экологической экспертизы.

«Ренова» сформулировала задачи в области охраны окружающей среды и предлагает их для обсуждения в компаниях Группы:

- ▶ при подготовке и принятии решений о направлении инвестиций проводить оценку воздействия объектов и производств на окружающую среду и здоровье населения;
- ▶ реализовывать инвестиционные проекты по техническому и технологическому перевооружению производств с целью снижения ресурсопотребления и улучшения экологических характеристик и показателей производств;
- ▶ проводить мониторинг результатов реализации программ в области промышленной безопасности и охраны окружающей среды;
- ▶ своевременно информировать заинтересованные стороны о результатах деятельности в области охраны окружающей среды;
- ▶ выявлять, поддерживать и распространять лучшие практики в области охраны окружающей среды, формировать корпоративную культуру и необходимые компетенции работников в данной области;

- ▶ взаимодействовать с авторитетными местными, национальными и международными экологическими организациями для совместного поиска эффективных решений.

Для информирования заинтересованных сторон рекомендуем использовать релевантные показатели экологической результативности из «Базовых индикаторов» Социальной хартии российского бизнеса (опубликованы на <http://www.rspp.ru>)

За последние несколько лет плановые проверки государственных органов экологического контроля не выявили значительных нарушений со стороны компаний Группы. Это — результат внимания, которое уделяется вопросам экологии как на уровне ГК «Реновы» в целом, так и со стороны менеджмента компаний. В Группе уже выявились лидеры, уделяющие повышенное внимание вопросам экологического менеджмента: они имеют экологическую политику, систему мониторинга, на их предприятиях реализуются целевые экологические программы.

Важнейшим направлением деятельности для всех промышленных компаний Группы является подготовка к сертификации и сертификация систем экологического менеджмента в соответствии с международным стандартом ISO:14000. Сертификацию прошли многие предприятия, которые ранее входили в Группу СУАП, а также предприятия Группы «Энергопром», «Ренова Оргсинтез». В ближайшие годы планируется проведение сертификации на предприятиях КЭС-Холдинга, «УралПлатина Холдинга» и ряда предприятий других отраслей.

Компании Группы «Ренова» поддерживают реализацию важных международных природоохранных инициатив, таких как инициативы по снижению выбросов парниковых газов и использованию возобновляемых источников энергии. Так, в 2007 году «Ренова Оргсинтез» присоединилась к международной инициативе — Международной программе в области охраны окружающей среды (UNEP) «Ответственная забота» («Responsible Care — RC»)¹. В 2008 году к Глобальному договору ООН присоединилось ОАО ТГК-5 (КЭС-Холдинг).

Цель 5. Улучшение качества жизни жителей региональных сообществ

Качество жизни населения территорий присутствия предприятий зависит от многих причин и является зоной коллективной ответственности государства, бизнеса и самих граждан. Социальное партнерство — это конструктивный путь социально-экономического развития территорий.

Партнерские отношения помогают решать актуальные задачи, вовремя идентифицировать проблемы, использовать объединенные возможности каждой стороны на благо всем. Координация усилий и решения, принятые с учетом мнения всех сторон, являются необходимой предпосылкой для такого развития.

«Ренова» сформулировала задачи в этой области и предлагает их для обсуждения в компаниях Группы:

- ▶ в социальной сфере ориентироваться на организацию системной работы вместо оказания кратковременной помощи отдельным организациям, повышать адресность и результативность социальных проектов и программ;

¹ Одним из условий участия в программе является размещение данных по экологическим воздействиям в открытом доступе на сайте инициативы.

- ▶ расширять практику социальных инвестиций, предполагающих целевое использование ресурсов в интересах снижения риска дефицита значимых для развития компаний ресурсов в социальной, организационной сферах;
- ▶ проводить мониторинг и оценку результатов реализации соцпрограмм, вовлекать в разработку и оценку программ авторитетных представителей местного сообщества, экспертного сообщества, использовать итоги оценки для совершенствования программ;
- ▶ своевременно информировать местное сообщество о результатах деятельности компании и вкладе в социально-экономическое развитие территории, усилиях в сфере экологии и ресурсосбережении;
- ▶ выявлять, поддерживать и распространять лучшие практики в области социального партнерства, формировать корпоративную культуру и необходимые компетенции работников в данной области;
- ▶ взаимодействовать с авторитетными местными организациями для совместного поиска эффективных решений, стремиться к расширению состава участников социального партнерства на территориях.

Для информирования заинтересованных сторон рекомендуем использовать следующие показатели результативности:

- ▶ Количество соглашений о социально-экономическом партнерстве, заключенных компаниями холдинга по всем регионам присутствия
- ▶ Доля регионов, в которых заключены соглашения о социально-экономическом партнерстве, по отношению к общему количеству регионов присутствия
- ▶ Наличие невыполненных обязательств по соглашениям с органами государственной власти, по инвестициям
- ▶ Объем инвестиций в местные сообщества (благотворительные пожертвования, грантовые конкурсы, стипендиальные программы, программы партнерства и т.д.)

Подробнее о практике участия компаний Группы в жизни местных сообществ и программах социальных инвестиций компаний в подразделах 4.5. и 5.4. настоящего доклада.

Цель 6. Честная конкуренция

Честная конкуренция — один из основных этических элементов ответственной деловой практики, которому уделяется большое внимание в деловом сообществе. Честная конкуренция предполагает уважительное отношение со стороны компаний к своим акционерам, работникам, деловым партнерам и конкурентам, обществу в целом; уважение к закону; доброжелательные и конструктивные отношения внутри компании; добросовестное отношение к своим обязанностям со стороны работников компании. Принципы честной конкуренции закрепляются в этических кодексах и кодексах корпоративного поведения, принятых как на уровне Группы, так и в отдельных компаниях.

Для информирования заинтересованных сторон рекомендуем использовать следующие показатели результативности:

- ▶ Количество случаев/ судебных споров в связи с обвинением в нечестной конкуренции
- ▶ Количество трудовых споров, в том числе случаев обращения в суд по вопросам социально-трудовых отношений

- ▶ Изменения, которые были внесены в деятельность или планы компании по повышению стандартов управления в данных областях

Цель 7. Построение добросовестных и устойчивых отношений с заинтересованными сторонами

Поддержка и развитие долгосрочных, легитимных и взаимовыгодных партнерских отношений с заинтересованными сторонами (или стейкхолдерами¹) являются ценностью, формируемой и закрепляемой в корпоративной культуре Группы.

Круг заинтересованных сторон, важных для развития бизнеса, каждая компания определяет самостоятельно. Однако наиболее крупные группы важны для любой компании, и сегодня уже существуют доказавшие свою эффективность методы постоянного взаимодействия с ними. Эти методы применяют многие компании «Реновы».

Так, в области социально-трудовых отношений основными документами, в которых закрепляются договоренности трудовых коллективов (в лице профсоюзных организаций) и работодателей, являются Отраслевые соглашения. Компании Группы сотрудничают с:

- ▶ Горно-металлургическим профсоюзом (более 95% работников предприятий Группы в данной отрасли являются его членами)
- ▶ Объединением профсоюзов авиаработников
- ▶ Профсоюзом машиностроителей
- ▶ Общероссийским профсоюзом рабочих местной промышленности и коммунально-бытовых предприятий (профсоюз жизнеобеспечения) (в нем состоят более 85% работников предприятий ЖКХ)
- ▶ Профсоюзом работников химических отраслей промышленности
- ▶ Всероссийским электропрофсоюзом

На уровне отдельных предприятий направления взаимодействия и обязательства сторон фиксируются в коллективных договорах. Поддержка практики заключения коллективных договоров является основополагающим принципом ответственной деловой практики компаний «Реновы» как работодателей.

Соглашения о социально-экономическом партнерстве или социальном взаимодействии с органами государственной власти и местного самоуправления — другой пример распространенной практики компаний «Реновы». Соглашения носят публичный характер и описывают все аспекты участия компаний в социально-экономическом развитии территорий. «Ренова» одобряет подобную практику и считает ее наиболее адекватным форматом взаимодействия. Сегодня соглашения действуют в ряде регионов, где работают компании Группы, среди них:

- ▶ Свердловская область (соглашение между компанией «Урал-Платина Холдинг» и Администрацией МО Верхняя Пышма);
- ▶ Корякский автономный округ (между компанией «Урал-Платина Холдинг» и Администрацией Корякского автономного округа);
- ▶ в Республике Чувашия (между Компанией «Ренова Оргсинтез» и Кабинетом министров Чувашской Республики);
- ▶ в Ростовской области (между Компанией «Энергопром», с участием ОАО «Новочеркасский электродный завод», и Администрацией Ростовской области, с участием Администрации города Новочеркаска).

¹ Стейкхолдер (от англ. Stakeholder) — организации и физические лица, которые могут оказывать влияние на деятельность компании или сами испытывают влияние со стороны компании, ее продукции и услуг.

Стороны взаимодействия	Документ, закрепляющий договоренности	Механизм управления, контроля выполнения и корректировки договоренностей
Профессиональные сообщества	Отраслевые тарифные соглашения	Отраслевые комиссии представителей объединений работодателей и профсоюзных организаций
Трудовые коллективы	Коллективный договор	Собрание трудового коллектива и координационная комиссия, в которую входят представители сторон
Органы государственной власти	Соглашения о социально-экономическом сотрудничестве	Координационные советы соглашений, рабочие группы
Органы местного самоуправления	Соглашения о социальном партнерстве/сотрудничестве	Координационные советы или Рабочие группы
Некоммерческие и неправительственные организации	Соглашение о партнерстве, грантовые соглашения по реализации совместных проектов и программ	Общественные советы, Совет программы, попечительские советы корпоративных фондов

Продолжают действовать и многие соглашения, подписанные компаниями и предприятиями Группы СУАЛ, после того как они перешли к новому собственнику — Объединенной компании РУСАЛ¹.

С другими стейкхолдерами (акционерами, поставщиками, потребителями) отношения строятся как в публично-правовой плоскости, так и с использованием специфических форматов взаимодействия. Так, распространенной формой взаимодействия с некоммерческими и общественными организациями являются гранты (в тех городах, где действуют корпоративные благотворительные фонды или фонды местных сообществ). Проводятся также общественные слушания, круглые столы, информационные мероприятия и др.

«Ренова» сформулировала принципы формирования устойчивых отношений со стейкхолдерами и предлагает их для обсуждения с компаниями Группы в целях интеграции в систему управления рисками:

- ▶ добровольность и ориентация на долгосрочное сотрудничество;
- ▶ легитимность и публичность отношений, оформление договоренностей и обязательств в гражданско-правовой плоскости (соглашения);
- ▶ направление совместных финансовых и организационных усилий на решение ключевых проблем, которые признаются значимыми всеми сторонами;
- ▶ реалистичность обязательств, не подрывающих источника их обеспечения — собственную экономическую эффективность;
- ▶ проводить согласованную политику и коллегиальное принятие решений в рамках единых совещательных и координационных органов;
- ▶ обеспечить равные возможности участия сторон в системе принятия решений по направлениям и текущим приоритетам сотрудничества;
- ▶ вовлекать в разработку решений и экспертную оценку предлагаемых решений независимых специалистов и организаций в соответствии с выработанными сторонами критериями;
- ▶ регулярность оценки качества и результатов совместной работы, выполнения обязательств, публичная презентация промежуточных результатов партнерства.

Для информирования заинтересованных сторон рекомендуем использовать следующие показатели результативности:

- ▶ Наличие разработанной стратегии взаимодействия с разными группами стейкхолдеров
- ▶ Количество совместных органов/структур, созданных для координации взаимодействия (советов, комитетов и т.д.)
- ▶ Количество специальных мероприятий, проведенных в целях взаимодействия со стейкхолдерами (общественные слушания, круглые столы, опросы и исследования и др.)
- ▶ Наличие изменений, которые были внесены в деятельность или планы компании по итогам взаимодействия со стейкхолдерами
- ▶ Членство в добровольных организациях, участие в инициативах, попечительских советах и т.д.

4.3. Система управления деятельностью в области ответственной деловой практики и устойчивого развития

В системе управления устойчивым развитием каждая из стратегических задач может быть достигнута в рамках основной деятельности по функциональным направлениям (управление персоналом, природоохранная деятельность, маркетинг и сбыт продукции и т.д.).

По каждому из направлений компаниям следует отражать принципы ответственной деловой практики в кодексах корпоративного поведения, стандартах и регламентах внутренних процедур.

Для достижения поставленных целей разрабатываются программы на различные сроки или эти цели интегрируются в уже реализуемые программы. Целевые программы разрабатываются на основе цикличного анализа степени достижения целей. Эффективность программ оценивается по выбранным показателям, которые устанавливаются также и для оценки деятельности руководства компаний (в виде КПЭ).

¹ Среди них соглашения с Законодательным собранием Республики Карелия, Правительством Свердловской области и целым рядом муниципальных образований: г. Волхов (Ленинградская область); г. Каменск-Уральский (Свердловская область); г. Краснотурьинск (Свердловская область); Нижне-Сергинский район (Свердловская область); г. Кандалакша (Мурманская область); г. Кирс (Кировская область); Княж-Погостский район (Республика Коми); г. Пикалево (Ленинградская область); г. Полевской (Свердловская область); г. Североуральск (Свердловская область); г. Сегежа (Республика Карелия); г. Ухта (Республика Коми); г. Шелехов (Иркутская область).



«Ренова» признает самостоятельность компаний Группы в выборе конкретных программ, направленных на реализацию принципов ответственной деловой практики, однако считает необходимым достичь согласия со всеми компаниями Группы в отношении следующих принципов, которые должны быть едиными для всей Группы:

- ▶ признание приоритетности партнерского типа ведения бизнеса, использование единых подходов к пониманию стоящих перед компаниями задач;
- ▶ совместное определение основных сфер корпоративной ответственности с учетом отраслевых особенностей;
- ▶ участие компаний в реализации единых программ Группы «Ренова» (если такие будут приняты);
- ▶ продвижение имиджа Группы «Ренова» как социально ответственной структуры;
- ▶ координация действий и решений, если они могут оказывать воздействие на репутацию и деятельность Группы в целом;
- ▶ предоставлять данные для выпуска консолидированного отчета в области ответственной деловой практики/устойчивого развития Группы «Ренова», стремиться улучшать качество нефинансовой отчетности.

В целях совершенствования системы управления ответственной деловой практикой или устойчивым развитием Группа намерена развивать практику создания рабочих или консультативных органов при высших органах управления Группы.

Намерена осуществлять мониторинг деятельности компаний, которые входят в Группу «Ренова».

Результаты анализа и оценки Группа намерена отражать в докладе по реализации принципов ответственной деловой практики в ГК «Ренова», который планирует публиковать не реже 1 раза в два года.

4.4. Отчетность об ответственной деловой практике

Предлагая компаниям и партнерам Группы совершенствовать деловую практику на принципах ответственного ведения бизнеса, акционеры Группы «Ренова» считают, что такой подход может обеспечить постоянные улучшения¹, которые становят-

ся неотъемлемой частью бизнеса компаний и их конкурентным преимуществом.

Для того чтобы эти улучшения стали измеримыми (и тем самым превратились в нематериальный актив), необходимо постоянно отслеживать и оценивать результативность. Нефинансовая отчетность — один из признанных инструментов мониторинга и оценки результатов деятельности компаний в области устойчивого развития.

Практика подготовки нефинансовых отчетов уже имеется у компаний «Реновы». Официально опубликованы отчеты ТКГ-5, ТКГ-6, ТКГ-9 (все — КЭС-Холдинг), имеется опыт отчетности у «Российских коммунальных систем». Регулярно публикуют отчеты также компании, в которых «Ренова» является участником (ТНК-ВР и РУСАЛ).

Наличие нефинансовых отчетов у компаний, готовящихся к публичному размещению акций, расценивается потенциальными инвесторами как позитивный сигнал. Акционеры «Реновы» рекомендуют партнерам готовить нефинансовые отчеты до выхода на IPO.

Корпоративным центром разработаны рекомендации для компаний Группы по совершенствованию системы управления вопросами ответственной деловой практики и организации процесса нефинансовой отчетности (опубликованы в виде приложений к данному докладу). «Ренова» намерена организовать обсуждение планов и намерений компаний по применению данных рекомендаций с менеджментом компаний. «Ренова» задает лишь общие подходы к отчетности, предлагает формат и базовые показатели по ключевым сферам ответственной деловой практики. Однако, учитывая разнообразие отраслей, в которых работают компании Группы, специфику бизнеса в каждой отрасли, индивидуальную ситуацию в каждой компании, содержание нефинансовых отчетов может существенно различаться в разных компаниях, а процесс отчетности внедряться с разной скоростью и в различном объеме.

Если компании не готовы выпускать стандартизированные отчеты² и предпочитают отчет в свободной форме, предлагается соблюдать следующие принципы, позволяющие сделать эти отчеты информативными, полезными и совместимыми с отчетами других компаний «Реновы»:

- ▶ актуальность и существенность (в отчет следует включать темы, значимые для компании и стейкхолдеров);
- ▶ достоверность и полнота (наличие в отчете подтверждающих данных, отражение);
- ▶ доступность (изложение отчета понятным для читателя языком, объяснение специальной терминологии и отраслевой специфики).

¹ Постоянные улучшения включают все аспекты деятельности компаний: управленческой культуры и практики, достижение экономических целей, улучшение социальных и экологических показателей и т.д.

² Стандартизированные отчеты – отчеты, подготовленные с использованием признанных среди большинства компаний в мире систем отчетности (например, Глобального договора, Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития, Социальной хартии российского бизнеса и др.).

Цели устойчивого развития	Компания	Пример из деловой практики
Экономическая устойчивость	КЭС, РКС, Аэропорт «Кольцово», и др.	Примеры приведены в разделе «Управление инвестициями» (примеры инвестиционных проектов)
Производство качественных и востребованных товаров и услуг	ГАЗЭКС (КЭС-Холдинг)	Федеральная розничная сеть газовых сервисных центров
Создание эффективных и безопасных рабочих мест	ОАО «КУЗОЦМ»	Повышение мотивации трудовых ресурсов
Снижение негативного воздействия на окружающую среду	ОАО «Российские коммунальные системы» (РКС) и ГАЗЭКС (КЭС-Холдинг), Группа «Энергопром»	Проекты по снижению эмиссии парниковых газов Снижение негативных воздействий на окружающую среду Разработка современных природоохранных технологий Мониторинг состояния нерестовых водоемов
Улучшение качества жизни жителей региональных сообществ	Группа СУАЛ, «УралПлатина Холдинг»	Модель социального партнерства
Честная конкуренция		
Построение добросовестных и устойчивых отношений с заинтересованными сторонами	ТГК-5 (КЭС-Холдинг)	

4.5. Примеры ответственной деловой практики компаний Группы «Ренова»

Многие компании «Ренова» нашли успешные решения и подходы, которые акционеры Группы считают достойными для применения всеми компаниями Группы. Таким образом формируется коллективный опыт Группы, который является нематериальным активом.

Как уже отмечалось, большинство примеров из практики компаний соответствуют целям устойчивого развития, которые «Ренова» определила как приоритетные.

Производство качественных и востребованных товаров и услуг

Пример 1. Федеральная розничная сеть газовых сервисных центров — ГАЗЭКС

Территория проекта: 5 субъектов РФ и 5 субъектов в Украине.

Цель проекта — создание сервисных центров, оказывающих услуги коммерческой газификации, эксплуатации и реализации внутрименового газового оборудования (ВДГО) населению, оптовым покупателям (например, ТСЖ), среднему и малому бизнесу.

В компании помимо регулируемой деятельности развивается коммерческая (нерегулируемая) рыночная составляющая, что уникально для компании, работающей в топливно-энергетической сфере.

Значение проекта для потребителя — в появлении качественных услуг и обслуживания через создание центра ответственности («единого окна»).

Сервисные центры работают по принципу «службы единого заказчика» и выполняют три основные функции: 1) маркетинга, 2) продаж и 3) управления заказами. Центры собирают заказы и перераспределяют их между ключевыми подрядчиками ГРО (газовой распределительной организации, работающей на территории республики / области / города). Чтобы привлечь больше заказов, центры предлагают комплекс услуг, сформированных под решение основных потенциальных проблем покупателя.

Бизнес-идея возникла благодаря применению политики корпоративной ответственности. На рынке внутрименовых газовых сетей сложилась ситуация отложенного спроса, но ГРО не мог-

ло сформировать предложение для его удовлетворения, так как хотя и имело необходимую и даже избыточную компетенцию для реализации этой задачи, но не имело бизнес-структуры, которая бы занималась ее реализацией. Конкурирующие компании, как правило, не имели достаточной компетенции, но имели ресурсы для удовлетворения растущего спроса. Ситуация становилась опасной. Все риски по ликвидации последствий возможных аварий ложились на плечи сотрудников ГРО. Создание сервисных центров позволило сформировать цивилизованный, а значит, безопасный рынок газовых услуг.

Информирование о проекте всех сотрудников ГРО и формирование веры в проект были необходимым условием его выживания и успешного развития. Было потрачено много сил на информирование и мотивацию сотрудников 10 ГРО в России и Украине. Например, для вовлечения сотрудников ГРО в проект был проведен внутрикорпоративный творческий конкурс, в котором приняли участие многие, в основном не офисные, сотрудники из глубинки регионов. По результатам конкурса регистрируются два товарных знака для розничной сети сервисных центров — «Доброгаз» и «г-жа Конфоркина». Также приказом генерального директора холдинга создан Творческий экспертный совет из самых активных участников конкурса для решения творческих внутрикорпоративных задач. Сегодня и руководители, и сотрудники ГРО на 100% понимают проект и верят в него.

Создание эффективных и безопасных рабочих мест

Пример 2. Повышение мотивации трудовых ресурсов — ОАО «КУЗОЦМ»

Главная стратегическая цель ОАО «КУЗОЦМ» — построение компании мирового уровня. Двигаясь к достижению своей цели, недостаточно создать современную технологию производства товаров и услуг, набрать квалифицированные кадры и разработать эффективную структуру их взаимодействия. Необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач, работал эффективно и с интересом. Мотивация трудовой деятельности является центральной, стратегической функцией в управлении предприятием.



Пример 3. Система охраны труда и безопасности — Аэропорт «Кольцово»

Основная задача, на решение которой направлена деятельность предприятия в области работы с персоналом, — это охрана здоровья и безопасности всех работников предприятия. Для решения этой задачи выбрана модель управления, которая предполагает привлечение к активному участию во всех элементах системы управления охраной труда и промышленной безопасностью всех заинтересованных лиц предприятия: работников, руководителей разного уровня и специалистов — система трехступенчатого контроля. Улучшая состояние безопасности производства, предприятие получает ряд преимуществ, характерных для компаний, чья деятельность осуществляется в рамках КСО: сокращаются претензии со стороны регулирующих органов; улучшается управление рисками; улучшается репутация предприятия; появляется больше возможностей привлекать и удерживать сотрудников.

К началу 2004 года перед коллективом предприятия генеральным директором была поставлена задача увеличения объемов производства продукции прежде всего за счет совершенствования системы мотивации труда. К тому периоду на предприятии существовал ряд проблем, среди которых: высокая текучесть кадров, низкий профессиональный уровень персонала, низкий уровень исполнительской дисциплины, некачественный труд (брак), слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения, халатное отношение к труду и др.

На первом этапе совершенствования системы мотивации и ее центрального звена — системы оплаты труда — были разработаны и утверждены по каждому подразделению Положения «Об оплате труда», в основу которых были положены методики формирования ФОТ производственных цехов. Началось формирование комплексных бригад.

На втором этапе (в 2005–2006 годах) разработана и внедрена рыночная система мотивации работников и управления трудом по оригинальной разработке Челябинского филиала Института экономики УрО РАН («РОСТ»). По итогам анализа действовавшей на тот период системы мотивации, стимулирования, оценки и оплаты труда работников были разработаны и утверждены нормативные документы, среди которых: Положение «Об организации системы положительных отзывов и претензий», Положение «О порядке формирования базовых ФОТ структурных подразделений и служб», Положение об оплате труда работников ОАО «Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов» и др. На основании разработанных документов были полностью пересмотрены все цеховые положения об оплате труда.

В настоящее время система мотивации совершенствуется:

- ▶ продолжается организация комплексных бригад;
- ▶ пересматриваются нормативные документы, регламентирующие процессы определения обязанностей и полномочий работников и подразделений предприятия;
- ▶ совершенствуется структура управления на основе оптимизации коммуникационных связей;
- ▶ внедряется комплексная и обезличенная (т.е. максимально объективная) система базовых окладов для всех руководителей и специалистов среднего звена;
- ▶ для работников предприятия запускаются специальные программы, например «Здоровый образ жизни», стимулирующий отказ работников от вредных привычек. Все это позволило предприятию обеспечить рост объемов производства и повышение производительности.

В целях мониторинга и систематической оценки ситуации в сфере безопасности труда отделом охраны труда и промышленной безопасности (ООТ и ПБ) проводятся соответствующие проверки. Периодичность и сроки проведения проверок предусмотрены соответствующими планами. Планы проведения контроля третьей ступенью (на уровне директоров по направлениям) охраны труда и промышленной безопасности (отдельно для каждого из направлений) утверждаются генеральным директором на год. Планы предусматривают, чтобы каждая служба подвергалась проверке не менее двух раз в год. Осуществление проверок за эффективностью работы первой и второй ступенями контроля проводится работниками ООТ и ПБ на основе годового плана работы отдела и на основе ежемесячных планов, утверждаемых техническим директором предприятия, которые предусматривают ежеквартальную проверку. В службах и подразделениях предприятия разрабатываются планы проведения контроля на уровне первой и второй ступени контроля. Эти планы предусматривают проведение проверок на первой ступени — ежедневно, на второй ступени — не реже двух раз в месяц.

Расходы на охрану труда, млн рублей

2006 г.	2007 г.	2008 г.
2,0	2,1	2,6

Источник: данные ОАО «Аэропорт «Кольцово»

В 2008 году компания закончит проведение аттестации рабочих мест по условиям труда, начатой в 2004 году.

По итогам компания намерена принять политику по охране труда и корпоративный стандарт в этой области. После принятия указанных документов компания будет проводить работу по гармонизации внутренних документов. Сегодня основные стратегические направления предприятия в сфере охраны труда отражены в Коллективном договоре ОАО «Аэропорт «Кольцово». В целях оперативного и качественного освещения вопросов, связанных с охраной труда и промышленной безопасностью, в 2008 году создана страница по этому направлению на корпоративном сайте. Основные службы предприятия оснащены информационными стендами по охране труда.

В разрабатываемом плане работ по охране труда и промышленной безопасности, утверждаемом ежегодно, отражаются элементы текущих работ и действий стратегического характера, направленных на совершенствование системы управления охраной

труда и промышленной безопасностью. Также вопросы охраны труда и промышленной безопасности в обязательном порядке отражаются в Планах приобретения новой техники и оборудования, Планах капитального ремонта зданий и сооружений, в Перспективном плане строительства и вновь вводимых объектов на 2008–2009 годы, Соглашении по охране труда профсоюзов и администрации ОАО «Аэропорт «Кольцово». Кроме того, деятельность служб предприятия, в том числе и в сфере охраны труда, оценивается в принятой на предприятии системе качества. Внедрение системы трехступенчатого контроля, предполагающего привлечение к активному участию в мероприятиях в области охраны труда и промышленной безопасности как работников, так и руководителей, позволило значительно улучшить по сравнению с 2006 годом состояние производственного травматизма. Экономический эффект составил более 2 млн рублей в 2007 году

Снижение негативного воздействия на окружающую среду

Пример 4. Снижение негативных воздействий на окружающую среду — Группа компаний «Энергопром»

Ведется планомерная разработка и внедрение мероприятий по снижению выбросов и других вредных воздействий на окружающую среду, совершенствуются меры по утилизации отходов производства, основной объем которых уже сейчас возвращается в производство в качестве сырьевых материалов. На предприятиях Компании внедрен уникальный способ очистки высокотемпературных отходящих газов, полностью очищается «техническая вода», задействованная в производственном процессе, значительные ее объемы используются вторично.

В 2006 году в результате проведенных природоохранных мероприятий на Новосибирском электродном заводе удалось добиться сокращения выбросов пыли в атмосферу на 20 т в год, на Челябинском электродном заводе — на 29,86 т в год, на Новочеркасском электродном заводе выбросы были сокращены на 320,6 т в год!

Большое значение придается вовлечению персонала заводов в деятельность по охране окружающей среды. Разработана и внедряется система стимулов, повышающая заинтересованность работников предприятий в решении экологических проблем, систематически проводится обучение рабочих и специалистов основам экологического менеджмента.

Пример 5. Снижение эмиссии парниковых газов — ОАО «Российские коммунальные системы» и ГАЗЭКС

Дочерние компании РКС осуществляют проекты по снижению эмиссии парниковых газов. В качестве пилотной инициативы ОАО «Петрозаводские коммунальные системы» реализовало совместный проект с международной Северной Экологической Финансовой Корпорацией (NEFCO). Основной компонент проекта был направлен на достижение устойчивого снижения выбросов котельными Петрозаводска и Прионежского района Республики Карелия. Аналогичные проекты ООО «Новогор-Прикамье» реализует при участии специалистов из Германии, Канады и Новой Зеландии. Опыт этих проектов станет основой для дальнейшего развития природоохранного направления Компании, которая на деле стремится к обеспечению прозрачной и надежной работы объектов ЖКХ за счет внедрения и использования современных технологий и методов управления.

В Компании ГАЗЭКС подготовлены два проекта совместного осуществления в рамках Киотского протокола: 1) перевод котельных с твердых и жидких видов топлива на газообразные;



2) модернизация уплотнителей на системах газоснабжения. Ожидаемый эффект от реализации этих проектов — значительное снижение выбросов парниковых газов (например, только от перевода котельных на газообразные виды топлива ожидается снижение примерно на 10 000 т/год).

Пример 6. Разработка современных природоохранных технологий — опыт Группы СУАЛ

Практика снижения негативного воздействия за счет ускоренной модернизации производства и применения современных природоохранных технологий находит все большее распространение среди компаний Группы. Важным принципом является использование отечественных научных разработок, привлечение российских экспертов, консультантов и подрядчиков. Компании «Реновы» плодотворно сотрудничают с НИИ экологии человека и гигиены окружающей среды им. А.Н. Сысина РАМН, НИИ медицины труда РАМН, МГУ им. М.В. Ломоносова, Всероссийским алюминиево-магниево-институт (ВАМИ) и другими научно-исследовательскими институтами.

Проект сухой газоочистки, разработанный ВАМИ, был внедрен на предприятиях Группы СУАЛ в 2005–2007 гг. В основу метода заложена современная очистка газов от фтористого водорода. В 2005 году проект реализован на Кандалакшском алюминиевом заводе, с 2006 года введена первая серия на Надвоицком алюминиевом заводе. Эта же технология применена при строительстве пятой серии электролизного производства на Иркутском алюминиевом заводе.

В результате модернизации производственного оборудования и строительства новых газоочистных установок на предприятиях СУАЛа за период с 1998 по 2006 годы достигнуто снижение удельных выбросов в атмосферу более чем на 20% (при росте объемов производства на 21%).

Пример 7. Мониторинг состояния нерестовых водоемов — ЗАО «Корякгеолдобыча»

По данным Ассоциации горняков Аляски, уровень воздействия на окружающую среду на месторождениях КГД существенно ниже, чем на аналогичных предприятиях Аляски.

В инициативном порядке Компания ввела практику ежегодного мониторинга воздействия геолого-разведочных работ и разработки россыпных месторождений платины на условия воспроизводства и состояние рыбных запасов в бассейне р. Вывенка. Для этого в течение сезона производится ежемесячный отбор проб воды в нерестовых водоемах (в которые производится сброс очищенных сточных вод) на содержание загрязняющих компонентов. Пробы анализируются в лабора-

Социально-экономическое развитие территорий и устойчивый бизнес



ториях и предоставляются в контролируемые природоохранные органы.

Специфика добычного и обогатительного производств предполагает, что экология нерестовых водоемов является основным объектом внимания. Поэтому Корякгеолдобыча целенаправленно инвестирует средства в проекты по разработке технических решений для очистки оборотных и сточных вод от вредных примесей. Компания намерена в среднесрочной перспективе улучшить показатели по качеству сбрасываемой воды, но уже сегодня система водоочистки обеспечивает уровень предельно допустимых загрязняющих веществ на уровне, приемлемом для нерестовых водоемов.

Улучшение качества жизни жителей региональных сообществ

Пример 8. Эффективные модели социального партнерства: опыт Группы СУАЛ

Устойчивое развитие территорий является результатом усилий разных секторов общества, но наиболее значительная роль принадлежит, безусловно, органам власти (как регулятору и проводнику государственной политики) и бизнесу (как основному производящему сектору). В управленческом пространстве «Реновы» реализуется установка на поддержание

практики взаимовыгодного, ответственного и открытого сотрудничества бизнеса, власти и общества в интересах социально-экономического развития и оформления этого партнерства в публично-правовой плоскости.

СУАЛ была первой компанией «Реновы», творчески применившей этот принцип, сформировав модель социального партнерства.

СУАЛ определяла социальное партнерство как систему отношений компании с местными властями и обществом, основанную на принципах сотрудничества и взаимного учета интересов. На первом этапе формирования модели предприятия СУАЛа заключали соглашения о социально-экономическом партнерстве с органами местного самоуправления. По мере роста числа таких соглашений возникла потребность в координации деятельности. В результате был создан совещательный орган — Координационный совет по социальному партнерству, в который вошли представители управляющей компании СУАЛа, генеральные директора предприятий и главы муниципалитетов. Участники совета определяли основные направления совместной работы и проблемы, требующие решения.

Для оптимизации расходов и повышения эффективности деятельности участники партнерства использовали программный подход, который стал основным в их совместной работе. Наиболее масштабная программа осуществлялась с 2004 по 2006 годы¹. Впервые в рамках Программы решались не отдельные вопросы, а спектр взаимосвязанных задач, актуальных для всех территорий, которые были включены в Программу. Особенность Программы — участие большого количества организаций (муниципальных, экспертных, коммерческих, обще-

Межсекторное взаимодействие, которое развивала Группа СУАЛ, — иллюстрация нашей технологии создания устойчивых и легитимных отношений со стейкхолдерами.

¹ Комплексная программа «Содействие реформе местного самоуправления и социально-экономическому развитию территорий присутствия предприятий Группы СУАЛ».

ственных, международных), а также открытость Программы для присоединения новых партнеров.

Целевые приоритеты Программы включали: повышение эффективности муниципального управления (совершенствование межбюджетных отношений и укрепления доходной базы муниципалитетов), модернизация жилищно-коммунального хозяйства, укрепление материальной базы социальной сферы, содействие развитию малого предпринимательства.

В рамках этой модели партнерами реализовано много проектов, в результате которых на территориях:

- ▶ были созданы центры развития малого предпринимательства и фонды местных сообществ;
- ▶ проведены муниципальные грантовые конкурсы, тренинги для работников муниципалитетов, предпринимателей, общественных активистов (программы обучения были различными);
- ▶ проведены исследовательские и аналитические проекты;
- ▶ реализованы многочисленные целевые программы, адресованные различным социальным группам;
- ▶ развивалось добровольчество (участие граждан в общественно полезной деятельности).

«Социальное партнерство СУАЛа — международное признание опыта»

Модель Социального партнерства СУАЛа изучали международные эксперты в ходе научно-прикладного проекта Центра бизнеса Университета в Кливленде (США) в рамках инициативы Глобального договора ООН.

Они проанализировали более 4000 инноваций, которые применяли компании в разных странах с 2002 года (из них на территории бывшего СССР было представлено более 100 проектов).

В результате модель Социального партнерства СУАЛа вошла в «топ-3%» международных номинантов.

Пример 9. Развитие и распространение модели: опыт «Урал-Платина Холдинг»

В настоящее время активное продвижение этой модели социального партнерства, апробированной Группой СУАЛ, осуществляет ООО «УралПлатина Холдинг», ряд предприятий которой работает в одном из самых отдаленных и экономически слабых регионов России — в Корякии (Камчатский край).

Долгое время во взаимоотношениях власти и бизнеса на Камчатке не наблюдалось попыток установить отношения партнерства; взаимодействие осуществлялось эпизодически («от урагана до урагана»). В 2006 году Компания подписала Соглашение о социально-экономическом взаимодействии с Администрацией КАО, в котором были закреплены формы взаимодействия сторон, принципы сотрудничества, приоритетные цели. Обязательства, закрепленные в Соглашении, реализуются через специально созданный для этих целей при участии компании благотворительный Фонд «КГД — социальный партнер»¹.



Благотворительный Фонд «КГД — социальный партнер»

был создан в октябре 2004 года с целью содействовать социально-экономическому развитию Корякского автономного округа. Деятельность Фонда формируется в контакте с окружающими властями, районными и сельскими администрациями, а также общественными организациями Корякии и Камчатки.

На территории всех муниципальных образований созданы Общественные советы — рекомендательные и совещательные органы, необходимые для подготовки и реализации инициатив Фонда на местах (главным образом, в отдаленных селах). Среди проектов, поддержанных Фондом, стоит отметить следующие:

«**Красочный мир детства**» — направлен на повышение качества дошкольного образования.

«**Поддержка и развитие школьных инициатив**» — проведение конкурсов социально значимых проектов, разработанных учениками местных школ.

«**Поддержка этнокультурных центров**» — направлен на возрождение национальной культуры жителей коренных народов.

«**Молодежные инициативы**» — проведение конкурса проектов в сфере занятости или общественно полезной деятельности молодежи (в т.ч. организация летнего труда и отдыха). В рамках проекта организован детский этно-спортивный лагерь «Корякское стойбище», проведена первая Летняя физико-математическая школа.

«**Трезвая Россия**» — проведение семинаров по специальным методикам, создание инициативных групп жителей, способных осуществлять профилактические мероприятия в области алкогольной и иной зависимости.

«**Микрофинансирование**» — создание оборотного кредитного фонда для развития малого бизнеса.

«**Создание центров психологической помощи**» — проведение специализированных семинаров и консультаций, направленных на психологическую коррекцию жителей, пострадавших от стихийных бедствий.

Также фондом проводятся регулярные мероприятия, направленные на создание, поддержку и укрепление связей между различными группами местных сообществ. Гражданам, оказавшимся в экстремальной ситуации, оказывается материальная помощь.

¹ «Корякгеолдобыча» — производственное предприятие, входит в состав УралПлатина Холдинг. Специализируется на добыче и первичной переработке драгоценных металлов.

Системный подход к внедрению принципов добросовестной деловой практики в компаниях Группы «Ренова»

5.1. Роль Группы в продвижении принципов ответственной деловой практики

«Ренова» предпринимает необходимые шаги для интеграции принципов добросовестной деловой практики в деятельность компаний Группы через:

- ▶ мониторинг результатов по ключевым показателям в системе отчетности;
- ▶ выявление и продвижение лучших практик, используемых компаниями Группы через ежегодную «Премия за достижения в области ответственной деловой практики и управления нематериальными активами в Группе компаний «Ренова»»;
- ▶ подготовку консолидированного доклада о достижениях Группы в этой сфере для заинтересованных сторон;
- ▶ разработку системы стандартов и регламентирующих документов;
- ▶ введение ключевых показателей эффективности деятельности (в том числе и в области ответственной деловой практики) для топ-менеджеров бизнесов;
- ▶ создание совещательных органов;
- ▶ выстраивание системы отношений со стейкхолдерами;
- ▶ формирование культуры ответственной деловой практики на уровне Группы через проведение конференций, семинаров и других общекорпоративных мероприятий.

5.2. Институт корпоративного развития

В 2005 году в структуре корпоративного центра ГК «Ренова» для управления нематериальными активами¹ ГК «Ренова» был создан «Институт корпоративного развития» (ИКР), который координировал деятельность в сфере корпоративного управления, реализации репутационной, кадровой, социально-трудовой и территориальной политики. «Институт корпоративного развития» концентрировал свою деятельность на:

- ▶ внедрении в практику ведения бизнеса современных стандартов корпоративного управления и принципов ответственной деловой практики;
- ▶ развитии диалога с общественными, профессиональными и государственными институтами;
- ▶ управлении процессами формирования деловой репутации;
- ▶ формировании кадрового потенциала Группы;
- ▶ привлечении ресурсов научных и экспертных сообществ, институтов гражданского общества в интересах развития Группы;
- ▶ изучении опыта российских и международных компаний и продвижении передовых идей в сфере корпоративного управления в практику компаний;
- ▶ формировании стратегии Группы по организации деятельности на отдельных территориях присутствия.

¹ «Нематериальные активы (Intangible assets) — активы, которые не являются ни физическими, ни материальными или достоверно произвести оценку которых не представляется возможным. К таким активам относят решения, разработки, торговые марки, репутацию, связи, компетенции, косвенно влияющие на устойчивость бизнеса и снижающие транзакционные издержки.



В течение двух лет работы ИКРом было проведено порядка пяти корпоративных исследований в сфере нематериальных активов, по итогам которых были разработаны и утверждены на уровне Группы:

- ▶ репутационная стратегия ГК «Ренова»;
- ▶ стандарты в сфере организации взаимодействий компаний с органами власти субъектов РФ и местного самоуправления в интересах социально-экономического развития;
- ▶ концепция программы развития негосударственного пенсионного обеспечения в компаниях ГК «Ренова».

А также:

- ▶ был организован корпоративный конкурс-премия среди компаний ГК «Ренова» за достижения во внедрении принципов ответственной деловой практики и международных стандартов в свою деятельность. Цель такой премии — выявление и поощрение лучших примеров реализации подходов социально ответственной практики в Группе;
- ▶ создан корпоративный Благотворительный фонд «Ренова», призванный проводить политику социальных инвестиций от имени ГК «Ренова»;
- ▶ запущен проект формирования управленческого и лидерского резерва ГК «Ренова» — группы «Авангард»;
- ▶ проведено более 20 семинаров, круглых столов, практикумов для специалистов компаний ГК «Ренова» в Москве и регионах по основным аспектам управления нематериальными активами;
- ▶ подготовлен проект социального отчета ГК «Ренова» и рекомендации по развитию нефинансовой отчетности в ГК «Ренова».

В 2008 году дирекции ИКР были интегрированы в структурные подразделения единого корпоративного центра, которым стала компания «Ренова Менеджмент АГ».

5.3. Премия за достижения в области ответственной деловой практики и управления нематериальными активами в компаниях ГК «Ренова»

В целях информирования, обмена опытом между компаниями Группы «Ренова», развития компетенций менеджмента и поощрения лучших образцов ответственной деловой практики «Ренова» учредила и ежегодно присуждает Премию за достижения в области ответственной деловой практики и управления нематериальными активами. На соискание Премии выдвигаются подходы к управлению, целевые программы, информационные материалы и нефинансовые отчеты как управляющих компаний (холдингов), так и бизнесов, находящихся в сфере их контроля.

Премия присуждается в нескольких номинациях:

- ▶ Лучшие практики бизнеса в сфере КСО
- ▶ Лучшие целевые программы компании в сфере КСО
- ▶ Лучшие примеры информационных материалов компаний и отражения в них вопросов ответственной деловой практики (сайты, годовые отчеты, буклеты, презентации)
- ▶ Лучшие нефинансовые отчеты

Компании могут подавать на конкурсное рассмотрение проекты, выполненные в различных сферах ответственной деловой практики, а именно:

- ▶ производство качественной продукции (услуг);
- ▶ промышленная безопасность, охрана труда и здоровья;
- ▶ экологическая безопасность и охрана окружающей среды;
- ▶ управление персоналом и организация труда;
- ▶ социальные инвестиции и благотворительная деятельность;
- ▶ взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Премия призвана отметить достижения компании и их руководителей, содействовать формированию культуры ответственной деловой практики, повышению эффективности деятельности компаний, способствовать повышению качества информирования стейкхолдеров, в том числе за счет распространения информации в корпоративных изданиях и изданиях учредителя Премии.

Критерии оценки в номинациях и рекомендации задают ориентиры для совершенствования компаниями своей практики на принципах ответственности.

Рассмотрение и отбор проектов, поступивших на конкурс, производит жюри Премии. Состав жюри формируется ежегодно из числа представителей учредителя Премии, компаний — партнеров учредителя и экспертов в области организации и охраны труда, системы оплаты труда и мотивации, производственной, экологической безопасности, охраны окружающей среды, благотворительности и социальных отношений, деловой практики и корпоративного управления, взаимодействия со стейкхолдерами.

Премия не предполагает денежного вознаграждения — победители получают моральную поддержку и признание на уровне Группы «Ренова».

Премия присуждалась в 2006–2007 гг. По итогам победителями стали 12 проектов 8 компаний. Результаты опубликованы на сайте ГК «Ренова», РСПП, Ассоциации менеджеров и др.

5.4. Благотворительный фонд «Ренова»

Корпоративный Благотворительный фонд «Ренова» создан в конце 2007 года в целях повышения эффективности социальных проектов ГК «Реновы».

Председателем Совета фонда избран Александр Леонидович Зарубин, член Наблюдательного комитета ГК «Ренова». Генеральным директором назначен Алексеев Олег Борисович, член Правления ГК «Ренова».

Фонд призван проводить политику корпоративной благотворительности и социальных инвестиций ГК «Ренова» по актуальным направлениям национальной повестки развития в сферах науки и образования, культуры и искусства, развития институтов гражданского общества и местного самоуправления, экологии и устойчивого развития. По данным направлениям БФ «Ренова» намерен развивать программы грантовой

поддержки и активно использовать конкурсные механизмы распределения средств. Фонд также призван формировать культуру благотворительности в корпоративной среде, развивая программы личной благотворительности сотрудников и топ-менеджмента компаний Группы.

Группа компаний «Ренова», следуя корпоративным ценностям, принципам социального партнерства и корпоративного гражданства на протяжении многих лет, оказывает поддержку развитию культуры, искусства, образования, спорта в России и за ее пределами через участие в попечительских советах, поддержку инициатив общественных и благотворительных организаций, местных сообществ в рамках программ социального партнерства на территориях деятельности компаний Группы.

В период 2005–2006 гг. на социальные проекты компаниями ГК «Ренова» и ее акционерами выделялось более \$ 30 млн в год. В 2007 году размер расходов на программы социальных инвестиций и благотворительную деятельность ГК «Ренова» и ее акционеров в рамках частных благотворительных фондов составил более \$ 30 млн¹. Из них более \$ 14 млн было направлено на поддержку проектов в сфере культуры, образования, развития спорта и искусства. В том числе Культурно-исторический фонд «Связь времен» (В.Ф. Вексельберга) по проектам: возвращения исторических колоколов Свято-Данилова монастыря, реставрации Шуваловского дворца в Санкт-Петербурге с целью организации музея частных коллекций, организации выставок коллекции Фаберже и помощь региональным российским музеям — организаторам выставок фонда. Также по данному направлению в 2007 году традиционную поддержку со стороны ГК «Ренова» получили Большой и Мариинский театры, в Попечительском совете которых состоит В.Ф. Вексельберг, Третьяковская галерея на реставрацию зала Врубеля, оргкомитеты Московского Пасхального фестиваля, фестиваля White nights of America, оргкомитеты «Года русского языка» и литературной премии «Большая книга» и др.

Компании ГК «Ренова» в рамках социального партнерства при поддержке органов власти и организаций некоммерческого сектора реализуют социальные программы по актуальным для территории аспектам, способствующие улучшению условий жизни. Компании информируют основных стейкхолдеров о структуре и объемах программ социальных инвестиций посредством размещения информации на корпоративных сайтах, в отчетах для партнеров и стейкхолдеров, корпоративных брошюрах и презентациях, выступлениях на конференциях и круглых столах.

В 2007 году от имени Института корпоративного развития ГК «Ренова» (ИКР) значительную поддержку развития получили организации гражданского общества, работающие и реализующие проекты в Москве и регионах. В период 2007–2008 гг. поддержку ИКР в размере более 40 млн рублей получили около 50 организаций в 12 регионах РФ на реализацию проектов в сфере развития спорта, образования, культуры и искусства, гражданской активности, проведение конкурсов гражданских инициатив, семинаров, круглых столов, лекций, выпуск методических материалов, способствующих развитию компетенций по управлению социальными проектами.

Направления и объем социальных инвестиций ГК «Ренова» в 2007 году

14 млн долларов США на поддержку проектов и программ в сфере культуры, искусства, образования
из них \$ 6,4 млн — расходы культурно-исторического Фонда В.Ф. Вексельберга «Связь времен»

4,5 млн долларов США на поддержку деловых объединений и общественных организаций гражданского общества
в том числе: Общероссийский национальный военный фонд, Независимая организация «Гражданское общество», Ассоциация менеджеров России, РСПП, проекты объединений «Деловая Россия» и «Опора» и др.

3,1 млн долларов США выделено компаниями ГК «Ренова» по программам социального партнерства на территориях присутствия
основные средства по программам выделяются на проекты в сфере здравоохранения, образования и защиты детства, культуры, спорта, поддержку пенсионеров и ветеранов, религиозных организаций и конфессий, благоустройство территорий и экологическую культуру

9,5 млн долларов США на проекты социальной помощи людям, оказавшимся в тяжелых жизненных обстоятельствах, лечение детей с тяжелыми заболеваниями, помощь семьям жертв и пострадавшим от техногенных катастроф и терактов (г. Тольятти, г. Днепропетровск)
из них: \$ 2,4 млн семейный фонд М.В. Добрыниной и В.Ф. Вексельберга «Добрый век» по программам помощи людям, страдающим психическими заболеваниями, и их родственникам, а также помощи ветеранам кино (совместно с фондом «Урга — территория любви»)

Источник: данные организаций и компаний ГК «Ренова»

В 2008 году по линии корпоративного Благотворительного фонда «Ренова» оказана поддержка более 20 проектам и инициативам на общую сумму 68,6 млн рублей (около 2,5 млн долларов США).

Структура социальных инвестиций БФ «Ренова» в 2008 году по основным направлениям деятельности

Направление социальных инвестиций	млн рублей
Поддержка и развитие спорта	25,2
Наука и образование	11
Культура и искусство	15,1
Развитие институтов гражданского общества и местного самоуправления	8
На лечение и социальную реабилитацию детей-сирот, детей, страдающих тяжелыми заболеваниями, помощь жертвам катастроф	9,3

Источник: данные БФ «Ренова»

¹ Данные приводятся без учета доли «Ренова» как акционера в расходах на социальные проекты и благотворительность ОК РУСАЛ и ТНК-ВР. С учетом этих данных общая сумма социальных инвестиций \$ 48 млн.

Проекты и программы Благотворительного фонда «Ренова» — реализация дифференцированного подхода к благотворительной деятельности.

1. Поддержка и развитие спорта

- ▶ Поддержка олимпийской сборной России, участников XXIX Олимпийских игр в Пекине, Олимпийский комитет России, 2008 год.

2. Поддержка культуры и искусства

- ▶ Проект поддержки создания трех фильмов о народах Камчатки в рамках проекта «Лица России» (совместно с ИА «РОСБАЛТ»).
- ▶ Проект поддержки Московского Пасхального фестиваля в период 2008–2010 гг. Финансирование проведения ремонтных работ с целью совершенствования возможностей экспозиции работ в зале М. Врубеля, Государственная Третьяковская галерея.
- ▶ Проект поддержки проведения Международного конкурса молодых исполнителей русского романса, Благотворительный фонд поддержки и развития русского романса «Романсиада».
- ▶ Поддержка в проведении IX фестиваля российского искусства в Каннах (Франция), Российский фонд культуры,

3. Поддержка науки и образования

- ▶ Внесен первый вклад на развитие фонда целевого капитала Российской экономической школы в размере более 8 млн рублей. Общий размер вклада со стороны БФ «Ренова» в течение трех лет составит около 1 млн долларов США.
- ▶ Оказана поддержка проекта создания профессорской стипендии для талантливого молодого ученого в Российской экономической школе,
- ▶ Оказана поддержка международному «Демидовскому фонду», одним из направлений деятельности которого является продолжение традиции вручения Демидовской премии ведущим деятелям науки. Среди лауреатов Демидовской премии XIX века — великий химик Д.И. Менделеев, знаменитый хирург Н.И. Пирогов, известные путешественники и географы И.Ф. Крузенштерн и Ф.П. Врангель. В 1993 году премия была возрождена в Екатеринбурге по инициативе академика Г.А. Месяца, тогдашнего председателя Уральского отделения РАН, при поддержке уральских властей, промышленников и предпринимателей. 16-я церемония вручения одной из самых авторитетных научных наград страны состоится в Екатеринбурге в феврале 2009 года.

4. Поддержка развития институтов гражданского общества и местного самоуправления

- ▶ В рамках данного направления поддержку БФ «Ренова» получила Общероссийская общественная организация «Национальный гражданский комитет по взаимодействию с правоохранительными, законодательными и судебными органами» и некоммерческое учреждение «Независимая организация в поддержку Гражданского общества».



5. Программа «Личная благотворительность сотрудников ГК «Ренова»

В течение многих лет сотрудники ГК «Ренова» принимали активное участие в благотворительных акциях по сбору средств и в помощь нуждающимся, организуемых как компаниями, так и различными общественными организациями: Ассоциацией менеджеров России, РСПП, фондом Дети России и др. После создания корпоративного благотворительного фонда было принято решение об организации специальной программы частных пожертвований сотрудников.

В 2007 — начале 2008 года на счет программы «Личная благотворительность» поступило более 12 млн рублей пожертвований от сотрудников и топ-менеджмента компаний ГК «Ренова».

Цель программы

- ▶ Содействие в решении социальных проблем, существующих в современной России
- ▶ Вовлечение сотрудников в социальные проекты и благотворительную деятельность Группы компаний «Ренова», развитие культуры гражданской и корпоративной социальной ответственности и эффективной благотворительности
- ▶ Обучение сотрудников навыкам эффективной благотворительности, содействие организации индивидуальных благотворительных проектов сотрудников и руководства Группы компаний «Ренова»

Для реализации и регулирования деятельности по программе «Личная благотворительность» создан Совет программы, в состав которого вошли представители различных бизнесов Группы компаний «Ренова», представляющие интересы сотрудников своих компаний.

Отчеты по реализованным проектам публикуются на корпоративных порталах компаний ГК «Ренова».





Приоритетные направления поддержки

На основе проведенного опроса сотрудников Группы компаний «Ренова» и решения Совета программы приоритетным направлением в 2008–2009 гг. выбрана помощь специализированным учреждениям для детей-сирот с различными видами заболеваний. В данный момент проводится выбор организации благополучателя.

В 2007–2008 гг. по решению участников программы и Совета фонда были реализованы следующие проекты:

- ▶ Оказана поддержка ожоговому центру «Спасение» (г. Санкт-Петербург). На средства гранта закуплено специальное хирургическое оборудование для проведения операций для детей с ожоговыми поражениями, а также оплачены 4 сложнейшие хирургические операции. Общая сумма благотворительного взноса составила 2 млн рублей.
- ▶ В настоящий момент в ходе реализации проект по возведению жилого дома для детей-сирот АНО «Дом сирот при церкви святителя Филиппа, митрополита Московского» в д. Селищи Калязинского района Тверской области. Общая сумма гранта 2 млн рублей.

В 2009 году основным объектом опеки и поддержки сотрудников выбрана специальная коррекционная школа-интернат для слабовидящих детей в пос. Малаховка (Московская обл.). Силами сотрудников и на средства программы в декабре 2008 года были организованы новогодние поздравления для подопечных воспитанников. В дальнейшем усилия сотрудников будут направлены на кардинальное улучшение условий жизни и качества обучения детей в этой школе.

6. Программа «Добрые дела вместо сувениров»

Группа компаний «Ренова» поддержала инициативу российских и международных компаний «Благотворительность вместо сувениров».

Инициатива направлена на привлечение дополнительных ресурсов для решения социальных проблем, существующих в современной России, через переадресацию сувенирных бюджетов компаний на благотворительные цели.

Намерение отказаться от корпоративных новогодних сувениров в пользу передачи средств на благотворительные цели было позитивно воспринято не только сотрудниками Группы компаний «Ренова», но и деловыми партнерами, которые вслед за «Реновой» присоединились к этой инициативе.

В 2007 году Группа компаний «Ренова» в рамках данного направления оказала помощь 18 некоммерческим организациям и социальным учреждениям в разных регионах России: Москве, Краснодарском крае, Свердловской области, Пермском крае, Челябинской области на общую сумму 7 883 529,00 рублей.

В преддверии 2009 года благотворительную помощь от компаний ГК «Ренова» получают 3 организации на общую сумму 4 350 000 рублей. Среди получателей: Российский фонд помощи, благотворительный фонд «Подари жизнь» и реабилитационный центр «Дети Марии». Средства пойдут на лечение детей с синдромом ДЦП, тяжелыми онкологическими заболеваниями и программы творческой социальной реабилитации.

Отчеты по реализованным проектам публикуются на корпоративных порталах компаний ГК «Ренова».

Группа компаний «Ренова»: участие в деятельности делового сообщества

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)

<http://www.rspp.ru>

Ассоциация менеджеров России

<http://www.amr.ru>

Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «Опора России»

<http://www.opora.ru/>

ДЕЛОВЫЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ СОВЕТЫ:

Деловой совет Россия-ЮАР

<http://www.russabc.com>

Российско-Арабский деловой совет (РАДС)

<http://www.russarabbc.ru>

Российско-Китайский деловой совет

<http://rcbc.ru>

Деловой совет Шанхайской организации сотрудничества (ШОС)

<http://www.bc-sco.org>

Российско-Китайский комитет дружбы, мира и развития

Комитет по международному сотрудничеству РСПП

<http://www.rspp.ru>

Координационный совет объединений промышленников и предпринимателей в Уральском федеральном округе

<http://www.rspp.ru>

Совет по внешнеэкономической деятельности при Министерстве экономического развития РФ

<http://www.economy.gov.ru>

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ:

Глобальный договор ООН (Global Compact)

www.unglobalcompact.org

Партнерство против коррупции (PACI)

<http://www.weforum.org/en/initiatives/paci>

ПОДДЕРЖКА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ:

Попечительский совет Фонда поддержки олимпийцев России

<http://www.olympians.ru>

Попечительский совет Большого театра

<http://www.bolshoi.ru>

Попечительский совет Мариинского театра и Фонд Валерия Гергиева

<http://www.valery-gergiev.ru>

Попечительский совет «ГУ – Высшая школа экономики»

<http://www.hse.ru>

Попечительский совет Российской экономической школы (РЭШ)

<http://fir.nes.ru>

Попечительский совет «Центра поддержки отечественной словесности»

<http://www.bigbook.ru>

Попечительский совет «Фонда поддержки патриотического кино»

<http://www.patriotfilm.ru>



Использование стандартных элементов отчетности и показателей результативности GRI

Элементы отчетности/ Показатели GRI	Формулировка показателя	В отчете, стр.	На сайте	Примечание
1.1.	Заявление лица, принимающего решения	2-3	•	Отчет опубликован на сайте Группы компаний «Ренова»
1.2	Характеристика ключевых воздействий, рисков и возможностей	27-29		Элемент представлен частично
2.1	Название организации	6	•	
2.2	Главные бренды или виды продукции	6	•	
2.3	Функциональная структура организации, включая основные подразделения	8	•	
2.4	Расположение штаб-квартиры	52	•	
2.5	Число стран, в которых организация осуществляет свою деятельность	4	•	
2.6	Характер собственности и организационно-правовая форма	6	•	
2.7	Рынки, на которых работает организация	6,13	•	
2.8	Масштаб организации	6-7, 9-17	•	Элемент отражен частично
2.9	Существенные изменения масштабов, структуры или собственности (произошедшие с момента выпуска первого отчета)			Нерелевантен, т.к. это первый Доклад Группы
2.10	Награды, полученные за отчетный период	4-5		
3.1	Отчетный период	2-я полоса обложки	•	За 2007 год. В Доклад также включены наиболее важные сведения, относящиеся к 2006 году (и ранее). Некоторые показатели приведены в динамике за несколько лет
3.2	Дата публикации последнего из предшествующих отчетов			Нерелевантен, т.к. это первый Доклад Группы
3.3	Цикл отчетности	38	•	Не менее 1 раза в 2 года
3.4	Контактная информация		•	Уточнить расположение
3.5	Процесс определения содержания отчета	3	•	Основная задача Доклада – представить базовые установки Группы компаний «Ренова» в отношении ответственной деловой практики и предложить компаниям Группы разделять предложенные принципы и применять их на практике
3.10	Основания значения переформулировок			Переформулирован показатель ЕС5 в связи с тем, что в Группе собиралась только информация по размерам средней заработной платы работников
3.11	Существенные изменения относительно предыдущих периодов отчетности			Нерелевантен, т.к. это первый Доклад Группы
3.12	Таблица, указывающая расположение стандартных элементов отчетности	50-51	•	
4.1	Структура управления организации, включая основные комитеты в составе Совета директоров	24-26	•	
4.2	Является ли председатель высшего руководящего органа одновременно исполнительным менеджером			Не является
4.3	Количество независимых членов высшего руководящего органа	25	•	Независимые члены входят в состав советов директоров компаний Группы
4.6	Действующие процессы, позволяющие избежать конфликта интересов	26	•	
4.8	Разработанные внутри организации заявления о миссии или ценностях, кодексы корпоративного поведения и др.	26, 30-37	•	
4.9	Процедуры, используемые высшим руководящим органом для надзора за тем, как организация оценивает свою экономическую, социальную и экологическую деятельность	25-26, 44-45	•	Доклад предполагается сделать именно таким инструментом, с помощью которого будет возможно оценить все виды деятельности компаний Группы
4.12	Разработанные внешними сторонами хартии, принципы и т.д., в которых участвует организация	6, 36-37	•	
4.13	Членство в ассоциациях и/или международных или национальных организациях	6	•	
4.16	Подходы к взаимодействию с заинтересованными сторонами	36-37	•	
ЕС1	Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость	6, 15-23	•	Показатель отражен частично
ЕС3	Обеспечение обязательств организации, связанных с пенсионным планом с установленными льготами	23	•	
ЕС4	Значительная финансовая помощь от государства			На уровне Группы не предоставлялась
ЕС5	Диапазон соотношения стандартной заработной платы начального уровня и установленной минимальной заработной платы в существенных регионах деятельности	32	•	Показатель отражен частично
ЕС8	Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и услуги, предоставляемые в первую очередь для общественного блага	20-22	•	
EN6	Инициативы по предоставлению энергоэффективных продуктов и услуг	19, 33, 35	•	
EN18	Инициативы по снижению выбросов парниковых газов	41	•	
EN26	Инициативы по смягчению воздействия продукции и услуг на окружающую среду	32	•	
LA1	Общая численность рабочей силы с разбивкой по типу занятости, договору о найме и региону	34	•	
SO1	Характер, сфера охвата и результативность любых программ и практических подходов, оценивающих воздействие организации на сообщества	19-23, 35-36, 42-43, 45	•	

Использование базовых индикаторов результативности соответствия Социальной хартии российского бизнеса

№	Наименование индикатора	Статус индикатора в отчете
Экономические индикаторы		
Основные		
1.1	Основные принципы ведения бизнеса	Стр. 16-18, 26-26, 30-31
1.2	Объем реализованной продукции (работ, услуг)	Стр. 6, 9-14
1.3	Начисленные к уплате налоги и другие обязательные отчисления	Стр. 9-14, 32
1.5	Инвестиции в основной капитал	Стр. 9-14
1.7	Инвестиции в сообщество	Стр. 42-43, 46-48
Дополнительные		
1.8	Добровольное пенсионное обеспечение	Стр. 23, 34
Экологические индикаторы		
2.11	Инициативы по смягчению воздействия продукции и услуг на окружающую среду и масштаб смягчения воздействия	Стр. 35, 41, 42
Социальные индикаторы		
Основные		
3.1.1	Численность работников с разбивкой по территориальному признаку	Стр. 9-14
3.1.2	Уровень текучести кадров	Стр. 34 (данные приведены по промышленным компаниям)
3.1.4	Охват работников коллективным договором	Стр. 36
3.1.5	Уровень травматизма на производстве	Стр. 35
3.2.1	Трудовые споры	Стр. 34
3.3.1	Взаимодействие с органами власти в области общественно значимых задач	Стр. 36-37, 42-43
3.3.2	Взаимодействие с некоммерческими и неправительственными организациями в области общественно значимых задач	Стр. 36-37, 45-48, 49
3.3.3	Оценка воздействия деятельности организации на социально-экономическое развитие местных сообществ	Стр. 19-23, 42-43, 46-47
Дополнительные		
3.1.9	Уровень расходов на охрану труда	Стр. 40
3.2.3	Случаи, связанные с правами коренных и малочисленных народов	Стр. 43 (приведена информация о программах компании УралПлатина Холдинг в Камчатском крае)
3.3.5	Участие в некоммерческих организациях (например, отраслевых) и/или национальных и международных организациях	Стр. 6, 36-37, 49
3.4.2	Обеспечение качества продукции	Стр. 32-33, 39

Мы будем Вам признательны за отзывы и комментарии, которые помогут в дальнейшем наиболее полно представить в докладе значимую для Вас информацию.

Контактные лица по вопросам ответственной деловой практики и содержанию доклада:

Алексеев Олег Борисович,

директор по управлению персоналом и корпоративным отношениям Группы компаний «Ренова»

Михайлова Марина Юрьевна,

директор Департамента социальной политики и нефинансовой отчетности, Филиал АО «Ренова Менеджмент АГ» в РФ
M.Mikhaylova@renova-group.ru

Контактная информация:

Группа компаний «Ренова»

Офис в России

115184, Москва, ул. Малая Ордынка, 40

Телефоны: (495) 720 49 99

Факс: (495) 720 49 98 (с пометкой «нефинансовый отчет»)

Адреса Интернет-представительств Группы компаний «Ренова»:

www.renova-group.ru

www.renova-group.com

Доклад «Партнерство в интересах устойчивого развития: подходы Группы компаний «Ренова» к ответственной деловой практике» размещен по адресу: www.renova-group.ru

Доклад подготовлен при содействии Агентства социальной информации и АСИ-Консалтинг (<http://www.asi.org.ru>).