Бизнес & общество
БИЗНЕС И ОБЩЕСТВО
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
№ 72-77 / 2012-2013

3 /

Социальная ответственность в системе корпоративного управления

37 /

Социальную ответственность проявят время, разъяснение и хороший пример

44 /

Корпоративное гражданство как составляющая устойчивого развития бизнеса и региона

57 /

Взаимодействие с заинтересованными сторонами в рамках подготовки нефинансовой отчётности

Уважаемые меценаты!

Рубрика «Вернисаж» создана для Вас. Здесь компании, поддерживающие изобразительное искусство, а также адресаты этой поддержки, могут в иллюстративной форме рассказать читателям журнала о совместных инициативах – коллекциях, выставках, мультимедийных проектах. Редакция журнала поможет сделать этот рассказ ярким и лапидарным. Важно помнить: в его основе должны лежать фотографии или оцифрованные картины. Весь номер журнала, участником которого становится компания, будет ими проиллюстрирован.

Ещё раз о терминах

Когда-то редакция стояла перед выбором названия. Вариантов было несколько, в том числе «Социально ответственный бизнес». Тогда – почти 15 лет назад – казалось, что именно этот термин мало кто знает, и издание стало называться «Бизнес и общество».

За это время термин КСО стал более распространённым, но до сих пор его зачастую соотносят с корпоративной благотворительностью. Даже в некоторых крупных транснациональных компаниях, чтобы избежать нежелательной аналогии, переходят к использованию другого понятия – «устойчивое развитие».

Это нашло отражение и в названии отчётов компаний о своём вкладе в общество: о корпоративной социальной ответственности, о социальной и благотворительной деятельности, о корпоративной устойчивости и социальной ответственности, о социальной и экологической ответственности, по устойчивому развитию, корпоративный социальный отчёт, нефинансовый отчёт... И дело не только в терминологии. Наиболее дальновидные компании видят свою миссию не в точечных благотворительных вкладах, а в системной, стратегической работе по повышению уровня качества жизни местного сообщества, поддержке институтов гражданского общества и общества в целом.

Тем не менее, как бы ни называлась социальная деятельность, она не станет эффективной, если не будет внедрена в систему корпоративного управления. Этой непростой теме и посвящён номер журнала, который вы держите в руках. Мнение наших экспертов об этой проблеме вы узнаете из традиционного опроса и результатов прошедшей специализированной конференции.

Будем рады отзывам читателей по обсуждаемым вопросам! Всегда готовы помогать вам совершенствоваться на пути продвижения КСО, устойчивого развития или как вы сами предпочитаете называть это важное направление своей бизнес-активности.

СОДЕРЖАНИЕ

ОТ РЕДАКТОРА

ТЕМА НОМЕРА

3 Социальная ответственность в системе корпоративного управления
26 Управленческая революция невозможна без интеграции в неё социальной ответственности
31 Корпоративная социальная ответственность как составная часть корпоративного управления

КОРОТКОЙ СТРОКОЙ

ИССЛЕДОВАНИЯ

35 Microsoft названа самой ответственной компанией
37 Социальную ответственность проявят время, разъяснение и хороший пример
38 Путеводитель по частной благотворительности
40 **Ксения Антопова**
Как банки Европы и России практикуют корпоративное волонтёрство

ТЕХНОЛОГИИ ПАРТНЁРСТВА

44 **Александр Андреюшин**
Корпоративное гражданство как составляющая устойчивого развития бизнеса и региона
50 «Душевные» дела большого бизнеса

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

52 **Бенгт Йоханссон:** КСО – это ответственность предприятий за их воздействия на общество
53 **Гейл Клинтворт:** Устойчивое развитие – это структура ДНК нашего бизнеса

МНЕНИЕ

57 **Степан Галушкин, Рената Гапеенкова, Сергей Наквасин**
Взаимодействие с заинтересованными сторонами в рамках подготовки нефинансовой отчётности
60 **Игорь Лыков**
Рейтинговый аудит как инструмент анализа эффективности любой системы управления

ИСТОРИИ В ЛИЦАХ

63 Бизнесмен новой формации

СМИ О СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

64 **Валерий Панюшкин**
Бренд или жизнь
65 **Мария Черток**
Владимир Потанин: «Для благотворителя деловые навыки нужны больше, чем для бизнесмена»

СЕМИНАРЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, КНИГИ

71 GRI: G4 – стандарт нового поколения
73 **Алексей Костин**
Мировой Лилльский форум – социально ответственный взгляд в настоящее и будущее
75 Бизнес, творящий благо
80 Устойчивое развитие бизнеса: вызовы и возможности
83 Как привлечь и удержать «френдов»?
87 Ferrero: корпоративная социальная ответственность как модель бизнеса
90 **Полина Ужгина**
Социальные инвестиции бизнеса: актуальные вопросы, российский и зарубежный опыт, прогнозы развития

ИЛЛЮСТРАЦИИ НА ОБЛОЖКЕ

1-я стр.:
Утагава Хиросигэ. Рисовка и слива. Ок. 1847–1848
4-й стр.:
Утагава Хиросигэ. Цветущие вишни на реке Сумидагава. Ок. 1855 – 1858

Бизнес & Общество
БИЗНЕС И ОБЩЕСТВО
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№ 72-77 / 2012-2013

Информационно-аналитический журнал
Учредитель и главный редактор
Татьяна Бачинская

Адрес редакции и издателя:
127055, Москва,
ул.Новослободская, д.62-19, оф.294
Тел./факс: (499) 972-18-06
Тел.: (499) 973-15-28
www.b-soc.ru
info@b-soc.ru, editor@b-soc.ru

Журнал издаётся при поддержке ЦРФ «Сопричастность» и Клуба корпоративных филантропов.

Предпечатная подготовка и полиграфическое сопровождение: издательско-полиграфический отдел Центра развития филантропии «Сопричастность».

Редакция благодарит за помощь в подготовке номера: Юрия Толкачёва, Полину Ужгину, Эмилу Сидорову, Владислава Магрова, Анну Стоцкую, Татьяну Привезенцеву и Ладу Жилокову.

Журнал зарегистрирован МРУ Госкомпечати РФ 30 июля 1999 г. Регистрационный номер А-1674.

Тираж: 800 экземпляров (дополнительно по заявкам). Часть тиража распространяется бесплатно. Типография 3С Принт, ул. Касаткина, д.3. Дата выхода номера 30 июня 2013 г.

При перепечатке и использовании материалов просим ссылаться на источник. Мнения авторов могут не совпадать с позицией редакции. За подбор и изложение фактов ответственность несут авторы материалов.

Социальная ответственность в системе корпоративного управления

Экспертный опрос

Лариса Бучельникова, директор некоммерческой организации «Семья детям» (Екатеринбург)

Юрий Гусев, руководитель Экспертного центра управления, профессор СГЛА

Юлия Дмитриева, руководитель отдела корпоративной социальной ответственности «БАТ Россия»

Елена Дубовицкая, старший менеджер отдела консультационных услуг PwC

Является ли система КСО и её инструменты составной частью корпоративного управления?

▶**Лариса Бучельникова:** Да, так должно быть в идеале. В действительности же так происходит далеко не во всех организациях.

▶**Юрий Гусев:** Если в компании принципы ответственной деловой практики отнесены к критериям принятия и реализации решений – это часть её корпоративного управления.

▶**Юлия Дмитриева:** КСО и инструменты её воплощения, безусловно, являются частью корпоративного управления. В «Бритиш Американ Тобакко» разработана так называемая «Повестка устойчивого развития», которой организация следует вот уже несколько лет, и в отношении которой регулярно отчитывается как перед обществом, так и перед акционерами.

▶**Елена Дубовицкая:** Системный подход к организации деятельности компании в области КСО (определение целей деятельности в данной области, согласованных с бизнес-стратегией, закрепление ролей и др.), интегрированный в общую систему управления предполагает, в том числе, следование принципам устойчивого развития при принятии ключевых решений и является признаком высокого уровня КУ. Корпоративная социальная ответственность является неотъемлемым элементом системы взаимоотношений со стейкхолдерами, что, в конечном счёте, влияет на повышение стоимости бизнеса.

Участие совета директоров и высшего исполнительного руководства в осуществлении контроля деятельности в области КСО позволяет повысить эффективность системы корпоративного управления, в том числе, через повышение качества принимаемых решений.

▶**Ирина Зуева:** Разработка и внедрение системы КСО проходит в группе компаний «Новард» благодаря тому, что у руководства и у менеджмента есть потребность не только в получении материальной выгоды, но и в создании ценностей для общества, а именно через:

- разработку полезных и качественных продуктов и услуг, способствующих физическому и духовному развитию личности;
- создание рабочих мест, развитие персонала;
- ответственность в образе бизнес-мышления, в повседневных делах, в процессах принятия управленческих решений;
- вклад в общественное (культурное, духовное) развитие страны.

Внедрение принципов ответственного бизнеса в таких функциональных областях, как создание продукта, маркетинг, персонал, финансы, управление логистикой и цепочкой поставщиков, партнёрские программы способствует созданию в компании полноценной, эффективной, а главное – действующей системы корпоративного управления. И КСО здесь – не просто составная часть системы, а основной идеологический стержень, пронизывающий все эти функциональные бизнес направления и влияющий на принятие этических решений.

Ирина Зуева,
директор по связям с общественностью группы компаний «Новард»

Ольга Канаева,
к.э.н., доцент, заведующая кафедрой экономической теории и социальной политики СПбГУ

Алексей Костин,
к.э.н., исполнительный директор НП «КСО – Русский Центр»

Нурбуви Кудайбергенова,
эксперт, специалист по контролю качества ООО «Русские Автобусы – Группа ГАЗ»

▸Ольга Канаева: Эффективное корпоративное управление и КСО всё чаще рассматриваются бизнесом в качестве факторов повышения конкурентоспособности и устойчивости. В связи с этим актуализируется вопрос о месте социальной ответственности в системе корпоративного управления.

Целесообразность и возможные направления интеграции КСО в систему корпоративного управления в значительной степени определяются подходом, которого придерживается компания на практике. Стратегический подход в настоящее время воспринимается всё большим числом организаций и всё убедительнее доказывает свою эффективность.

В случае, когда компания реализует модель «стратегической» КСО (реализация социально ориентированной стратегии компании, предполагающей преобразование её производственно-коммерческой деятельности с учётом запросов заинтересованных сторон и долгосрочных социально значимых тенденций и ориентированной на повышение корпоративной устойчивости) интеграция КСО в систему корпоративного управления должна предполагать:

- Во-первых, интеграцию принципов КСО в корпоративное управление (в рамках реализации стратегического подхода речь идёт, прежде всего, о необходимости выявления заинтересованных сторон (ЗС), идентификации их запросов, выстраивания стратегии компании с учётом их интересов, а также о следовании принципам прозрачности и отчётности). Таким образом, корпоративное управление не может быть сведено к руководству в целях повышения рентабельности акционерного капитала и обеспечения благосостояния собственников, защите их интересов. Сегодня, всё более широкую поддержку получает точка зрения, согласно которой укрепление взаимовыгодных отношений с ЗС отвечает долгосрочным интересам компании, при этом в качестве ключевых ЗС рассматриваются потребители, клиенты и персонал. Реализация указанного принципа позволяет рассматривать корпоративное управление как совокупность ценностей, принципов и норм, обеспечивающих управление корпорацией, ориентированное на удовлетворение и согласование интересов ЗС.
- Во-вторых, управление отношениями с ЗС (стейкхолдер-менеджмент), который должен рассматриваться как важный элемент формирования стратегии компании и один из важнейших направлений (этапов) корпоративной социальной деятельности и управленческих процессов.
- В-третьих, в рамках операционализации и профессионализации КСО — создание организационной структуры управления корпоративной социальной деятельностью; последнее вызвано необходимостью выполнения комплекса функций по управлению комитетом совета директоров (КСД) (выявление ЗС и идентификация их запросов, управление отношениями с ними; выработка и реализация социально ориентированной стратегии компании; формирование и реализация социальной и экологической политик; управление нефинансовыми рисками). Необходимость формирования социально ориентированной стратегии и координации указанных функций делает целесообразным создание в рамках совета директоров комитетов по корпоративной ответственности и устойчивому развитию. В перспективе КСО должна стать частью повседневной практики управления компанией.

▸Алексей Костин: Согласно моему определению, КСО – это система этических норм и ценностей компании, а также последовательных экономических, экологических и социальных мероприятий, реализуемых на основе постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и направленных на снижение нефинансовых рисков, долгосрочное улучшение имиджа и деловой репутации компании, а также на рост капитализации и конкурентоспособности, обеспечивающих прибыльность и устойчивое развитие предприятия.

Соответственно, корпоративное управление – это система и процесс взаимоотношений, а также совокупность принципов, правил и процедур взаимодействия между собственниками (акционерами), советом директоров, менеджментом и другими заинтересованными сторонами внутри и во внешнем окружении компании. Таким образом, КСО де-факто становится составной частью корпоративного управления, пронизывая всю внутреннюю систему руководства и внешних коммуникаций организации. И среди главных инструментов социальной ответственности в корпоративном управлении можно выделить, как минимум, следующие:

- Миссия и ценности, Кодекс корпоративной этики.
- Стратегия компании, в том числе цели устойчивого развития (экономические, экологические и социальные).
- Концепция управления нефинансовыми рисками и взаимодействия со стейкхолдерами.
- Мероприятия по КСО и устойчивому развитию.
- Социальная (по устойчивому развитию) отчётность.
- Коммуникации (PR , Интернет и интранет, межсекторное партнёрство).

Алексей Лавров,
менеджер по развитию бизнеса Западного региона TNT Express в России

Лидия Мокрова,
к.э.н., доцент кафедры Стратегический и антикризисный менеджмент Финансового Университета

Сергей Носков,
директор Дирекции по обеспечению банковской деятельности Внешэкономбанка

Екатерина Пожиткова,
руководитель социальных проектов ООО «Амвэй»

Как правило, ведущие компании мира создают при своих советах директоров специальные комитеты по КСО, устойчивому развитию или управлению рисками. Часто также эти вопросы решаются комитетами по кадровой и социальной политике компаний.

▶**Нурбуви Кудайбергенова:** Безусловно, если интеграция в систему корпоративного управления осуществляется при условии, что КСО представляет собой полноценный бизнес-процесс:

- имеет собственный аппарат описания, представления, оценки и измерения;
- инструменты этого аппарата позволят отразить принципы КСО в каждом бизнес-процессе.

▶**Алексей Лавров:** В TNT Express стратегия КСО интегрирована в общую бизнес-стратегию. Для более эффективного внедрения была создана отдельная структура, в которой ответственность за развитие и исполнение стратегии корпоративной социальной ответственности лежит на каждом подразделении по всему миру.

Глобальная стратегия КСО задёт определенные рамки и условия для всех без исключения офисов компании. Существуют четкие указания по внедрению и разработке социальных и экологических программ, которые принесут пользу конечным потребителям, местным сообществам, экосистеме и, собственно, TNT Express.

▶**Лидия Мокрова:** Безусловно, считаю. И не только управления корпорациями, но и малым, средним бизнесом, общественными организациями, госструктурами. Аргументами этой точки зрения являются личный опыт практической деятельности и опыт студентов программ MBA, большая часть которых – управленцы самых высоких уровней и собственники бизнеса.

▶**Сергей Носков:** Деловая этика и КСО – похожие понятия, которые тесно связаны с эффективным корпоративным управлением. Во-первых, общепризнанные принципы КУ – честность, ответственность, прозрачность и подотчётность. Эти же принципы лежат в основе КСО. Во-вторых, система корпоративного управления должна включать механизмы, обеспечивающие баланс интересов между мажоритарными и миноритарными акционерами, а также акционерами, менеджерами и заинтересованными сторонами. И, наконец, в-третьих, эффективное управление нефинансовыми рисками позволяет обеспечить стабильность деятельности компании.

КСО следует рассматривать как сравнительно новую управленческую парадигму, позволяющую компании выстроить открытые и прозрачные взаимоотношения с внешней средой и обеспечить её устойчивость в глобальной экономике. Поэтому внедрение социальной ответственности в корпоративное управление является конкурентным преимуществом компании.

▶**Ольга Прохода:** Бизнес может быть успешным только в том случае, если он создает ценности, как для акционеров компании, так и для общества в целом.

Концепция «создание общих ценностей» компании «Нестле», разработанная при участии совета директоров, становится всё более известной и популярной в России, всё более интересной, а также имеет позитивные последствия для общества. Если бизнес не будет распылять свои ресурсы, а сосредоточит их, в первую очередь, на тех областях, где его инвестиции могут быть наиболее эффективны и для самого бизнеса, и для общества, то от этого выиграют все. Мы специально проводим форумы «Создавая общие ценности», чтобы привлечь внимание как к концепции CSV, так и к актуальным проблемам общества и совместным решениям.

▶**Иван Черняховский:** Социально ответственная деятельность сегодня – всё более заметная и активная тенденция нормы ведения бизнеса, не просто составная часть, а, на наш взгляд, уже неотъемлемое условие корпоративного управления в любой компании, которая нацелена на долгосрочную перспективу.

В нашей компании устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность (КСО) являются неотъемлемыми компонентами хозяйственной деятельности и стратегического развития. КСО является механизмом реализации корпоративной стратегии по улучшению положения компании в обществе и осуществлению её хозяйственной деятельности в соответствии с принципами устойчивого развития и принятыми этическими нормами.

Корпоративное управление в компании постепенно трансформировалось в управление компанией как открытой системой, постоянно подверженной внешнему воздействию окружающей деловой среды, хотя и с учётом некоторых особенностей, связанных со статусом Соглашения о разделе продукции.

Как корпоративный гражданин, «Сахалин Энерджи» несёт ответственность перед обществом за свою деятельность, соблюдение законодательства РФ, соблюдение и уважение прав человека и обеспечение постоянного внимания к охране труда, безопасности, охране окружающей среды и социальным вопросам. Компания стремится добиться таких показателей в социальной деятельности, которыми можно гордиться, завоевать доверие покупателей, акционеров и общества в целом, быть хорошим соседом и вносить вклад в устойчивое развитие.

Елена Преблагина,
эксперт-консультант по КСО и благотворительности, консультант по оценке и развитию социальных программ и проектов агентства «SocialInvesting»

Ольга Прохода,
менеджер по КСО ООО «Нестле Россия»

Наталья Тимощук,
руководитель направления по внутренним коммуникациям и социальной ответственности компании Softline

Иван Черняховский,
заместитель руководителя Управления по связям с общественностью «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.»

Кто в организации отвечает за КСО и на каком уровне корпоративного управления?

▶**Юрий Гусев:** Коллегиальную субсидиарную ответственность за аспекты экономически, социально и экологически ответственной деловой практики несут члены советов директоров и единоличные исполнительные органы компаний. Генеральные директора обоснованно делегируют сопряженные с КСО исполнительские функции менеджерам наряду с иными – производственными. Специальных должностей отдельно по направлению ответственной деловой практики в компаниях с моим участием в советах директоров нет.

▶**Юлия Дмитриева:** Ответственность за осуществление КСО в «Бритиш Американ Тобакко» распределена по всей вертикали управления. Комитеты по КСО существуют на уровнях: совета директоров группы, руководства региональными подразделениями, а также непосредственно в странах присутствия, и везде состоят из представителей высшего управленческого звена. На таких комитетах утверждается концепция осуществления КСО в «Бритиш Американ Тобакко» как на уровне организации, так и для каждого конкретного региона. Разработкой стратегии для конечных рынков, а также локальных политик занимаются соответствующие департаменты компании, а утверждают это соответствующие комитеты по корпоративной социальной ответственности.

▶**Ирина Зуева:** Приверженность к КСО – это не только обязательства самой компании, это скорее корпоративная культура, которая хоть и утверждается руководством, но в реальности определяется сотрудниками и менеджерами среднего звена.

У нас в холдинге стратегические проекты и инициативы в области корпоративной социальной ответственности курируются управляющей компанией, в которой специально создан проект под названием «Ответственный бизнес». В рамках этого проекта действует рабочая группа, состоящая из функциональных директоров и руководителей дочерних организаций. Она формирует стратегические приоритеты по КСО в каждом отдельном бизнес-подразделении, разрабатывает программы на стратегические периоды, а затем курирует их внедрение. Как правило, в группу входят директора по стратегическому развитию, директора по HR, директора по PR, менеджер по социальным проектам, вице-президенты, генеральные директора компаний.

Поддержка данного проекта проходит на самом высоком уровне – президент и акционеры постоянно отслеживают результаты работы проекта. Именно такое отношение топ-менеджмента способствует успешному внедрению принципов КСО в непосредственную деятельность компании.

▶**Алексей Лавров:** Ответственность за принятие решений лежит на совете директоров. Однако многие советы и предложения исходят от Комитета по КСО, который, в свою очередь, возглавляет генеральный директор.

Ответственность за развитие и исполнение стратегии делегируется уполномоченному представителю компании в каждом регионе.

▶**Екатерина Пожиткова:** В компании Amway развитием КСО занимается руководитель социальных проектов – сотрудник, полностью погружённый в данную тематику, имеющий опыт работы не только в коммерческих организациях, но и в благотворительной сфере. В административном плане корпоративная социальная ответственность является одним из трёх ключевых направлений деятельности отдела внешнекорпоративных связей, директор которого также принимает непосредственное участие в разработке и проведении стратегии компании в данной области.

▶**Ольга Прохода:** Наша компания рассмотрела три области, где социальные инвестиции могли бы быть наиболее полезны как для акционеров компании, так и для общества. Это – питание, правильное использование водных ресурсов и развитие сельских областей. То есть именно те, развитие которых будет способствовать устойчивому развитию компании и общества. Все идеи и решения в области КСО принимаются на самом высоком уровне управления. Помимо этого существует Консультативный совет по созданию общих ценностей, который собирается два раза в год. В него входят представители различных неправительственных организаций. Цель совета, помимо дальнейшего развития концепции создания общих ценностей, – анализировать приоритетные направления компании, предлагать ряд значимых мероприятий, помогать в проведении форумов CSV и участвовать в выборе победителя конкурса на Приз «Нестле». Конкурс проводится раз в два года, а призовой фонд составляет 500000 шв. франков.

▶**Иван Черняховский:** В целом – главный исполни-

тельный директор и комитет исполнительных директоров. Начиная с подписания ключевых политик в области КСО и заканчивая осуществлением контроля их реализации. За отдельные направления в области КСО отвечают соответствующие исполнительные директора и руководители департаментов.

Разработана ли политика в области КСО на высшем уровне (например, совета директоров) в Вашей компании?

▶**Юрий Гусев:** В двух из трёх акционерных обществах, в которых сейчас работаю членом советов директоров, аспекты экономически, социально и экологически ответственной деловой практики включены в стратегии на период до 2018 года. Сначала эти стратегии были проанализированы комитетами по стратегическому планированию. Затем, уже на заседаниях советов директоров, мы их рассмотрели, изменили, дополнили и утвердили. Далее стратегии в применимой части включаются в ежегодные планы деятельности этих компаний. В советах директоров мы, обычно, контролируем выполнение годовых планов по итогам каждого очередного квартала. Конечно, сверяем факты с планами и по социальным программам, и по ресурсопотреблению, и по энергосбережению, и по иным аспектам ответственной деловой практики. В другом акционерном обществе, в котором я также работаю членом совета директоров, ни стратегия, ни политика КСО пока не разработаны. Применительно к этой компании совет директоров вместе с собственником сейчас вынуждены сконцентрироваться исключительно на экономическом приоритете деятельности компании.

▶**Юлия Дмитриева:** Конечно, существует документ, регламентирующий деятельность группы в области устойчивого развития и КСО. Он называется «Повестка устойчивого развития» (SustainabilityAgenda) и определяет ключевые приоритеты, обязательные для всех подразделений в странах присутствия. Кроме этого основополагающего документа, существуют Глобальные политики в области корпоративных социальных инвестиций, руководства по осуществлению диалогов и отчётности и т.п.

▶**Елена Дубовицкая:** В российской практике комплексную политику в области КСО зачастую заменяют такие как: экологическая и социальная политики, политика в области охраны труда, программы в области благотворительности и т.п. Все они охватывают интересы заинтересованных сторон и определяют долгосрочную стратегию устойчивого развития компании.

Как правило, значимые стратегические документы компании утверждаются на уровне совета директоров, политика в области КСО не является исключением.

▶**Ирина Зуева:** Ответственность для нас – это, прежде всего, модель поведения, принципы которой формируются внутри компании и каждого отдельного сотрудника, проявляясь через отношение к себе, своей семье, коллегам и своей ежедневной работе. Только сформировав эту модель внутри, её можно транслировать вовне и переносить на продукты и услуги компании.

В основе нашей системы лежит философия бизнеса – миссия, ценности, видение, цели, социальное кредо. Далее эти основополагающие принципы учитываются в бизнес-стратегиях и бизнес-планах компаний, на базе стратегических документов формируются проекты и программы в области КСО, которые касаются буквально всех функциональных направлений.

Документация стратегического уровня – ключевые разделы стратегий – определяет нормы поведения и взаимоотношений ГК «Новард» и стейкхолдеров – основных субъектов взаимодействия при ведении бизнеса. В стратегиях речь идет о нашем выборе способов зарабатывания денег и повышения прибыли, принципов продвижения наших продуктов и услуг, методов работы с персоналом, определения партнёров и способов взаимодействия с ними, использования полученной прибыли. Разрабатывая эти документы, мы стараемся ответить на вопрос: «Что каждая компания сделает полезного для общества, и как каждый из нас может внести свой личный вклад в дело возрождения России?». Документация и положения ответственного бизнеса несут роль добровольных этических и нравственных ограничений, направленных на создание цивилизованной деловой среды, эффективного рынка и закрепление ответственности перед будущими поколениями граждан России. Это императивы, не нуждающиеся в дополнительной расшифровке или разъяснениях.

▶**Сергей Носков:** Внешэкономбанк руководствуется в своей деятельности принципами КСО, что позволяет эффективно решать стоящие перед ним задачи государственного института развития. Цели, задачи и приоритетные направления деятельности в области КСО определены Стратегией КСО на период 2012-2015 гг., утверждённой правлением банка.

▶**Екатерина Пожиткова:** Разумеется. Наша политика в области КСО разработана на глобальном уровне. Основные проекты нацелены на решение социальных проблем по двум направлениям: во-первых, помощь детям и семьям с детьми, а во-вторых, охрана окружающей среды. Такое ограничение тематики вовсе не значит, что по всему миру специалисты Amway обязаны осуществлять одни и те же благотворительные проекты. Напротив, в каждой стране присутствия мы занимаемся выявлением и решением острых проблем, актуальных именно для данного региона.

Например, с 2003 года по всему миру действует единая многолетняя кампания ONE by ONE (англ. «Один за другим»), в рамках которой Amway поддерживает детей, находящихся в трудной жизненной ситуации. В России она осуществляется через программу «С любовью к детям», направленную на комплексное решение проблемы жестокого обращения с детьми. При этом Amway в Турции открывает новые детские садики в беднейших районах страны, а в Японии даёт студентам возможность пройти образовательную стажировку за границей.

▶**Ольга Прохода:** Компании повезло, что концепция «создание общих ценностей» разработана и внедрена в бизнес-стратегию непосредственно при участии CEO «Нестле» г-на Поля Бульке и председателя совета директоров г-на Питера Брабека. Ещё в 2005 году г-н Брабек задумался над тем, как сделать КСО наиболее эффективным с точки зрения совмещёния интересов бизнеса и общества. Нашей компанией была взята на вооружение концепция «создание общих ценностей» (Creating Shared Value (CSV), изначально разработанная «Группой стратегических разработок», а именно профессором Гарвардского Университета Майклом Портером, и Марком Крамером. Также использовался опыт деятельности компании «Нестле» в социальной сфере в странах Латинской Америки как пример инновационного подхода к по-

Утагава Хиросигэ.
Тирю. Конская ярмарка.
1833–1834

нятию социальной ответственности. В 2009 году концепция «создание общих ценностей» была представлена на международном форуме в Нью-Йорке как часть бизнес-стратегии компании «Нестле».

▸**Наталья Тимощук:** В компании существует Положение о социальной работе, которое устанавливает общие требования к целям и задачам деятельности в области КСО. В документе закреплены принципы социальной политики как внутри организации – по отношению к сотрудникам, так и вовне – об участии в жизни общества. Поскольку в Softline высоко развита система корпоративного волонтёрства, описано и это направление: социально ответственные инициативы, реализуемые компанией совместно с сотрудниками, носят традиционный характер.

▸**Иван Черняховский:** Компания применяет структурированный, системный подход к управлению вопросами КСО. Он основан на её миссии, видении и ценностях и на целом ряде корпоративных документов. В том числе на Положении об общих принципах деятельности компании – главном документе компании, на Кодексе деловой этики, Политике устойчивого развития, Политике по правам человека и Обязательствах и политике в сфере охраны труда, здоровья, окружающей среды и социальной деятельности. Диктуемые этими документами требования и принципы распространяются на поставщиков и подрядчиков. Помимо специальных положений, включенных в контракты, компания организует курсы и семинары для более эффективного внедрения этих принципов в практику подрядчиков и обеспечения действенного контроля за их соблюдением.

Главный стратегический документ компании в области КСО – Политика устойчивого развития, которая была утверждена в качестве публичного документа Комитетом исполнительных директоров и подтверждена на уровне совета директоров.

Отправной точкой Политики являются семь принципов устойчивого развития, которых придерживается компания во всех решениях в производственной, социальной и экологической деятельности:

- уважение и поддержка прав человека;
- выявление и снижение экономических, экологических и социальных рисков и воздействий;
- эффективное использование ресурсов, защита окружающей среды и биоразнообразия;
- максимальное увеличение прибыльности;
- развитие стратегических партнёрств с целью усиления устойчивого развития территорий присутствия;
- открытое и честное взаимодействие с заинтересованными сторонами, учет их мнений и обеспокоенности в процессе принятия решений компанией;
- обеспечение устойчивых благ для акционеров, сотрудников, подрядчиков, деловых партнёров и территорий присутствия.

Влияет ли КСО на качество и эффективность корпоративного управления?

▸**Юрий Гусев:** Мой уже многолетний опыт аналитики и консультирования, и, главное, практики свидетельствует об обратном. Именно корпоративное управление влияет (определяет) на качество и эффективность ответственной деловой практики. Зависимость является прямо пропорциональной. Чем выше качество и эффективность корпоративного управления, включая этику, архитектуру и практику, тем выше качество КСО. Иными словами, ответственная деловая практика – не причина, но следствие должного корпоративного управления.

▸**Юлия Дмитриева:** Принцип соотнесения работы «Бритиш Американ Тобакко» в области устойчивого развития (и корпоративной ответственности как её части) с требованиями общества, мнением и ожиданиями стейкхолдеров (как внешних, так и внутренних), акционеров проявляется на всех уровнях руководства компаниями группы. Приверженность принципу устойчивого развития отражена в стратегии, в руководящих принципах и основных приоритетах организации. В «Бритиш Американ Тобакко» разработана так называемая «Повестка устойчивого развития», которой группа следует вот уже несколько лет, и в отношении которой регулярно отчитывается как перед обществом, так и перед акционерами.

«Повестка устойчивого развития» создаёт платформу для следующих направлений приложения «общегрупповых» усилий: снижение вреда продукции, ответственное продвижение и ответственная цепочка поставок, охрана окружающей среды, благополучие сотрудников и корпоративная культура.

▶**Алексей Костин:** Хорошо известно, и это доказывают многочисленные исследования, что уровень корпоративного управления и капитализация компаний находятся, как правило, в прямо пропорциональной зависимости. Ведущие рейтинговые компании в этой области уже прочно включили показатели социальной ответственности и нефинансовой отчётности в систему своего анализа. Так, например, Standard & Poor's, имеющая четыре основных фактора анализа корпоративного управления, в двух из них («Права акционеров и отношения с финансово заинтересованными лицами» и «Прозрачность, раскрытие информации и аудит») использует все основные элементы современной КСО. Регулярно проводимые опросы среди котирующихся на международных биржах компаний также свидетельствуют об однозначно конструктивном влиянии мероприятий по социальной ответственности на их капитализацию. Так что КСО положительно влияет на качество корпоративного управления, что, в свою очередь, ведёт к росту доверия и привлекательности организаций со стороны инвесторов, особенно из разряда социально и экологически ответственных.

▶**Сергей Носков:** В основу корпоративного управления Внешэкономбанка положены принципы КСО, в том числе публичность, открытость инвестиционной и финансовой деятельности, экологическая ответственность.

КСО является идеологией всей деятельности банка, а не отдельным направлением. Это подразумевает ответственность за воздействие деятельности на общество и окружающую среду.

Мы не относим к своей системе корпоративного управления вопросы соблюдения баланса интересов между мажоритарными и миноритарными акционерами, поскольку Внешэкономбанк является государственной корпорацией. Под корпоративным управлением мы, скорее, понимаем гармоничные взаимоотношения между руководством и нашими внешними и внутренними заинтересованными сторонами. Принципы КСО позволяют нам, прежде всего, эффективно осуществлять наши стратегические цели как института развития.

Примером может служить схема принятия решений при рассмотрении инвестиционных проектов. Она базируется на принципах экологической и социальной ответственности, предусматривает чёткое распределение функций между органами управления Внешэкономбанка.

▶**Екатерина Пожиткова:** Безусловно, КСО влияет на качество и эффективность корпоративного управления в компании Amway. Мы делаем наши благотворительные проекты максимально прозрачными и понятными для наших сотрудников и дистрибьюторов. Мы стараемся донести до ключевых аудиторий особенности нашей концепции КСО и привлечь к реализации добрых инициатив максимальное количество сочувствующих.

Такой подход дает свои результаты: наши благотворительные программы вызывают живой интерес у сотрудников и дистрибьюторов. Многие из них делают денежные пожертвования и занимаются волонтёрством в рамках реализации стратегии КСО.

В 2012 году мы запустили «Экоофис» – программу по сохранению окружающей среды путем переработки потребляемой бумаги и пластика, оборудования офисных и складских помещений устройствами, позволяющими экономить ресурсы и одновременно охранять здоровье сотрудников, большинство из которых гордятся тем, что работают в социально ответственной компании. КСО проекты делают коллектив более сплоченным и дружным. Ведь каждому приятно понимать, что его работа приносит пользу обществу.

▶**Елена Преблагина:** Стратегия устойчивого развития ведущих мировых и российских компаний всё чаще включает в себя, помимо увеличения объёма товарооборота и уровня доходности, такие задачи, как: развитие производства; повышение конкурентоспособности и качества продукции; развитие и социальная поддержка персонала; реализация программ развития местного сообщества (социальных, благотворительных, экологических); активное участие в законодательных инициативах; ответственное поведение в деловой среде; информационная открытость.

Именно такая стратегия приводит к применению и улучшению стандартов корпоративного управления.

▶**Наталья Тимощук:** Отождествляясь с такими понятиями, как честность, открытость и забота об обществе, социально значимая деятельность укрепляет корпоративную культуру, повышает важность деятельности компании в глазах персонала, партнёров и клиентов. Сильная политика в сфере КСО способствует удержанию лучших сотрудников и укреплению репутации организации, что, несомненно, усиливает её конкурентные преимущества.

▶**Иван Черняховский:** Корпоративное управление – процесс, обеспечивающий должную организацию, руководство и контроль в «Сахалин Энерджи». Управление осуществляется путем взаимодействия руководства, акционеров и российской стороны (представителей государства по соглашению о разделе продукции), которые определяют направления деятельности, устанавливают сферы ответственности и оценивают достигнутые результаты, в том числе в области устойчивого развития.

КСО является механизмом реализации корпоративной стратегии по улучшению положения компании в обществе и осуществлению её хозяйственной деятельности в соответствии с принципами устойчивого развития и принятыми этическими нормами.

Очевидные преимущества для бизнеса – это снижение рисков и управление ими, повышение корпоративной устойчивости, нефинансовая ценность и инвестиционная привлекательность, вклад в повышение репутации компании, её акционеров, повышение доверия и поддержки со стороны заинтересованных сторон.

Оказывают ли влияние внутренние и внешние заинтересованные стороны на систему корпоративного управления?

▶**Лариса Бучельникова:** Оказывают. Правление СО НКО способствует реализации миссии, проводя регулярный мониторинг мнений. Это способ, позволяющий убедиться, что организация эффективно выполняет свою миссию. Оценка может осуществляться сотрудниками или сторонними консультантами, но в организации должны убедиться, что вопросы сформулированы правильно, а полученные результаты использованы должным образом. Правление решает, как проводить мониторинг: оценивать деятельность организации в целом, или только её отдельные аспекты и принять меры к претворению полученных рекомендаций в жизнь. Если результаты затраги-

вают общее направление деятельности НКО, это должно учитываться в процессе планирования.

▶**Юрий Гусев:** Всё зависит от конкретных заинтересованных сторон. Влияние на корпоративное управление оказывали и оказывают действительно заинтересованные и проактивные собственники (в применимых случаях включая Российскую Федерацию как акционера), советы директоров, наёмные управляющие, менеджеры, работники, контрагенты (цепочка поставки и дистрибуции), инвесторы, кредиторы, местное сообщество, регуляторы, НКО, СМИ, международные организации и даже рейдеры. Влияние заинтересованных сторон, в основном, приводило к тому, что мы (советы директоров) учились расширять спектр управляемых нами рисков и возможностей: идентифицировали, оценивали и минимизировали всё большее число сопряженных с заинтересованными сторонами рисков и, наоборот, капитализировали растущее число сопряжённых с ними возможностей.

▶**Юлия Дмитриева:** Постоянный диалог с заинтересованными сторонами лежит в основе нашего подхода к КСО. Через такой диалог внешние и внутренние стейкхолдеры имеют реальную возможность оценивать эффективность управления в «Бритиш Американ Тобакко», а также влиять на его качество. Взаимодействие с заинтересованными сторонами происходит и в виде формального процесса диалога, и в результате получения обратной связи на регулярную отчётность компании. Таким образом, всё, что делает «Бритиш Американ Тобакко», соотносится с мнением ЗС и корректируется, где возможно, в соответствии с их разумными ожиданиями. В частности, Повестка устойчивого развития была выработана непосредственно во взаимодействии с различными внешними и внутренними стейкхолдерами в процессе нескольких сессий диалогов на глобальном и региональном уровнях

▶**Елена Дубовицкая:** Корпоративное управление предполагает выстраивание системы взаимоотношений как внутри компании, так и с её акционерами и другими внешними заинтересованными сторонами. Причём если в первом случае используются более-менее однотипные подходы к построению системы управления (в данном случае речь идёт, в первую очередь, о взаимоотношениях между органами управления и контроля, а также с сотрудниками), то во втором случае система взаимоотношений формируется исходя из понимания организацией основных групп своих стейкхолдеров (будь то институциональные или частные инвесторы, государство, СМИ, организации по охране окружающей среды, местные сообщества и др.). Во многом именно интересы внешних заинтересованных сторон, в конечном счёте, определяют направления стратегии в области устойчивого развития и специфику системы корпоративного управления в компании.

▶**Ирина Зуева:** Мы стараемся постоянно проводить исследования среди представителей заинтересованных сторон и получать от них обратную связь о деятельности компании, её стратегических проектах в области КСО, для того, чтобы актуализировать наши программы и делать их максимально приближенным к запросам стейкхолдеров. Если говорить о персонале, то мы ежегодной проводим мотивационный опрос, в ходе которого выясняем все детали и условия работы для того, чтобы сформировать программу развития на будущий год. Мы отслеживаем отношение сотрудников к внутрикорпоративным социальным программам, а также их готовность принимать участие во внешних проектах по КСО, например, таких как волонтёрство.

Если говорить о внешних стейкхолдерах, то мы также проводим исследования, результаты которых могут оказать существенное влияние на деятельность компании: среди клиентов замеряем уровень удовлетворённости продуктами и услугами, среди партнёров и поставщиков проводим репутационный аудит бренда.

▶**Алексей Костин:** Принципиально новым явлением является то, что на протяжении последних 10-15 лет корпоративное управление окончательно трансформировалось в руководство компанией как открытой системой, постоянно подверженной активному внешнему воздействию окружающей деловой среды. Все стороны КУ, в первую очередь советы директоров и менеджмент, вынуждены находить адекватные ответы и постоянно учитывать интересы всех заинтересованных сторон, особенно в социально-политической, экологической и научно-технической областях. Это не значит, что компании теряют самостоятельность или не имеют коммерческих секретов. Это означает лишь одно – вопросы воздействия, позитивного или негативного, организации на общество и окружающую среду ставятся их стейкхолдерами на постоянный контроль. И это требует от компаний повышения своей социальной ответственности и публичной подотчётности, как в форме собственно публичных отчётов в области КСО и устойчивого развития, так и в форме регулярного подтверждения выполнения взятых на себя обязательств в различных областях своей деятельности.

▶**Алексей Лавров:** Безусловно, наша стратегия КСО была разработана на основе отзывов, полученных не только от экспертов TNT Express, но и от акционеров, не задействованных в штате компании.

TNT Express регулярно опрашивает сотрудников, клиентов, подрядчиков, поставщиков, инвесторов и других членов общества с целью формирования объективной оценки приоритетов КСО. К примеру, здоровье и безопасность сегодня стоят на первом месте как внутри компании, так и в обществе, поэтому мы уделяем большое внимание вопросу дорожной безопасности.

▶**Иван Черняховский:** Взаимодействие с внутренними и внешними заинтересованными сторонами является неотъемлемым элементом как системы КСО компании, так и всей системы корпоративного управления. Один из принципов Политики устойчивого развития – открытое и честное взаимодействие со стейкхолдерами, учёт их мнений и обеспокоенности в процессе принятия решений.

Если говорить об опыте «Сахалин Энерджи», одним примером влияния внутренних стейкхолдеров на качество и эффективность системы управления можно привести процесс разработки, оценки и корректировке пятилетних планов, которые формулируются в ходе активного и открытого обсуждения с сотрудниками компании из всех директоратов на ежегодных «Семинарах 100».

Система и структура корпоративного управления компании представлены в ежегодном отчёте об устойчивом развитии.

Как Вы оцениваете тенденции и особенности влияния КСО на систему корпоративного управления в мире и в России на современном этапе?

▶**Лариса Бучельникова:** Крупные компании не только производят товары и услуги, но и участвуют в жизни общества. Для многих организаций, работающих как в России, так и за рубежом, активное участие в жизни об-

Утагава Хиросигэ.
Сэки. Утро в гостинице.
1833–1834

щества – это не просто традиция, но и принцип, на котором основывается их работа. Например, миссией одной фармацевтической компании является улучшение качества жизни, чтобы у людей была возможность достигнуть большего, чувствовать себя лучше и жить дольше. Это относится и к их программам КСО. Компания инвестирует во многих странах в программы развития местных сообществ. Это делается для развития их бизнеса и получения прибыли благодаря расширению доступности лекарств, что хорошо для покупателей (в конечном счете). Участие в программах КСО дают сотрудникам чувство гордости. Мы живём в мире высокой конкуренции и у клиентов всегда есть выбор – покупать или пользоваться услугами организации, участвующей в жизни общества, или той, которой нет до этого дела. Компаниям, желающим преуспеть в своем бизнесе, нужно активно изучать технологии социально ориентированного маркетинга и разрабатывать свои программы КСО, основанные на реальных потребностях местных сообществ, а главное, это необходимо делать в сотрудничестве с социально ориентированными некоммерческими организациями, имеющими большой опыт по работе в социальной сфере.

▸**Юрий Гусев:** Важно интегрированное (на всех уровнях управления) и интегральное (экономика, общество, экология) управление рисками и возможностями внутренней и внешней сред деятельности ваших организаций. Необходимо идентифицировать, оценивать и сбалансированно учитывать интересы всех заинтересованных сторон бизнеса.

▸**Ирина Зуева:** Сегодня российское деловое сообщество, с одной стороны, ищет способы совершенствовать собственные и общегосударственные подходы к управлению социальной деятельностью, внедряет международные стандарты отчётности, безопасности, прозрачности трудовых отношений и общественной поддержки. С другой стороны, компании вынуждены поддерживать стабильный уровень зарплаты и выплату премий своим сотрудников, вкладывать ресурсы в развитие предприятия, делать денежные отчисления местными органами управления и регулирующим ведомствам.

Многие авторитетные исследования крупных аудиторских компаний последних лет показывают, что вплоть до экономического кризиса 2008-2009 гг. в развитии корпоративного управления в нашей стране видимость превалировала над сущностью. Это было связано с ориентированностью на лучшие западные практики, соответствие которым ожидали увидеть инвесторы, предоставляющие финансирование. Если для иностранных компаний речь могла идти действительно об ориентации на лучшие достижения в их отрасли за много лет, то в нашей стране, в которой ещё не накоплено достаточно внутреннего опыта управления компаниями в рыночных условиях, лучшие образцы должны были приниматься на веру.

В подготовке нефинансовой отчётности российские компании достигли определенных успехов, но в части внедрения международных стандартов есть проблемы. Многие менеджеры считают, что процесс внедрения КСО остается формальностью. Это касается и мероприятий, и процесса принятия решений по финансированию тех или иных программ. Эксперты отмечают, что значительная доля различных благотворительных и социальных проектов реализуется собственниками бизнеса вне каких-либо корпоративных программ и остается вне информационного поля.

Одной из особенностей российской модели КСО является её принудительное внедрение государством или местными органами управления, что противоречит главному её принципу – добровольный характер всех действий и инициатив. В настоящее время корпоративная социальная ответственность считается скорей обязанностью компании, чем её общественной инициативой. Таким образом, руководители негативно оценивают КСО, что приводит к абсолютному безразличию к социальным проблемам. Нестабильная экономическая ситуация, высокий уровень бедности населения, недостаток опыта и невысокий уровень инфраструктуры часто не позволяют топ-менеджерам компаний сфокусироваться на общественной деятельности.

▸**Алексей Костин:** Превалирующей в России моделью корпоративного управления является модель так называемых «блокхолдеров», в роли которых выступают в большинстве случаев несколько крупных частных вла-

дельцев, либо государство в его разных юридических лицах. Системное взаимодействие с заинтересованными сторонами через инструменты КСО неминуемо оказывает влияние и на внутренние процедуры, и на принятие решений в корпоративном управлении. Социальная ответственность «настраивает» его на интерактивный и постоянный диалог и взаимодействие со стейкхолдерами (добровольным или вынужденным), что ведёт к учёту их мнения и влияния на ключевые решения, принимаемые менеджментом и акционерами в системе корпоративного управления, будь то общее собрание, заседание совета директоров или еженедельное заседание правления компании.

▶**Нурбуви Кудайбергенова:** Влияние КСО на корпоративное управление в России можно будет анализировать, когда наше общество будет уверенно называться гражданским. До тех пор пока нет активной, внятной обратной связи от потребителей, т.е. пока не будет выработана практика измеряемого, формализованного пуб-личного признания заслуг корпоративной социальной ответственности, все усилия компании будут затратными и в финансовом, и в моральном отношении. В отсутствие механизмов представления и инструментов измерения КСО всегда будет затратной статьей.

▶**Алексей Лавров:** Долгое время КСО вообще не рассматривалась российскими компаниями как средство улучшения прибыли и капитализации. Собственники в первую очередь обращают внимание на наиболее очевидные методы, которые обещают рост и повышают конкурентоспособность. КСО же чаще представляется им лишь модным и затратным средством для PR. В мире корпоративная социальная ответственность уже давно признана неотъемлемой составной частью КУ. Поэтому выход на международный уровень и опыт зарубежных коллег показал российским бизнесменам преимущества развитого корпоративного управления. Директора и менеджеры по сей день медленно вводят «новомодную тенденцию».

▶**Сергей Носков:** В развитых странах мира эффективность внедрения КСО в систему корпоративного управления давно стала аксиомой. Если верить экспертам, то в России мы пока не достигли достаточного уровня корпоративной культуры и управления в целом. Но для многих российских компаний уже становится очевидным, что такая ситуация ведет к ослаблению их конкурентных позиций. Решение вопросов совершенствования систем корпоративного управления необходимо и за счёт применения принципов КСО.

▶**Елена Преблагина:** Глобализация экономических процессов оказывает сегодня сильное воздействие на систему корпоративного управления в мире и в России.

Рассматривая долгосрочные программы развития, бизнес начинает заниматься процессом стратегического планирования, развитие которого, как показывает практика, приводит к появлению корпоративной социальной ответственности.

Компании чаще задумываются о своем имидже и репутационном капитале, устойчивости бизнеса за счёт конкурентоспособной продукции, высокоразвитого и лояльного персонала, эффективного взаимодействия с внешними целевыми группами. Лидеры бизнес-сообщества осознают, что процветание компании напрямую зависит от благополучия сообщества.

Поэтому социальные инвестиции являются потребностью встраивания универсальных социальных ценностей сообщества в бизнес-стратегию.

Что бы Вы хотели добавить по этой теме?

▶**Лариса Бучельникова:** НКО руководствуются миссией. Вся команда нашей организации была вовлечена в процесс выработки корпоративных ценностей, видения, фокуса, целей, принципов работы, задач. В управлении социально ориентированной НКО важно разделение функций правления и менеджмента. Власть не должна быть сосредоточена в одних руках. Правление и персонал – это разные люди. Правление (или Общее собрание, как высший орган управления) определяет политику и стратегию НКО.

В нашей СО НКО у высшего органа управления основная сфера ответственности – это:

- контроль за тем, чтобы организация следовала своей миссии;
- формирование ценностей и стандартов;
- обеспечение ресурсами;
- расширение числа сторонников.

Конечно, это не означает, что сотрудники СО НКО не участвуют в разработке стратегии или, что члены правления не вносят свой вклад в ежедневную жизнь НКО. Существует тонкая, но очень важная линия, разделяющая эти две сферы, и их границы обычно ревностно охраняются с обеих сторон.

▶**Юрий Гусев:** Хотел бы рассказать всем мудрую притчу по теме корпоративного (коллегиального, коллективного) управления и ответственной деловой практики.

Однажды добрый человек беседовал с Богом и спросил его: «Господи, я бы хотел узнать, что такое Рай и что такое Ад». Господь подвёл его к двум дверям, открыл одну и провел доброго человека внутрь. Там был громадный круглый стол, на середине которого стояла огромная чаша, наполненная пищей, которая пахла очень вкусно. Добрый человек почувствовал, что у него слюнки потекли. Люди, сидящие вокруг стола, выглядели голодными и больными. Все они выглядели умирающими от голода. У всех их были ложки с длинными-длинными ручками, прикреплёнными к их рукам. Они могли достать чашу, наполненную едой, и набрать пищу, но так как ручки у ложек были слишком длинные, они не могли поднести ложки ко ртам. Добрый человек был потрясён видом их несчастья. Господь сказал: «Ты сейчас только что видел Ад».

Господь и добрый человек затем направились ко второй двери. Господь отворил её. Сцена, которую увидел добрый человек, была идентичной предыдущей. Тут был такой же огромный круглый стол, та же гигантская чаща с вкусной едой, которая заставляла рот наполняться слюной. Люди, сидящие вокруг стола, держали те же ложки с очень длинными ручками. Только на этот раз они выглядели сытыми, счастливыми и погружёнными в приятные разговоры друг с другом. Добрый человек сказал Господу: «Я не понимаю». «Это просто», ответил ему Господь. «Эти люди научились кормить друг друга. Другие же думают только о себе».

Ад и Рай устроены одинаково. Разница – внутри нас.

▶**Елена Дубовицкая:** КСО достаточно новое явление на российском рынке, однако постепенно все больше организаций уделяют повышенное внимание внедрению принципов устойчивого развития как внутри компании, так и в области взаимодействия с внешней средой бизнеса.

В большинстве случаев вопросами КСО занимаются специалисты из отделов HR, PR, маркетинга, департаментов по внешним связям и т.п. – иными словами, из структурных подразделений, деятельность которых на-

Утагава Хиросигэ.
Саканосита.
Пик Фудэсутэ.
1833–1834

правлена на выстраивание отношений с внешними и внутренними заинтересованными сторонами.

Стоит отметить, что сейчас в России намечается тенденция создания отдельных организационных структур, отвечающих за устойчивое развитие компании, в частности создаются специальные КСО отделы или управления, а в некоторых российских организациях уже созданы комитеты совета директоров по корпоративной социальной ответственности.

Подготовка и публикация отчётности в области КСО (устойчивого развития) в соответствии с международными стандартами помогает компании существенно повысить уровень информационной прозрачности перед акционерами, инвесторами и другими заинтересованными сторонами.

▸**Ирина Зуева:** Одним из препятствий в сфере корпоративного управления может быть тот факт, что в начале 2000-х годов отечественный бизнес достаточно бездумно заимствовал у Запада и пытался внедрить в России целые конструкции и отдельные институты КУ. Возникло некое механическое понимание того, что это такое. Многие российские компании особенно после кризиса обнаружили, что эти структуры совершенно не помогают выжить и нормально работать и нужно использовать какие-то другие модели.

Сложность внедрения международных принципов и практики КСО было бы легко объяснить недоразвитостью нашего рынка. Но при этом сегодня в стране наблюдается огромная социальная и благотворительная активность российских предпринимателей. Опрос, который в рамках реализации медиапроекта проводился более чем в 80 региональных отделениях крупнейшего бизнес-объединения Всероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» – «ОПОРА-Созидание», показал, что индивидуальная и коллективная благотворительность, реализация предпринимателями различных социальных проектов имеет место во всех регионах без исключения. Однако лишь половина из этих предпринимателей готовы, так или иначе, публично делиться информацией о своих достижениях в этой области. Очевидно, что структура социальной активности предпринимательства и подходы к её реализации в России иные, чем на Западе. А значит, эту особенность нужно обязательно учитывать компаниям, которые только становятся на путь внедрения принципов КСО в корпоративное управление.

На уровне управляющей компании холдинга существует стратегический комитет (это своего рода совет функциональных директоров группы компаний), в него входят президент, вице-президенты, финансовый директор, HR-директор, PR-директор, IT-директор, советник по безопасности и советник по стратегическому целеполаганию.

В рамках деятельности этого комитета разрабатываются все стратегические цели, а также задаются стратегические векторы развития группы. Вопросы КСО (или Ответственного бизнеса, как этот проект называется внутри нашего холдинга) в обязательном порядке рассматриваются на заседаниях комитета, в том числе и при разработке стратегических программ развития в каждой функциональной области.

В рамках стратегического комитета долгое время стоял вопрос, выделять ли в отдельную функциональную область блок по КСО или же «размыть» его по всем функциональным проекциям. После долгих размышлений и обсуждений было принято решение задействовать в тему КСО все функциональные области, не создавать новое направление, а учесть все его важные ориентиры в работе существующих подразделений.

Был проведен анализ корпоративной стратегии и системы сбалансированных показателей на предмет достаточности отображения там блоков по КСО, мы внесли небольшие коррективы, добавили некоторые показатели, реализацию которых теперь отслеживаем квартально, раз в полгода или в год в зависимости от типа показателя.

На уровне дочерних компаний также сформированы свои стратегии и ССП, в которые включены вопросы по КСО, их реализация отслеживается на уровне бизнес-ко-

митета дочерней компании, а уже в полугодовом и годовом периоде на уровне стратегического комитета управляющей компании.

▶Алексей Костин: Нефинансовые риски (политические, социальные, экологические, законодательные и т.д.) в России пока что существенно выше, чем в развитых странах мира. Поэтому КСО и управление нефинансовыми рисками в РФ играют более значительную роль – в силу неразвитости российского рынка, а также слабого законодательного и практического обеспечения прав собственности и справедливой конкуренции. В этой связи представляется, что для обеспечения корпоративной устойчивости все стороны КУ должны уделять большее внимание внедрению принципов и инструментария КСО в практику. Для этого целесообразно введение в советы директоров исполнительных и независимых директоров по данным направлениям, создание комитетов по социальной ответственности (управлению нефинансовыми рисками, корпоративной устойчивости), а также широкое внедрение публичной социальной (по устойчивому развитию) отчётности.

▶Алексей Лавров: Политика TNT Express в отношении КСО основана на трёх столпах:

– Общество: обеспечение безопасности и благополучия сотрудников по всему миру. TNT Express стремится не только отвечать требованиям охраны труда, здоровья и безопасности, но и расширять существующие стандарты. Для этого мы предоставляем комфортные рабочие места, обеспечиваем безопасность транспорта и общее поддержание здоровья персонала. Кроме того, мы постоянно разрабатываем обучающие программы и проводим тренинги внутри компании.

– Окружающая среда: сокращение потребления источников энергии и других ресурсов, а также предоставление решений по доставке грузов с применением технологий «нулевого выброса».

– Бизнес: взаимодействие с клиентами для понимания их потребностей и обмена опытом. TNT Express поощряет подрядчиков и поставщиков, которые действуют в рамках нашей стратегии КСО.

Эффективность КСО измеряется регулярно в соответствии с международными стандартами. Полученные показатели включаются в годовой отчёт.

▶Лидия Мокрова: При наличии программ КСО повышается узнаваемость бренда компании, качественно развивается её репутация, смягчается внутренний климат, повышается качество внутрикорпоративных коммуникаций. Отношение со стороны регулирующих органов к организациям с проявлениями социальной ответственности отличаются большей лояльностью.

Однако, будучи специалистом в области антикризисного управления, хочу отметить, что КСО начинается с ответственности государства перед гражданами, собственника перед своими сотрудниками, клиентами, партнёрами. У нас часто организации искренне считают себя социально ответственными, занимаются благотворительностью, но, не владея достаточными навыками и актуальными знаниями в области управления, руководствуясь личными мотивациями, принимают решения, наносящие психологические травмы сотрудникам.

Социальная ответственность – явление системное, основанное на естественных духовных потребностях, милосердии. Зарубежный опыт показывает, что при прочих равных условиях наличие в корпорации системных программ КСО повышает акционерную стоимость на 10-17%. В современной России статистика пока не сложилась, но можно отметить, что структуры, принимающие участие в программах социальной ответственности, финансово устойчивы, реже попадают в зоны неплатежеспособности, банкротства. Т.е. с точки зрения макроэкономики распространение программ КСО повышает стабильность экономики в целом.

▶Иван Черняховский: Мы осуществляем свою хозяйственную деятельность, руководствуясь рядом общих принципов. Эти принципы основываются на таких ценностях, как честность, добросовестность, уважение и забота о людях, командная работа, и профессионализм, и характеризуются ответственностью перед акционерами, российской стороной, покупателями, сотрудниками компании, деловыми партнёрами – всеми, с кем компания поддерживает деловые отношения, а также перед обществом.

Общие принципы деятельности охватывают сферы экономики, конкуренции, честности в деловой деятельности, политической деятельности, охраны здоровья, труда, окружающей среды и техники безопасности, взаимодействия с местным населением, а также информирования и взаимодействия с заинтересованными сторонами.

«Сахалин Энерджи» строит свою деятельность в соответствии с лучшими, в том числе и международными, стандартами в области корпоративной ответственности.

Примеры стандартов, применяемых в компании:

- Стандарты ISO (экологический менеджмент, управление качеством, вопросы охраны труда и здоровья).
- Стандарты и директивы ЕС и ООН (экология).
- Директивы и политики Всемирного банка (оценка воздействия, культурное наследие, коренные народы, недобровольное переселение и экономическое перемещёние, др.).
- Стандарты IFC (экологическая и социальная ответственность, общественные консультации, процедура жалоб).
- GRI и AA1000SES (нефинансовая отчётность, взаимодействие с заинтересованными сторонами).
- Руководящие принципы ООН в отношении бизнеса и прав человека «Защита. Уважение. Гарантия справедливости» (права человека).
- Espoo Convention, Asrhus Convention и др.

Применение перечисленных стандартов определено в соответствующих документах компании и интегрировано в структуру и систему управления, процессы и операции.

В 2009 г. «Сахалин Энерджи» присоединилась к Глобальному договору ООН, обязавшись последовательно и неукоснительно соблюдать его принципы в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией (ссылка на раздел о ГД на сайте: новости и ссылки на внешние источники по теме).

Принципы Глобального договора ООН являются элементами стратегии и систем управления компании, её культуры и повседневных операций.

В «Сахалин Энерджи» оценка состояния уровня КСО проводится регулярно в рамках системы внутреннего контроля и аудита уполномоченным персоналом и высшим руководством компании, внешней профессиональной экспертизы, кредиторами, их консультантами и независимыми проверяющими, а также посредством взаимодействия с заинтересованными сторонами в различных формах: общественные консультации, семинары, опросы, тематические встречи, диалоги, консультации в информационных центрах, созданных компанией повсеместно на острове Сахалин, налаженная система рассмотрения жалоб. Компания регулярно представляет открытые для общественности и других заинтересованных сторон отчёты об устойчивом развитии и выполнении своих обязательств.

Управленческая революция невозможна без интеграции в неё социальной ответственности

Для этого необходимы усилия, не только государства, но и бизнеса. В этом уверен замминистра экономического развития Андрей Клепач. В недавнем интервью газете «Ведомости» он говорил о необходимости «новой модели не просто свободного предпринимательства, а предпринимательства ответственного – с точки зрения социальной ответственности и своей инновационной конкурентоспособности. Потому что с господдержкой, без господдержки – при провалах менеджмента мы всё равно на рывок не способны».

Коммерческий сектор будет успешен в новой экономике в том случае, если сможет ответить на эти новые вызовы, используя новаторский стиль управления: умение мыслить стратегически, быть более прозрачным, системным, отвечать на запросы внутренних и внешних заинтересованных сторон, чьё влияние возросло.

Всё вместе это – элементы корпоративной социальной ответственности (КСО), которые дают дополнительные конкурентные преимущества и выводят компанию на новый уровень управления. И если эти задачи компания своевременно не решит, неизбежно придёт новая команда.

Готовы ли к этому менеджеры и акционеры? Среди владельцев компаний в России существуют два мнения: социальная ориентированность не вредит бизнесу, а помогает ему – способствуя возврату инвестиций, снижению стоимости кредитов. Скептики КСО утверждают, что социальная ориентированность – это отъём денег у акционеров и инвесторов. Сложность внедрения зарубежных стандартов и практики КСО было бы легко объяснить спецификой нашего рынка. Но как при этом быть с социальной активностью российских предпринимателей? При этом лишь часть из них готова публично делиться информацией о своих достижениях в этой области.

Последнее время в СМИ всё чаще пишут о том, что государство хотело бы наладить системное взаимодействие с бизнесом, предлагая финансировать социально значимые проекты в центре и регионах РФ. Но здесь другая сложность. Одной из особенностей российской модели КСО, точнее её существенной части – социальных проектов компаний в регионах присутствия бизнеса, – является, по мнению экспертов, её принудительное внедрение государством или местными органами управления, что противоречит главному принципу – добровольному и осознанному характеру действий и инициатив.

Как действовать в новых условиях, принимая в расчёт уже имеющийся опыт корпоративного управления и взаимодействия с обществом, государством? Что даёт бизнесу умение мыслить стратегически, учитывая риски российской действительности? Нужна ли «прозрачность» коммерческим структурам? Как отвечать на запросы внутренних и внешних заинтересованных сторон? Какие конкурентные преимущества выводят лидирующие группы компаний на новый уровень управления?

Обсуждению этих вопросов была посвящена конференция «Социальная ответственность в системе корпоративного управления», организованная Центром развития филантропии «Сопричастность» при поддержке ГК «Новард» и банка УРАЛСИБ. В конференции приняли участие представители бизнеса, НКО, научного сообщества, эксперты.

В приветственном слове вице-президент, руководитель Департамента внешних коммуникаций ФК УРАЛСИБ **Александр БАРХАТОВ** подчеркнул особенную важность и актуальность мероприятия в связи с возросшим интересом к вопросам корпоративной социальной ответственности не только представителей бизнеса, но и общества в целом.

В своём докладе исполнительный директор НП «КСО – Русский центр» **Алексей КОСТИН** подробно осветил различные аспекты интеграции КСО в корпоративное управление. Он отметил, что за последние 10-15 лет корпоративное управление (КУ) окончательно трансформировалось в управление компанией, как открытой системой, постоянно подверженной активному внешнему воздействию окружающей деловой среды.

Все стороны корпоративного управления и в первую очередь, советы директоров и менеджмент вынуждены находить адекватные ответы и постоянно учитывать интересы всех заинтересованных сторон, особенно в социально-политической, экологической и научно-технической областях. Это не значит, что компании теряют самостоятельность или не имеют коммерческих секретов. Но также очевидно, что вопросы воздействия – позитивного или негативного – компании на общество и окружающую среду ставятся их стейкхолдерами на постоянный контроль. Теперь от компаний требуется повышение социальной ответственности и подотчетности, как в форме собственно публичных отчетов в области КСО и устойчивого развития, так и в форме регулярного подтверждения выполнения взятых на себя обязательств в различных областях своей деятельности.

КСО, по определению докладчика, реализуется на основе постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами и направлена на снижение нефинансовых рисков, долгосрочное улучшение имиджа и деловой репутации компании, рост капитализации и конкурентоспособности, обеспечивающих прибыльность и устойчивое развитие предприятия.

Регулярно проводимые опросы среди компаний-лидеров на международных биржах свидетельствуют об однозначно конструктивном влиянии мероприятий КСО на их капитализацию. Но психологически, для большинства руководителей российского бизнеса вложения в КСО – это вынужденные «затраты», а в качество КУ – «объективная необходимость», поскольку это напрямую связано с инвестиционной привлекательностью бизнеса и критериями его оценки со стороны инвестиционного сообщества, фондового рынка и банков.

В России превалирует модель так называемых «блокхолдеров», в роли которых выступают в большинстве случаев несколько крупных частных владельцев, либо государство. Нефинансовые риски – политические, социальные, экологические, законодательные и прочее у нас пока существенно выше, чем в развитых странах мира. Управление рисками в России играет значительную роль в силу слабого законодательного и практического обеспечения прав собственности и справедливой конкуренции.

По мнению Алексея Костина, для устойчивости все стороны КУ должны уделять большее внимание внедрению принципов и инструментария КСО и управлению нефинансовыми рисками в практику КУ, включая введение в СД исполнительных, а лучше независимых директоров по данным направлениям, созданию комитетов СД по КСО (УНФР, корпоративной устойчивости), а также внедрению социальной отчётности.

В открывшейся после основного доклада дискуссии более прагматичную точку зрения представил **Юрий ГУСЕВ**, руководитель Экспертного центра управления, профессиональный член советов директоров компаний, профессор СГЛА. По его утверждению, основной целью корпоративного управления является защита прав и интересов собственников, которые заключаются в возврате на инвестиции (ROIC), вложенные в компанию акционерами. Принципы ответственной деловой практики – соблюдение баланса интересов стейкхолдеров – могут быть включены в корпоративное управление как систему принятия и реализации решений. Однако, как считает эксперт по корпоративному управлению, необходимо увязывать эти принципы с приоритетными направлениями деятельности компании и, главное, научиться говорить о КСО на языке бизнеса – суть в терминологии измеряемых показателей воздействия КСО на материальные и нематериальные активы компаний.

В подтверждение своих выводов, эксперт продемонстрировал итоги опроса российского бизнеса о приоритетах деятельности (РСПП, 2012). Компании видят своими приоритетами прежде всего оптимизацию бизнес-процессов, стратегическое планирование, организационное развитие, внутренний контроль и аудит, а также управление персоналом. Корпоративная социальная ответственность и соблюдение баланса интересов стейкхолдеров отнесены опрошенными компаниями к соответственно восьмому и десятому уровням приоритетности. Это означает, что собственники бизнеса пока не полностью убеждены (экспертами КСО) в верности лозунга о том, что бизнесу выгодно быть ответственным.

В дискуссии также принял участие директор Информационного центра ООН **Александр ГОРЕЛИК**, который отметил, что общественные ожидания касательно бизнеса меняются, в кругах ООН обсуждают, возникает ли в фарватере недавнего финансового и экономического кризиса новая, более гибкая/легитимная форма

капитализма? И, говоря о капитализме «с человеческим лицом», не выдаётся ли желаемое за действительное?

Александр Горелик обратил внимание на перемещение центра тяжести в мировой экономике и подъём новых игроков: «Китай, Индия, дальневосточные «тигры», нувориши из Персидского Залива, Бразилия, Турция. Динамичные экономические «локомотивы» впервые в обозримой истории начали добиваться сближения жизненных стандартов своего обширного среднего класса с уровнем сходной прослойки в богатых государствах. Это постепенно меняет параметры разговора о КСО в глобальном масштабе. И отстаивают свои интересы в международном плане эти «догоняющие» экономики очень уверенно и рьяно. Достаточно привести пример сложных переговоров по теме изменения климата. Так или иначе, этот феномен начнёт сказываться на дискуссии по поводу корпоративной устойчивости. Как подтвердил предпринимательский форум в рамках Рио +20, корпоративная устойчивость существует в трёх контекстах: профессиональном, социальном и природоохранном. Чтобы «соответствовать», нужно вырабатывать у себя интегрированное мышление. Это значит научиться увязывать воедино предпринимательскую логику и аргументы корпоративной гражданственности».

Обзор подготовленного к конференции экспертного опроса «Социальная ответственность в системе корпоративного управления» представила главный редактор журнала «Бизнес и общество» **Татьяна БАЧИНСКАЯ** (участники конференции подробно познакомились с ними предварительно). В опросе принимали участие 16 представителей компаний и эксперты из разных регионов страны. Опрос затронул самые разные направления этой деятельности, мнения по которым иногда различались. Однако все респонденты сошлись в одном: если КСО встраивается в стратегию развития, это влияет не только на устойчивость, но и на лояльность стейкхолдеров – акционеров, инвесторов, сотрудников, органы гусударственной власти, местное сообщество, клиентов, поставщиков. Стратегические решения по КСО во всех компаниях принимаются на высшем управленческом уровне. Диапазон ответов зависел от организационно-правовой формы и политики управления компанией.

Оценивая тенденции и особенности влияния социальной ответственности на систему КУ в мире и в России на современном этапе, эксперты разошлись во мнениях. Одни говорили об успешных тенденциях формирования практики КСО, другие высказывали опасения, что в России ещё не скоро сложится ситуация, когда бизнес оценит преимущества такого подхода. Процесс внедрения КСО иногда остаётся формальностью, что относится как к самим мероприятиям, так и к процессу принятия решений по финансированию программ.

Для того, чтобы компания действовала в соответствии с ожиданиями общества, она должна выработать стратегию, связанную с соблюдением этических, правовых, природоохранных, коммерческих и общественных принципов. При этом механизмы корпоративного управления призваны обеспечить ответственность совета директоров перед акционерами; менеджмента – перед советом директоров; корпорации – перед работниками и покупателями, обществом в целом. Когда деятельность сосредоточена на том, чтобы все эти группы и институты выполняли свои функции наилучшим образом.

Наибольший интерес вызвала секция, в которой компании продемонстрировали собственный опыт интеграции корпоративной социальной ответственности в систему управления. Так, менеджер по КСО компании «Нестле» **Ольга ПРОХОДА** акцентировала своё выступление на том, что социально ответственный бизнес, рассчитанный на долгосрочную перспективу и придерживающийся разумных принципов, создает ценности для общества и акционеров посредством организации рабочих мест, выплаты налогов, общей экономической активности. Компания проанализировала всю свою цепочку приоритетов в системе социальной ответственности и определила векторы развития, в рамках которых происходит наибольшее соприкосновение интересов акционеров и общества, а также возможно максимально эффективное использование деятельности компании.

Одним из направлений бизнес-стратегии «Нестле» стала разработка и внедрение концепции «Создавая общие ценности» как примера инновационного подхода к понятию социальной ответственности. Исходя из неё, компания определила три области, где социальные инвестиции могли бы быть наиболее полезны как для акционеров компании, так и для общества: правильное питание, использование водных ресурсов и развитие сельских областей.

В «Нестле» также действует Консультативный совет по созданию общих ценностей. Два раза в год он собирает представителей различных неправительственных организаций: совместно планируется ряд значимых мероприятий, проводятся форумы CSV, выбирается победитель конкурса на Приз «Нестле», призовой фонд которого составляет 500000 шв. франков. В России и других странах «Нестле» принимает активное участие в проведении форумов «Создавая общие ценности», привлекая внимание к совместным решениям актуальных проблем общества, выпускает ежегодные социальные отчёты.

Директор по стратегическому развитию ГК «Новард» **Евгений ТРОФИМОВ**, поделился опытом построения системы ответственного бизнеса в диверсифицированном холдинге. Он подчеркнул, что ответственность в понимании акционеров и менеджмента группы – это, прежде всего, модель поведения, принципы которой формируются внутри компании и у каждого отдельного сотрудника. Только сформировав эту модель внутри, её можно переносить на продукты и услуги компании и транслировать во внешний мир. Разработка и внедрение системы ответственного бизнеса проходит в ГК «Новард» и благодаря тому, что у акционеров и руководства есть потребность не только в получении материальной выгоды, но и

в формировании ценностей для общества – вследствие создания полезных и качественных продуктов и услуг, развития личности, предоставления рабочих мест, ответственности в процессах принятия управленческих решений, вклада в общественное развитие.

«В основе системы ответственного бизнеса в группе компаний «Новард» лежит философия бизнеса: ценности, миссия, видение, социальное кредо и стратегическое цели. Социальное кредо разработано в каждой дочерней компании с учётом специфики их деятельности. Эти основополагающие принципы обязательны в бизнес-стратегиях и бизнес-планах компаний, на базе стратегических документов формируются проекты и программы в области ответственного бизнеса, которые касаются всех функциональных направлений», – отметил Евгений Трофимов.

Документация стратегического уровня – ключевые разделы стратегий – определяет нормы поведения и взаимоотношений ГК «Новард» и стейкхолдеров. Реализация этих принципов в деятельности компании и оценка эффективности проводится в рамках системы стратегических показателей, которая лежит в основе системы управления компанией. Отчётность проводится раз в квартал/полугодие/год. Итоги подводятся на стратегическом комитете группы компаний (акционеры и топ-менеджеры ГК) и на бизнес-комитетах дочерних компаний (топ-менеджмент ДК).

Об успешном примере внедрения корпоративной социальной ответственности в корпоративное управление рассказал **Иван ЧЕРНЯХОВСКИЙ**, заместитель руководителя Управления по связям с общественностью «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.». КСО является важным и неотъемлемым механизмом реализации корпоративной стратегии по улучшению положения компании в обществе и осуществлению её хозяйственной деятельности в соответствии с принципами устойчивого развития и этическими нормами. Компания ставит своей целью «удовлетворять потребности ныне живущих людей, не лишая будущие поколения возможности удовлетворять свои потребности». Сахалин Энерджи является одной из немногих компаний, на примере которой можно оценить реальную прибыль, которую приносит корпоративная социальная ответственность: $7 млрд кредитов из $21 млрд – общей стоимости проекта «Сахалин-2» – были предоставлены международным пулом социально и экологически ответственных банков по процентной ставке, существенно ниже среднерыночной. При этом компания взяла на себя значительные дополнительные обязательства в области социальной и экологической ответственности в соответствии с требованиями Мирового банка и МФК.

Заместитель руководителя Департамента внешних коммуникаций банка УРАЛСИБ, председатель Комитета по КСО Ассоциации менеджеров **Игорь СОБОЛЕВ**, отметил, что корпоративное управление является механизмом защиты интересов акционеров и инвесторов, позволяющим управлять стоимостью компаний в краткосрочном и среднесрочном аспектах. Интеграция КСО в бизнес компании – это долгосрочный механизм управления ростом стоимости и устойчивого развития компании, ожидать быстрых результатов здесь не следует. Международные исследования, опубликованные Гарвардской бизнес-школой, в которых изучался опыт 675 компаний в течение семнадцати лет, как ведущих социально ответственный бизнес, так и тех, кто на этом не концентрировался, ставя своей задачей только получение прибыли, показали, что у социально ответственных компаний в долгосрочной перспективе гораздо выше показатели эффективности персонала (54% против 16% у компаний без социальных программ), ежегодного прироста объема продаж (среднее значение за 17 лет – 16% против 8% у компаний без социальных программ) и возврата на вложенный капитал (в среднем в 1,5-2 раза выше).

В презентации был представлен новый инструмент стратегического лидерства. В частности, отмечалось, что эволюция систем управления и переход к управлению по ценностям MBV (управление по ценностям) – не просто новый способ управления компанией, а новый способ понимания и применения знаний, новые компетенции менеджеров. «Осознание единства организации и её окружения, миссии и смысла существования организации – есть самоосознание компании. Для человека это – ясное понимание собственных внутренних намерений, места в жизни, в профессии, в компании», – считает Игорь Соболев. Банк УРАЛСИБ внедряет элементы КСО и социальной отчётности с 2005 г. На сегодняшний день принципы социально ответственного бизнеса реализуются в деятельности банка и его подразделений через корпоративную культуру управления по ценности самоосознания и через систему бизнес-планирования на основе стратегических карт и сбалансированных показателей.

При этом социально ориентированные проекты показывают заметные финансовые результаты. Например, включение в 2011 г. в продуктовую линейку банка обновленного ипотечного кредитования с яркой социальной составляющей привело к значительному росту объёмов кредитования, за год было выдано ипотечных кредитов на сумму более 9,3 млрд руб., темп прироста ипотечного портфеля составил более чем 1283 процента. В 2011 г. по итогам исследования КОМКОН УРАЛСИБ вошёл в ТОП-3 среди наиболее социально ответственных банков. «Бизнес может быть с благородным лицом и благородными помыслами. Это помогает выстраивать новые подходы в стратегии, в управлении, и в КСО», – уверен выступающий. Ответственность через единую систему корпоративного управления становится частью долгосрочной стратегии развития и реализуется в повседневной практической деятельности всех сотрудников.

Глеб ПРОЗОРОВ, управляющий директор газеты «Ведомости», привёл пример встраивания социальных ценностей в корпоративное управление медиа компании. Он озвучил политики, процедуры и этические принципы, которыми руководствуется организация.

«Надо учитывать, что мы проводим политику КСО, оперируя информационными ресурсами», – отметил управляющий директор. Этический кодекс «Ведомостей» был составлен, чтобы снабдить сотруд-

ников ЗАО «Бизнес Ньюс Медиа», в дальнейшем именуемого "Ведомости", перечнем основных принципов, на которых должна строиться профессиональная деятельность.

Признанная и авторитетная газета «Ведомости» чаще других размещает материалы о социально ответственном бизнесе, зная, что обществу необходим анализ проблем и успешных примеров. Социальный эффект широкого освещения подобных материалов в популярном издании трудно переоценить. Так, к примеру, ежегодно издание оказывает информационную поддержку проведению всероссийского исследования «Лидеры корпоративной благотворительности».

Определенные принципы и механизмы помогают сотрудникам «Ведомостей» строить последовательную политику в отношении рекламы, в том числе социальной. Это применимо ко всем публикациям, на которых стоит логотип издания. О корпоративной социальной ответственности здесь можно говорить также в контексте бренда информационного ресурса, имеющего значимый общественный резонанс.

Юлия ДМИТРИЕВА, руководитель отдела корпоративной социальной ответственности «БАТ Россия», сделала акцент на корпоративном управлении как открытой системе взаимодействия со стейкхолдерами. С 1991 года компания инвестировала в российскую экономику более 1 млрд руб. «Бритиш Американ Тобакко» производит легальный продукт, употребление которого, однако, сопряжено с рисками для здоровья, поэтому корпоративная социальная ответственность для компании – не просто часть корпоративного управления, это залог устойчивого развития организации. Приверженность принципу устойчивого развития отражена в стратегии Группы «Бритиш Американ Тобакко», в руководящих принципах и основных приоритетах организации. Разработана Повестка устойчивого развития, которой организация следует уже несколько лет и регулярно отчитывается о результатах как перед обществом, так и перед акционерами.

Повестка определяет ключевые приоритеты: снижение вреда продукции, ответственное продвижение продукции, охрана окружающей среды, ответственная цепочка поставок, сотрудники и корпоративная культура. Кроме этого, существуют другие регламентирующие документы в области КСО: глобальные политики в области корпоративных социальных инвестиций, руководства по осуществлению диалогов и отчётности и т.п.

КСО плотно «вплетена» в систему корпоративного управления, ответственность за осуществление которой в организации распределена по всей вертикали. На уровне совета директоров Группы постоянно действует Комитет по КСО, который опирается на региональные комитеты и на комитеты в странах присутствия, состоящие из представителей высшего управленческого звена.

Постоянный диалог с заинтересованными сторонами лежит в основе подхода к КСО. Через него внешние и внутренние стейкхолдеры имеют реальную возможность оценивать эффективность управления в «Бритиш Американ Тобакко», а также влиять на его качество. Таким образом, всё, что делает компания, соотносится с мнением заинтересованных сторон и корректируется в соответствии с их разумными ожиданиями. Так, основополагающий документ – Повестка устойчивого развития – разрабатывался непосредственно во взаимодействии с различными стейкхолдерами в процессе нескольких сессий-диалогов на глобальном и региональном уровнях.

Елена ФЕОКТИСТОВА, руководитель Центра корпоративной социальной ответственности и нефинансовой отчётности РСПП, рассказала о влиянии практики КСО на улучшение качества корпоративного управления в российских компаниях. По её словам, опыт компаний, практикующих управление корпоративной ответственностью, свидетельствует о том, что для обеспечения эффективности в этой области необходимо оптимально использовать возможности для дальнейшего совершенствования деятельности, а также прилагать целенаправленные усилия, включая распределение ответственности по уровням управления, координацию усилий всех участников, определение долгосрочных целей, внедрение системы мониторинга и оценки. Елена Феоктистова предложила внедрять структурированные процессы для выявления существенных вопросов КСО, используя различные подходы и их комбинацию (составление карты рисков, диалоги с заинтересованными сторонами, использование системы сбалансированных показателей и пр.).

Для мониторинга достижений в области управления вопросами корпоративной ответственности следует применять комплекс внутренних и внешних инструментов, в число которых входят: ключевые показатели эффективности (КПЭ), привлечение службы внутреннего и внешнего аудита, для оценки организации деятельности в области корпоративной ответственности, проведение самооценки организации деятельности и систем управления, сравнительный анализ, отчётность. Елена Феоктистова отметила, что нефинансовые, непроизводственные показатели бывает гораздо труднее собрать и оценить, чем финансовые. А оценка результатов КСО необходима.

По итогам конференции были разработаны прикладные экспертные рекомендации.

Группа, обсуждавшая распределение полномочий по КСО между уровнями корпоративного управления (фасилитатор Юрий Гусев, руководитель Экспертного центра управления, профессиональный корпоративный директор, профессор СГЛА), проанализировала и одобрила приоритеты, которые были разработаны и вынесены на обсуждение модератором группы:

1. Включить в число функций менеджеров всех подразделений обязанность оперативного (текущего) управления рисками (минимизация) и возможностями (капитализация) своего подразделения во внутренней и внешней экономической, социальной и экологической средах своей функциональной (производственной) деятельности, включая регулярную (периодическую) отчётность (информирование) единоличного (генерального директора) или коллегиального (правление, где применимо) исполнительного органа акционерного общества.
2. Включить в число функций единоличного или коллегиального исполнительного органа акционерного общества обязанность стратегического управ-

Утагава Хиросигэ. Кавасаки. Переправа в Рокуго. 1833–1834

ления рисками и возможностями компании во внутренней и внешней экономической, социальной и экологической средах акционерного общества, включая регулярную отчётность (информирование) профильного (например, по аудиту и управлению рисками) комитета совета директоров компании.

3. Включить в число функций профильного комитета совета директоров акционерного общества обязанность периодического экспертного анализа стратегических рисков и возможностей компании во внутренней и внешней экономической, социальной и экологической средах акционерного общества, включая регулярное информирование совета директоров по сути стратегических рисков и возможностей ответственной деловой практики и рекомендаций по уровням риск-аппетита.
4. Включить в число функций совета директоров акционерного общества мониторинг стратегических рисков и возможностей компании во внутренней и внешней экономической, социальной и экологической средах акционерного общества, включая регулярное информирование акционеров (минимально в ходе ОСА) по сути стратегических рисков и возможностей ответственной деловой практики и рекомендуемых советом директоров уровням риск-аппетита по ключевым рискам и возможностям в их корреляции с ключевыми для акционеров показателями ROIC, WACC, EVA и дисконтированный FCF (акционерная стоимость).
5. Вменить в функции руководителей всех уровней корпоративного управления обязанность регулярного (периодического) взаимодействия с внутренними и внешними стейкхолдерами акционерного общества с целью идентификации рисков и возможностей в части ответственной экономической, социальной и экологической практики акционерного общества и информирования заинтересованных сторон о результатах сопряжённой деятельности компании.

Группа «Интеграция КСО в корпоративное управление и деятельность компании: стратегии, политики, кодексы, планы, регламенты» (модераторы Алексей Костин, директор НП «КСО – Русский Центр» и Юрий Благов, директор Центра КСО Высшей школы менеджмента СПбГУ) обсуждала важность совершенствования интеграции КСО в систему корпоративного управления через набор инструментов КСО с целью повышения качества и эффективности деятельности компаний. Среди них приоритетными участниками группы были признаны следующие:

1. Миссия, ценности, принципы (утверждаются общим собранием акционеров).
2. Кодекс корпоративной этики (утверждается советом директоров).
3. Концепция (стратегия) КСО (утверждается советом директоров).
4. Политики в социальной и экологической областях, найма и материального поощрения, процедуры подачи и рассмотрения жалоб сотрудников и населения и т.д. (утверждаются советом директоров).
5. Регламент распределения функций и полномочий по вопросам КСО в системе корпоративного управления компании между акционерами, советом директоров и менеджментом (утверждается советом директоров или общим собранием акционеров).

В заключительной дискуссии участники поделились своим видением интеграции социальной ответственности в КУ и опытом этого процесса в собственных организациях. Алексей Костин предложил провести первое российское исследование о роли КСО в корпоративном управлении.

Корпоративная социальная ответственность как составная часть корпоративного управления

Алексей Костин,
исполнительный директор
НП «КСО – Русский Центр»,
к.э.н.

На рубеже XX-XXI веков общепризнанной целью для всего мирового сообщества, отдельных стран, регионов, городов, предприятий и корпораций стало движение к «устойчивому развитию», под которым понимается сохранение окружающей среды и экономия природных ресурсов в единстве с социальным и экономическим благополучием в интересах настоящего и будущих поколений. На уровне компаний это понятие фактически совпадает с реализацией концепции корпоративной социальной ответственности. Так что устойчивое развитие и КСО – это «две стороны одной медали».

В России социальная ответственность рассматривается и используется как важная область корпоративной деятельности большинством компаний. Однако, как правило, КСО трактуется узко и несистемно: как благотворительность и спонсорство, как помощь социально незащищённым группам населения в регионах присутствия, как разовые акции поддержки в областях культуры, спорта и образования. Не случайно в большинстве этих организаций корпоративная социальная ответственность – это составная часть PR. Но за последние пять лет появилась группа ведущих российских компаний, внедряющих КСО в соответствии с международными стандартами в этой области, используя её как новейший инструмент управления капитализацией и своими нефинансовыми рисками в корпоративном управлении. Эта система активно развивается примерно 70-ю передовыми российскими нефтегазовыми, энергетическими, металлургическими, химическими, целлюлозно-бумажными и пищевыми компаниями, среди которых: ГМК «Норильский никель», Группа «Внешэкономбанк», ОАО «ЛУКОЙЛ», «Северо-западная лесопромышленная компания», «Еврохим», ОАО «Северсталь», ОАО «ММК», ОАО «Татнефть», «Сахалин Энерджи», ОАО «Полюс Золото» и многие другие.

Специалисты по КСО рассматривают её через призму влияния на повышение стабильности компании в широком смысле – во всей окружающей бизнес среде. Корпоративная устойчивость основывается не только на поступательном и эффективном производственном процессе, приносящем прибыль и обеспечивающем расширенное воспроизводство. Для её упрочения необходимо соединение в единую самоорганизующуюся систему экономической, экологической и социальной сфер деятельности компании. Концепция КСО/устойчивого развития, обеспечивает бизнесу эффективный результат, как минимум, в форме:

- роста имиджа и деловой репутации;
- развития прозрачности компании для общественности;
- повышения инвестиционной привлекательности;
- укрепления сплоченности трудового коллектива;
- социального вклада в устойчивое развитие региона присутствия и страны в целом;
- роста капитализации компании.

Принципиальным является то, что на протяжении последних 10-15 лет **корпоративное управление окончательно трансформировалось в управление компанией как открытой системой**, постоянно подверженной внешнему воздействию окружающей деловой среды. Все стороны корпоративного управления, в первую очередь совет директоров и менеджмент, вынуждены находить адекватные ответы и постоянно учитывать интересы всех заинтересованных сторон, особенно в социально-политической, экологической и научно-технической областях. Для правильного понимания приведём здесь их современное определение: «**Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) – это физические и юридические лица или группы лиц, которые влияют на компанию/организацию и её деятельность и/или испытывают на себе влияние со стороны организации: акционеры, клиенты, потребители товаров и услуг организации, представители бизнеса, гражданского общества, государственной власти и профсоюзов**».

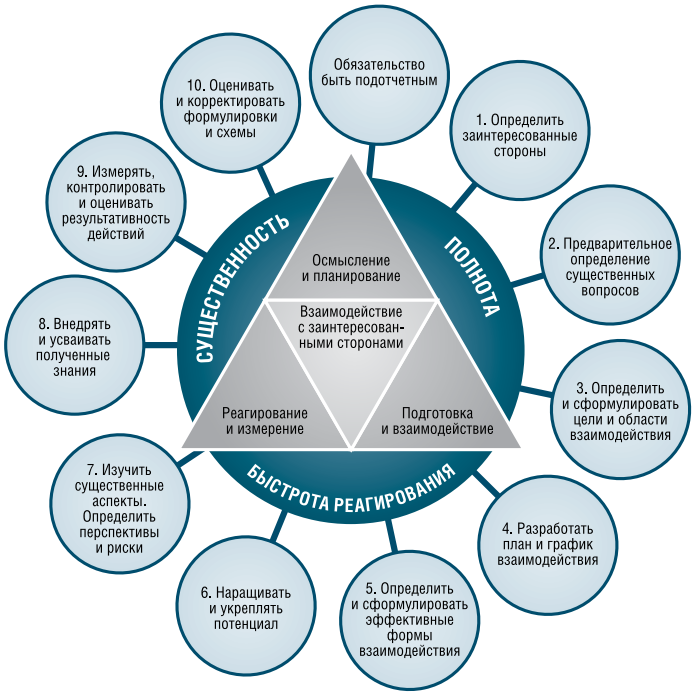
Современная деловая практика показывает, что в ос-

нове нефинансовых рисков любой компании лежит неопределённость, обусловленная свободой выбора своего поведения независимыми стейкхолдерами. Управлять этим источником неопределённости необходимо новыми способами, не поддающимися аналогам управления финансовыми и техническими рисками.

Нефинансовый риск – это риск недостижения любых целей компании, когда необходимые предпосылки реализации запланированных мероприятий наталкиваются на сознательное или несознательное противодействие стейкхолдеров. Поэтому основным методом управления этой категорией рисков выступают диалоговые формы взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами компании. Задача управления этими рисками – повлиять на выбор ими того или иного варианта своего поведения. Возможность такого влияния появляется в результате правильного внедрения системы КСО через постоянную систему анализа, понимания и поиска взаимовыгодных решений, отвечающих интересам компании. При этом инструментарий управления нефинансовыми рисками, исходящими от заинтересованных сторон, может состоять из следующего набора:

- определение и ранжирование стейкхолдеров;
- составление «карты стейкхолдеров»;
- выявление и мониторинг рисковых ситуаций;
- сценарный анализ поведения и взаимодействия компании со своими заинтересованными сторонами;
- разработка проектов компании, направленных на конструктивное или нейтрализующее взаимодействие с ними;
- внедрение ежегодной открытой нефинансовой отчётности, включающей и освещающей проблемы и успехи взаимодействия компании со всеми заинтересованными сторонами.

Современные международные стандарты КСО и нефинансовой (в области устойчивого развития) отчётности предусматривают принципы и процессы эффективного взаимодействия компании со своими стейкхолдерами. Так, один из наиболее популярных в мире и в России стандарт AA1000S представляет модель последовательного и системного взаимодействия современной социально ответственной компании с заинтересованными сторонами.



Другой международный стандарт – Глобальная инициатива по отчётности в области устойчивого развития, GRI – предусматривает систему показателей по всем направлениям устойчивого развития в соответствии с концепцией «триединого итога» – Triple Bottom Line.

Социальная ответственность российских компаний определяется в соответствии с законодательно предусмотренными и добровольными действиями, выходящими за рамки законодательно обязательных и находящимися в постоянном процессе совершенствования.

Важнейшими **принципами КСО** являются:

Системность или встроенность, обеспечивающая эффективность реализации функций и направлений КСО в системе корпоративного управления.

Комплексность или полнота, направленная на скоординированность одновременной деятельности компании по трем направлениям устойчивого развития: экономика, экология и социальная политика, а также на этичность бизнеса.

Социальность, то есть направленность на общество в целом или на его важнейшие части и группы.

Открытость всех действий компании в данной области и его нефинансовой отчётности.

Подотчётность перед своими заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и обществом в целом, а также соответствие принятым на себя обязательствам и применяемым стандартам.

Инновационность мероприятий и технологий КСО внутри и вовне компании.

Интегрированность в основную производственную и сбытовую деятельность компании.

Взаимодействие со всеми стейкхолдерами на регулярной, открытой и диалоговой основе.

Существенность мероприятий и технологий КСО, имеющих реальное и конкретное значение для стейкхолдеров компании, местных сообществ и для общества в целом.

Реагирование на оценки, критические замечания и ожидания стейкхолдеров по всем направлениям своей социальной ответственности, отражаемых, в том числе, в открытой нефинансовой отчётности по выполнению своих законодательно предусмотренных и дополнительных обязательств.

Среди **основных направлений** деятельности компании, обеспечиваемых мероприятиями **КСО**:

- **корпоративное развитие** – проведение реструктуризаций и организационных изменений с участием представителей высшего менеджмента компаний, их персонала и общественных организаций;
- **экологическая политика** и использование природных ресурсов;
- **эффективное развитие персонала**;
- **здоровье и безопасность** на рабочем месте;
- **взаимодействие** с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем;
- **сотрудничество** с поставщиками и покупателями своей продукции и услуг;

PR-обеспечение всех выше перечисленных направлений и другие.

Как известно, основными моделями корпоративного управления в мире являются:

– **англосаксонская** (США, Великобритания, Канада, Австралия и Ирландия) – модель с доминированием рынка капитала и контролем со стороны аутсайдеров с ориентацией на интересы акционеров;

– и **блокхолдерная** – модель с доминированием банков/финансовых групп (Германия) или крупных компаний-собственников (Япония), контролем со

стороны инсайдеров и ориентацией на интересы стейкхолдеров, включающих помимо собственников компании, также их работников, поставщиков, потребителей, представителей местных сообществ и т.д.

Российская модель корпоративного управления, на наш взгляд, – это модель блокхолдеров, в роли которых выступают в большинстве случаев несколько крупных частных владельцев, либо государство в его разных юридических лицах, находящихся также в системном и постоянном взаимодействии со стейкхолдерами (добровольным и вынужденным), среди которых работники компании, поставщики, потребители, представители органов власти и местных сообществ, общественные и экологические организации и т.д.

Вне зависимости от типа модели корпоративного управления в разных странах, полномочия и функции сторон корпоративного управления по интеграции принципов и технологий КСО, как правило, распадаются следующим образом, что подтверждается уже накопленным международным опытом в этой области.

Собственники (акционеры) принимают принципиальные решения о развитии социально ответственного бизнеса, отчётливо осознавая все его плюсы и минусы (в основном затратные). Периодически, по мере необходимости, участвуют в PR-мероприятиях на эту тему, поддерживая и укрепляя социально ответственный имидж своей компании.

Совет директоров утверждает стратегию компании, включающую цели, приоритеты, показатели и крупнейшие мероприятия в области КСО. Контролирует деятельность менеджмента в этой области, а также утверждает формат и используемый стандарт социальной (по устойчивому развитию) отчётности. Как правило, в крупных компаниях создает комитет совета директоров по КСО или по устойчивому развитию, который возглавляется одним из директоров компании. Председатель совета директоров регулярно принимает участие в престижных национальных и международных мероприятиях по КСО и устойчивому развитию.

Менеджмент (часто совместно с **правлением**) осуществляет стратегии и тактики КСО, обеспечивает достижение и реализацию поставленных социально-экологических и этических целей и показателей КСО (устойчивого развития), внедряет технологии КСО и управления нефинансовыми рисками, разрабатывает и готовит социальную (по устойчивому развитию) отчётность, организует PR-коммуникации в этой области.

Главная задача современного бизнеса постепенно эволюционирует и всё больше сводится *к завоеванию доверия* у клиентов, покупающих его продукцию и услуги, а также у инвесторов и у широкого круга заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Естественно, речь идёт не только о тех компаниях, которые, обновляясь, смогут продолжить свою деятельность, но и о совершенно новых предприятиях, венчурных и инновационных, совсем не похожих на сегодняшний бизнес.

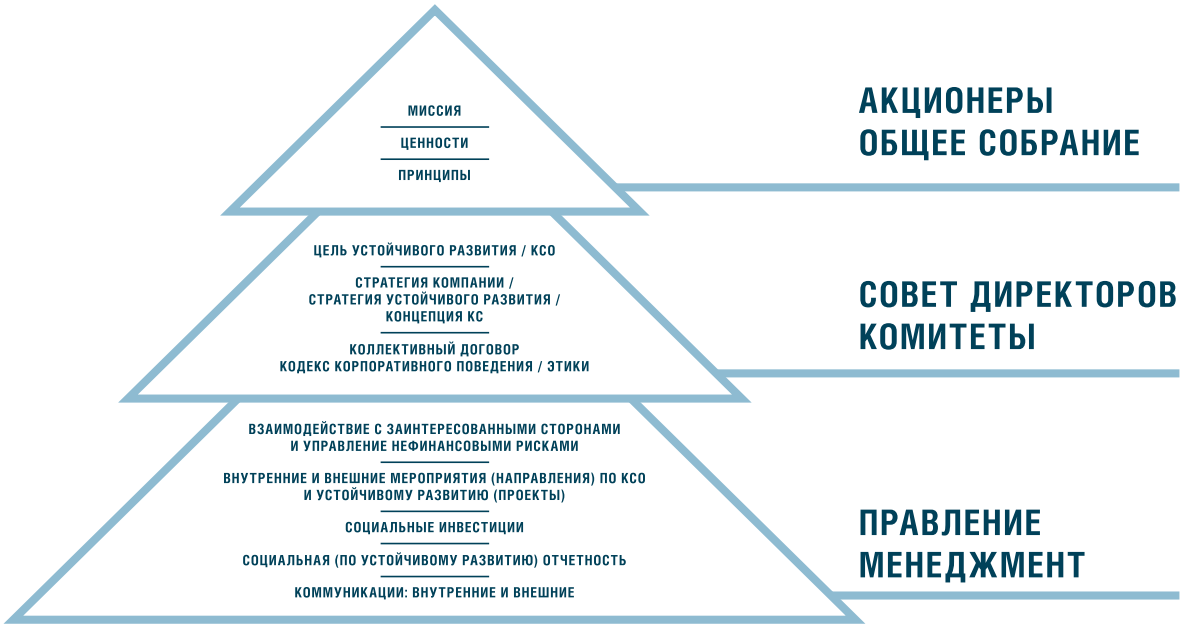
Во-первых, компании должны обеспечить производство и вновь предъявить качественный и безопасный в употреблении, а также доступный физически и по цене продукт или услугу. В новых условиях посткризиса для потребителя неочевидно, что производство и качество товаров даже уже известных компаний отвечают их требованиям – доверие приходится восстанавливать или завоевывать вновь. Ведь у любого потребителя могут возникнуть подозрения, что компании, пусть вынужденно, но используют некачественное сырьё, экономят на квалифицированной рабочей силе, не соблюдают стандарты и т.д. Всё это касается так называемой экономической «корзины» КСО: *качество, безопасность и доступность* продукции и услуг.

Во-вторых, и это уже не дань моде, компаниям приходится убедительно демонстрировать экологичность своих товаров и своего производства. Российский и особенно зарубежный потребитель в новых условиях выбора и новых угроз в этой области становится более требовательным и по второй «корзине» КСО – *экологической*.

В-третьих, повышаются требования к *прозрачности собственности и капитала.*

Помимо «нового ответственного капиталиста» появляются и «новый ответственный инвестор», и «новый ответственный акционер». Их необходимо убеждать в выгодности вложений капитала и целесообразности их участия

КСО в корпоративном управлении – «Елочка Алексея Костина»



в том или ином производстве. Теперь уже недостаточно обосновать новые инвестиции только с точки зрения экономики, сбыта и ожидаемой прибыльности. В этой связи крайне актуальными, становятся вопросы максимальной прозрачности структуры капитала и собственности компаний, а также состояния всех активов.

В-четвертых, *социальная ответственность* перед расширенным кругом заинтересованных сторон. Ситуация ответственности компаний в основном только перед своими крупными акционерами и налогово-контрольными государственными органами претерпевает существенные изменения. Для современной инвестиционной привлекательности необходимо добиваться доверия и поддерживать его перед всеми заинтересованными сторонами бизнеса: в первую очередь, стратегическими и портфельными инвесторами, в том числе и мелкими акционерами, местным сообществом, состоящим из конгломерата общественных, некоммерческих, неформальных, сетевых и властных структур, а также СМИ. Это всё касается третьей, социальной «корзины» КСО.

И наконец, **в-пятых**, новые требования в области *подотчётности*. Это понятие в России всегда трактовалось очень узко и в основном включало в себя формальную финансово-статистическую отчётность. «Новая подотчётность» включает значительно более серьёзные требования к новому бизнесу, а именно:

- регулярную финансовую и нефинансовую отчётность в соответствии с российскими и международными стандартами и даже превосходя их требования;
- выполнение принятых на себя обязательств в экономической, экологической и социальной областях;
- соответствие обязательным и добровольно принятым на себя стандартам качества, безопасности, экологичности, социальной ответственности и т.д.

Современная концепция корпоративного управления фактически расширяет состав его традиционных сторон и через КСО и управление нефинансовыми рисками включает, хотя лишь в диалоговом режиме, внешних стейкхолдеров. КСО становится также важным новым фактором активизации межсекторного сотрудничества, что ведёт к большей устойчивости и стабильности бизнеса. На разных ступенях государственного управления это межсекторное взаимодействие с использованием механизмов КСО имеет разный уровень и качество. На **местном**, муниципальном это взаимодействие пока что только формируется, имеются только отдельные положительные примеры такого глубокого сотрудничества в формах совместных фондов местных сообществ, а также частно-государственных партнёрств в области коммунального хозяйства. На **региональном** (областном/краевом) во многих регионах налицо реальная работа по использованию КСО в объединении его усилий с деятельностью власти и гражданского общества для решения сложных региональных социальных, инфраструктурных и экологических проблем. Типовой формой такого взаимодействия стали ежегодные соглашения о социально-экономическом сотрудничестве между региональными администрациями и отдельными крупными компаниями. Необходим активный процесс аккумулирования положительного опыта и его общероссийского распространения. На **федеральном** уровне пока что имеется недооценка возможностей КСО для межсекторного партнёрства со стороны федеральных органов власти и фактическое отсутствие государственной политики в этих областях.

Представляется, что для дальнейшего продвижения, упорядочения и внедрения КСО и нефинансовой отчётности на основе новых организационно-экономических форм и методов в Российской Федерации возможны следующие шаги на разных уровнях государственного управления:

Федеральный уровень:

- выделение функции формулирования национальных приоритетов и регулирования КСО и нефинансовой отчётности на уровне федерального министра (без использования каких-либо новых административных форм);
- проведение ежегодных форумов по социальной и экологической ответственности бизнеса и формам его взаимодействия с государством;
- разработка и распространение регулярных правительственных публичных заявлений (коммуникаций) по развитию системы социально-экологической ответственности бизнеса;
- разработка ведущими ассоциациями бизнеса (РСПП, Деловая Россия и ОПОРА), а также отраслевыми ассоциациями производителей рекомендаций по внедрению на добровольной основе международных и российских стандартов управления и отчётности в области устойчивого развития и экологии;
- бюджетное финансирование и тендерное распределение проектов в области КСО, устойчивого развития и экоотчетности среди профильных НКО;
- долевое участие бизнеса в приоритетных национальных проектах на федеральном уровне.

Региональный и местный уровни:

- проведение специальных форумов по устойчивому развитию регионов, на которых формулируются социальные и экологические приоритеты региональной власти с приглашением бизнеса к участию в важнейших мероприятиях региональных администраций;
- разработка и реализация специальных целевых программ и социальных инвестиций в социальной, экологической и культурной областях с прямым долевым участием региональных администраций и компаний в их финансировании;
- участие представителей региональных и муниципальных органов в мероприятиях бизнеса, в том числе в так называемых диалогах по его социальной ответственности с целью выработки конкретных рекомендаций для бизнеса в развитии своих общественных программ;
- проведение семинаров и специальных мероприятий для развития межсекторного социального партнёрства с участием всех его сторон: власти, бизнеса и гражданского общества;
- переход на подключение НКО к реализации совместных социальных программ власти и бизнеса для повышения их эффективности и гарантированной прозрачности расходования объединенных средств;
- долевое участие бизнеса в приоритетных национальных проектах на региональном и местном уровнях.

И в заключение. Нефинансовые риски в России существенно выше, чем в развитых странах, поэтому управление ими играет более значительную роль. Для обеспечения устойчивости все стороны корпоративного управления должны уделять большее внимание внедрению в его практику принципов и инструментария КСО. Для этого целесообразно введение в советы директоров исполнительных и независимых директоров по данным направлениям, создание комитетов по КСО, а также широкое внедрение публичной социальной (по устойчивому развитию) отчётности.

ОБСУЖДЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ

МОСКВА. Состоялась III Международная конференция «Инвестиции в устойчивое развитие. Партнёрство финансовых институтов и реального сектора экономики», организатором которой выступила ГК «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)», а поддержку оказали Минэкономразвития России, РСПП, Финансовая инициатива программы ООН по окружающей среде и Сеть Глобального договора ООН в РФ.

Участники конференции рассмотрели процесс взаимодействия финансовых институтов и представителей реального сектора по вопросам применения принципов экологической и социальной ответственности. Особое внимание было уделено российскому и международному опыту применения принципов КСО, преимуществам и барьерам на пути внедрения КСО в России.

Член правления – заместитель председателя Внешэкономбанка Михаил Копейкин отметил, что в процессе реализации проектов, принятых Внешэкономбанком к финансированию в период с 2007 по 2011 гг. сохранено более 40 тыс. рабочих мест, создано и планируется к созданию свыше 150 тыс. Он также обратил внимание на то, что «внедрение добровольных механизмов социальной и экологической ответственности приведет к снижению кредитных и инвестиционных рисков, позволит накопить существенный нефинансовый капитал, который по своей природе всегда связан с долгосрочными экономическими эффектами».

В работе конференции приняли участие партнёры Внешэкономбанка из Международной финансовой корпорации, Государственного банка развития Китая, Евразийского банка развития, дочерние организации Внешэкономбанка, представители профильных министерств и ведомств, региональных органов власти, специалисты российских и зарубежных финансовых институтов и компаний, эксперты.

Итогом стало принятие «дорожной карты» развития ответственного финансирования реального сектора экономики России на период до 2015 г. – практических рекомендаций для финансовых организаций и компаний, заинтересованных во взаимовыгодном партнёрстве в сфере долгосрочного устойчивого развития.

ШКОЛЬНИКОВ ВОВЛЕКАЮТ В ПРИРОДООХРАННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

МОСКВА. Конкурс, организованный «Институтом консалтинга экологических проектов» при поддержке Минприроды России, Федерального агентства водных ресурсов и московского Бюро ЮНЕСКО, проходит уже в 11-й раз и формирует интерес молодёжи к проблеме охраны водных ресурсов. Он финансируется за счёт средств государства и компании Coca-Cola Hellenic. За все годы существования конкурса в нём приняли участие 17 тысяч старшеклассников.

В этом году девиз конкурса: «Вода: проектируем будущее». Молодые люди со всей страны представили научно-исследовательские и прикладные проекты, темами которых стали проблемы водоподготовки и очистки загрязненных стоков, сохранение биоразнообразия водоемов, исследование взаимосвязи водных, социальных, климатических и других факторов, а также форсайт-исследования.

Coca-Cola Hellenic поддерживает конкурс с 2006 г. поскольку её интересы во многом совпадают с задачами конкурса. Помимо этого, компания ведёт активную экологическую политику, привлекая к многочисленным природоохранным активностям не только своих сотрудников и их семьи, но и широкую общественность по всей России. Среди таких активностей – проект «Живая Волга», задачей которого является формирование ответственного отношения людей к водным ресурсам крупнейшей речной системы Европы, всероссийские субботники «Зелёные команды», в которых с 2004 г. приняло участие более 35 000 человек в разных регионах страны, экопроекты на Байкале и другие.

НОВЫЙ ШАГ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ

МОСКВА. Российские и зарубежные эксперты в четвёртый раз объединили свои ресурсы, чтобы выработать эффективные решения в социальной рекламе.

Одним из основных выводов к которому пришли эксперты из общественных, государственных, научных и бизнес-структур – социальная реклама должна предлагать альтернативные модели поведения, а не запрещать или ограничивать действия людей. Федеральным телеканалам и радиостанциям было рекомендовано размещать определенные блоки социальной рекламы, а также ввести четкие механизмы мониторинга этого процесса. По итогам мониторинга можно создать своего рода рейтинг, который будет демонстрировать социальную активность федеральных СМИ. Такой рейтинг может впоследствии стать основанием для выделения каналам лицензий, грантов и других поощрений.

На секциях «Наука и законодательство» и «Рынок социальной рекламы» были представлены необычные форматы, например, интернет-мемы или социальная кампания «Добрый транспорт», важные аспекты законодательства. Представители СМИ и рекламных агентств, сотрудничающие с некоммерческими организациями в реализации проектов социальной рекламы, рассказали о своих мотивациях. В формате видеоинтервью на конференции выступили представители Рекламных Советов США, Италии, стран Латинской Америки. Дискуссионная площадка также собрала представителей фестивалей социальной рекламы из других регионов России – «Пора», «Городская СРеДа», Glass, «Мирумир».

ВМЕСТЕ ПРОТИВ РАКА

МОСКВА. Международное движение Stand Up To Cancer (SU2C) объявила о запуске российской программы. Движение «Вместе против рака» – это программа американского некоммерческого благотворительного Фонда Индустрии Развлечений (EIF). Опираясь на уникальные ресурсы шоу-бизнеса, «Вместе против рака» обеспечила проблеме широкий общественный резонанс и вовлекла людей в поддержку исследований, направленных на скорейшее обеспечение более эффективных и менее токсичных методов лечения.

С 1 января по 31 марта 2013 г. с каждой транзакции, совершенной в России по картам MasterCard и Maestro, выпущенным российскими банками, MasterCard было пожертвовано 10 копеек движению «Вместе против рака». По итогам кампании 30 млн рублей были перечислены компанией на российские исследования по поиску инновационного лечения рака.

В числе партнёров MasterCard по благотворительной акции «Делай покупки и дари надежду» – рестораны Новиков Групп и Ginza Project, сеть автозаправочных комплексов BP, сеть супермаркетов «Азбука Вкуса», Торговый Дом ЦУМ, компания Mercury и другие. Поддерживая кампанию, они помогли рассказать обществу о необходимости объединения в борьбе против рака здесь и сейчас.

ДЕНЬ СОЦИАЛЬНОГО БИЗНЕСА В CLOUDWATCHER

МОСКВА. 28 июня в Международный день социального предпринимательства Лаборатория социальных инноваций Cloudwatcher в рамках клуба «Экономика заслуг» провела дискуссию «Развитие инфраструктуры поддержки социального предпринимательства в России».

Были представлены успешные кейсы предпринимательских инициатив в рамках проекта «Территориальный Банк заслуг». Людмила Оробец, директор департамента, рассказала о проекте Зелёный блокнот», который обеспечивает работой социально незащищённых жителей микрорайона Щербинка, среди которых многодетные семьи и пенсионеры. Проект заинтересовал начальника отдела по работе с предпринимательскими объединениями Сбербанка России Михаила Качалкина, который предложил реализовывать готовый продукт на площадках Сбербанка без наценок.

Анна Седых, социальный предприниматель и активист микрорайона Щербинка (Южное Бутово), представила проект «Школа консьержей», призванный решить инфраструктурные запросы жильцов за счёт инновационных технологий. Этот проект отметил вице-президент, руководитель комитета по социальном предпринимательству ОПОРА РОССИИ, Николай Николаев, который предложил партнёрство в тиражировании «Школы консьержей» на разных территориях.

Лаборатория Cloudwatcher представила проект инициативы в области социально-предпринимательской кооперации – Социальный союз, который станет инфраструктурой для развития социального предпринимательства в России, объединит на своей площадке корпорации, государство, НКО, малый и средний бизнес, а также социально ответственных граждан и благотворителей.

В РОССИИ ВПЕРВЫЕ ОТМЕТИЛИ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДЕНЬ СОЦИАЛЬНОГО БИЗНЕСА

28 июня в России впервые отметили международный День социального бизнеса. В этот день в Москве и Санкт-Петербурге, Череповце, Пятигорске, Ставрополе, Новосибирске, Омске и других городах прошли мероприятия, целью которых стало обсуждение перспектив развития сектора социального предпринимательства. Одним из ключевых мероприятий стал круглый стол в ТПП РФ «Социальное предпринимательство в России: опыт и перспективы развития». Его организатором выступил Координационный совет по вопросам развития социального бизнеса и предпринимательства, созданный год назад в ТПП РФ, соорганизаторами – Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» и Российский микрофинансовый центр. Инициатива поддержана Советом Федерации РФ, Минэкономразвития и Правительством Москвы.

Итогом заседания стал проект Резолюции, которая призвана объяснить государству, что собой представляет движение социального предпринимательства и какие механизмы поддержки необходимы ему в России.

Ко Дню социального бизнеса также было приурочено более 30 событий, которые проходили в течение двух недель в 20 российских городах. Так, 22 и 28 июня в ВШМ СПбГУ и МГУ им. М.В. Ломоносова состоялось вручение дипломов первым выпускникам программы по управлению проектами в сфере социального предпринимательства. Эксперты отмечают, что в будущем программы будут расширены и, возможно, перейдут в дистанционную форму обучения.

27 июня в РСПП состоялся круглый стол о партнёрстве крупного бизнеса и социальных предпринимателей.

Одним из серьёзных стимулов развития сектора социального предпринимательства эксперты называют появление закона о социальном предпринимательстве. Закон поможет тем, кто уже занимается подобным бизнесом, идентифицировать себя и перестать казаться «белой вороной», находящейся на стыке секторов и не принадлежащей в чистом виде ни к НКО, ни к традиционному бизнесу. Сергей Катырин, президент ТПП РФ, председатель Координационного совета по вопросам развития социального бизнеса и предпринимательства, отметил, что если законодательные вопросы будут решены, то масштабы деятельности СП увеличатся на порядок.

Фондом «Наше будущее» совместно с компанией PWC разработан законопроект, который определяет социальное предпринимательство, а также процедуру получения статуса «социальный предприниматель», включает меры государственной поддержки сектора, предусматривает введение государственного контроля сектора социального предпринимательства, ведение реестра социальных предпринимателей в регионах. Законопроект о социальном предпринимательстве, так же как и закон о СП в Великобритании, не предусматривает льгот для подобной деятельности. Тем не менее, законопроектом предусмотрены льготы для инвесторов, чтобы, с одной стороны, стимулировать крупный бизнес направлять денежные средства на финансирование проектов социального предпринимательства, а с другой стороны, помочь бизнесменам находить альтернативные источники финансирования своей деятельности. Такие льготы, кроме того, могут привлечь в сектор и частных инвесторов.

По данным исследовательской группы ЦИРКОН, которая провела опрос социальных предпринимателей в 36 регионах России в 2013 г., социальным бизнесом преимущественно занимаются женщины среднего возраста, мотивированные на изменение мира к лучшему (40%) и желание принести благо обществу (35%).

РЕКОМЕНДАЦИИ ДОНОРАМ ПО ПОДДЕРЖКЕ НКО

Опубликованы рекомендации экспертов «Как повысить финансово-экономическую устойчивость НКО?». По итогам дискуссий, прошедших в июне в семи городах России, АСИ подготовило обобщенные рекомендации по повышению финансово-экономической устойчивости российских НКО, большинство из которых, как показывают исследования, пока работают в условиях постоянной нехватки ресурсов. В дискуссиях приняли участие 160 человек: представители НКО, органов власти, бизнеса, академических институтов. Они сформулировали рекомендации, адресованные непосредственно НКО, инфраструктурным организациям и донорскому сообществу.

В частности рекомендовано проводить «воспитательную работу» с донорским сообществом, пропагандируя партнёрство с НКО – сегодня многие доноры предпочитают обходиться своими силами при реализации программ и проектов. Финансирующим организациям, включая государственные, эксперты рекомендуют поддерживать действующие ресурсные центры НКО и инвестировать в создание сети таких центров на муниципальном уровне.

Эксперты призывают донорское сообщество разнообразить виды и форматы поддержки НКО (поддержка проектов, инноваций, услуг и т.д.), учитывая разнообразие видов и форматов деятельности НКО, финансировать долгосрочные программы, за счёт которых НКО могут не только решать текущие задачи, но и планировать организационное развитие.

Участники дискуссии полагают, что внимание со стороны доноров всё ещё недополучает тема административно-хозяйственных расходов (АХР) НКО. Финансирование этой статьи расходов в значительной мере определяет финансово-экономическое благополучие организаций и потенциал развития инициатив, реализуемых НКО, уверены эксперты. Они рекомендуют донорам выделять средства на поддержку АХРов, включая расходы на отпуск сотрудников. И наконец, донорам целесообразно стимулировать распространение практики отчётности среди благополучателей, в том числе прописывая наличие отчёта в процедурах отбора проектов, претендующих на финансирование. С аналитической запиской можно ознакомиться на сайте Агентства социальной информации.

В ЖЕНЕВЕ ОБСУДИЛИ РОССИЙСКОЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО

ЖЕНЕВА. 14-17 мая во Дворце Наций – представительстве ООН в Европе – состоялась III Международная конференция «Добровольчество – технология социальных преобразований».

Инициаторами и организаторами конференции выступили Пермский центр развития добровольчества и Организация «Вектор Дружбы» совместно с Комитетом по культурным программам Отделения ООН в Женеве.

Конференция была посвящена вопросам, направленным на объединение усилий организаций, занимающихся развитием добровольчества и фондов поддержки социального предпринимательства.

В ходе конференции состоялось пленарное заседание «Социальные инновации для достижения целей устойчивого развития», а также секции «Социальное предпринимательство» и «Формирование системы добровольчества».

Участниками стали представители 25 регионов России и 15 стран, среди которых Фонд региональных социальных программ «Наше будущее», Фонд поддержки публичной дипломатии им. А.М. Горчакова, Общественная палата РФ, Красный Крест Сербии, Фонд поддержки социального предпринимательства Unltd (Великобритания), Программа «Добровольцы ООН», Европейский Центр добровольцев, Международная организация VolontEurope (Великобритания), Альянс международных организаций Euclid и другие.

О состоянии и перспективах развития корпоративного волонтёрства в России рассказала Татьяна Бачинская, исполнительный директор Центра развития филантропии «Сопричастность».

«ЛИДЕРЫ КОРПОРАТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ-2013»

МОСКВА. Это – совместный проект Форума Доноров, международной аудиторско-консалтинговой сети фирм PwC и газеты «Ведомости» направлен на поддержку, развитие и продвижение идей корпоративной филантропии.

В этом году организаторы снизили планку вхождения в проект. Теперь участниками могут стать компании с годовым оборотом от 100 млн рублей. Особое внимание будет обращено в регионы. Организаторы планируют не только освещать проект в ведущих региональных СМИ, но и опубликовать отдельный региональный субренкинг по итогам проекта 2013 г.

Были представлены новые номинации. Ассоциация менеджеров культуры предложила номинацию «Лучшая программа (проект), направленная на поддержку современного искусства. Высшая школа менеджмента СПбГУ поддержит номинацию «Лучшая программа (проект), способствующая развитию профессионального образования в Российской Федерации». В данной номинации будет рассмотрен самый широкий спектр программ, направленных на поддержку учреждений начального, среднего, высшего и дополнительного профессионального образования, в том числе, программы профессиональной переподготовки.

Торжественная церемония награждения победителей состоится 15 ноября 2013 года.

ОБЪЕДИНЕНИЕ УСИЛИЙ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ДЮССЕЛЬДОРФ. Компания «Хенкель» опубликовала отчёт об устойчивом развитии за 2012 г. Основное внимание в 22-м выпуске отчёта уделяется реализации Стратегии устойчивого развития, которая была представлена в 2012 г. В основе стратегии лежит принцип «Делать больше, используя меньше». «Хенкель» намерена утроить эффективность использования ресурсов к 2030 г. Для выполнения этих амбициозных планов, компания активно привлекает сотрудников, штат которых насчитывает около 47 000 человек, к программам по реализации Стратегии и сотрудничает со своими партнёрами,

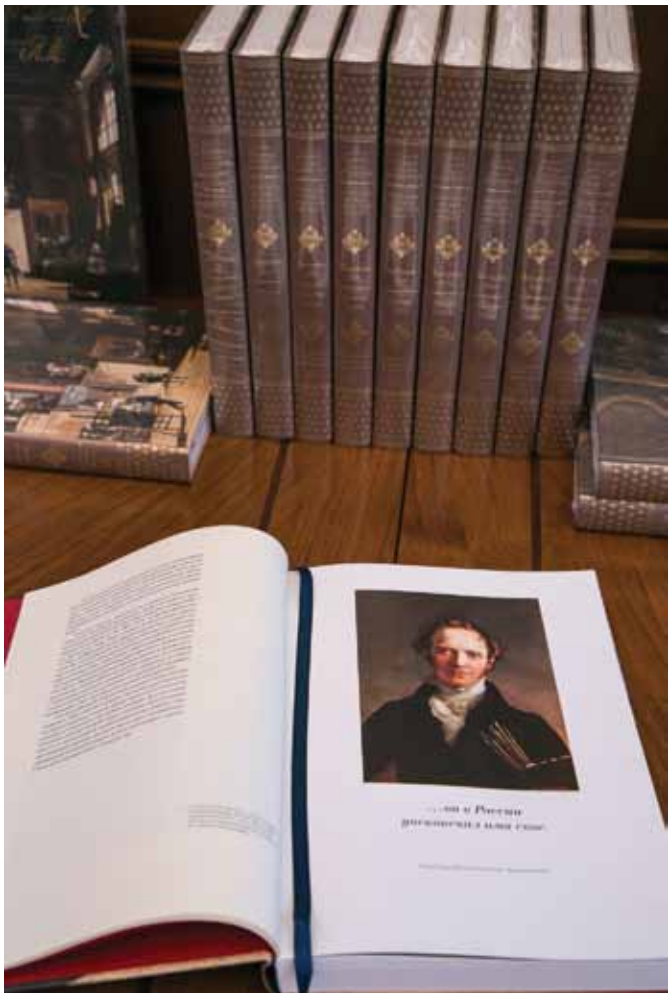
стремясь эффективнее использовать ресурсы в производственно-сбытовых цепочках.

За последние 11 лет компания сократила расход воды на 44%, расход энергии снизился на 43%, а количество отходов в расчете на тонну продукции снизилось на 53%. За тот же период количество несчастных случаев на производстве снизилось на 86%. Эти достижения являются важными результатами для «Хенкель», учитывая среднесрочные цели к 2015 году и стремление компании утроить эффективность использования ресурсов к 2030 году.

ГЕНИИ ВОЙНЫ, БЛАГА И КРАСОТЫ В ТРЕТЬЯКОВКЕ

МОСКВА. В ГТГ состоялась торжественная презентация первой в мире монографии о творчестве британского художника, который оставил колоссальное творческое наследие в истории российско-европейской художественной жизни XIX века Джордже Доу. Его кисти принадлежат более 500 портретов самых ярких людей первой половины XIX века, включая 339 портретов для знаменитой Военной галереи Зимнего дворца. Проект поддержали Министерство культуры РФ, Российский фонд культуры, Третьяковская галерея, Эрмитаж, МГУ, Центр Пола Меллона по изучению британского искусства, Британский Совет, университеты Кембриджа (Великобритания), Йеля (США), Веллингтона (Новая Зеландия), финансовую поддержку оказал Холдинг «ЕВРОЦЕМЕНТ груп».

В издании «Гении войны, блага и красоты», собраны произведения из пятидесяти музеев, королевских и частных собраний Британии, Бельгии, Германии, США, Новой Зеландии и России. Презентация книги, стала итогом фундаментального международного исследования, которое реализовывалось на протяжении 20 лет под эгидой Российского комитета Международного Совета музеев.



Автор книги – кандидат искусствоведения Галина Андреева – по крупицам воссоздала насыщенную творческую биографию Джорджа Доу.

Английская версия издания была представлена в Национальной портретной галерее в Лондоне в ноябре 2012 г. Принимая во внимание исключительно некоммерческий характер проекта, изданные книги были направлены в зарубежные музеи, крупнейшие мировые библиотеки, университеты и международные организации, поддерживающие проекты в области культуры и искусства. Русское издание пополнит аналогичные отечественные собрания и библиотеки, а также будет направлено в национальные комитеты Международного совета музеев стран ближнего зарубежья.

ЛУЧШИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ 2012

МОСКВА. В Москве прошла торжественная церемония подведения итогов национальной программы «Лучшие социальные проекты России». Программа проводится при поддержке Министерства природных ресурсов и экологии РФ, Агентства стратегических инициатив, WWF, FSC. В экспертный совет Программы помимо отечественных экспертов вошли представители международных компаний, таких как Cone Communications, CSR Europe, BSR. Проекты оценивались экспертами по критериям социальной значимости, актуальности затронутой тематики, эффективности. Победители конкурса – компании, некоммерческие организации и СМИ – представлены на сайте – http://socprojects.org/index.php/ru/.

ЭКСПЕРТЫ ОЦЕНИЛИ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ

МОСКВА. Комиссия по социальной ответственности бизнеса АКАР огласила результаты оценки рекламных кампаний, реализованных в рамках проекта «Всё равно?!» оператора наружной рекламы Russ Outdoor. Исследование по заказу АКАР было проведено компанией ЭСПАР-Аналитик, в формате уличного опроса. В нем приняло участие более 300 человек.

В ходе исследования была произведена оценка шести социальных постеров по трём ключевым критериям: уровню узнаваемости, запоминаемости и привлекательности сообщений. Результаты исследования показали, что жители Москвы хорошо знакомы с рекламой, размещавшейся в рамках проекта «Всё равно?!». Средний уровень узнаваемости шести постеров составил 29,1%. Это более чем на 60% превышает средний уровень узнаваемости коммерческой рекламы, который в 2011-2012 гг. в Москве составлял 17,8%. Исследование также выявило высокий уровень привлекательности постеров «Всё равно?!»: он на 30% превысил аналогичный показатель коммерческой рекламы.

«Мы предложили собственную методологию, которая позволяет оценить степень воздействия социальных постеров. Мы пришли к важным выводам: анализируемые социальные сообщения хорошо достигали своих целей и в целом оказались более эффективны, чем коммерческая реклама», – отметил директор компании «ЭСПАР-Аналитик» Андрей Берёзкин.

Методология ЭСПАР-Аналитик будет в дальнейшем использоваться для оценки эффективности и других социальных кампаний. Результаты исследований будут публиковаться в открытом доступе на сайте АКАР.

ОБЪЯВЛЕНЫ ПОБЕДИТЕЛИ «ПРЕМИИ HR-БРЕНД 2012»

МОСКВА. Из 95 компаний, представивших интересные и достойные проекты, победителями были признаны следующие. В номинации «Мир» победил проект компании АФК «Система».

Компания создала проект «Лифт в будущее», который помогает находить талантливых молодых людей, поддерживать их амбиции и таким образом создавать кадровый резерв. Победитель организовал Летнюю школу, где 180 учащихся 3–10 классов из разных городов России сделали 64 проекта под руководством кураторов АФК «Система» и защитили их перед топ-менеджерами.

В номинации «Федерация» победил проект госкорпорации «Росатом», организовавшая турнир на краудсорсинговой онлайн-площадке для студентов средних и старших курсов «ТеМП», чтобы найти талантливых молодых людей, способных в будущем стать успешными сотрудниками компании. На турнире студенты решали задачи из бизнес-практики госкорпорации и вплотную знакомились с принципами работы компании.

В номинации «Столица» победил проект компании «Трансаэро». Черпая вдохновение в семейных традициях, компания создала проект «Наши дети. Шаг в будущее», в рамках которого организовала работу с детьми сотрудников. В 2012 г. в проекте участвовало 32 ребёнка-старшеклассника и более 80 детей среднего и младшего возраста, а всего проектом было охвачено 3000 детей сотрудников.

В номинации «Северная столица» победил проект компании «Развитие». Компания стремится к автоматизации внутренних процессов в рамках проекта LifeStyle Design, чтобы сотрудники могли работать удалённо без ущерба производительности, а оплата труда была соразмерна потраченным усилиям. Таким образом, компания уменьшает постоянные издержки по мере роста бизнеса.

В номинации «РЕГИОН» победил проект компании «Челябинский трубопрокатный завод». Компания инвестировала 700 млн руб. в создание учебного центра на базе Первоуральского металлургического колледжа по подготовке кадров для металлургической отрасли России. В рамках проекта «Будущее белой металлургии» ЧТПЗ конкурс при поступлении на обучение рабочим специальностям вырос в три раза и сопоставим с уровнем престижных вузов.

IBM ПОДДЕРЖАЛА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ В ЕКАТЕРИНБУРГЕ

ЕКАТЕРИНБУРГ. Пятый визит Сервисного корпуса IBM в Россию завершил работу в Екатеринбурге. Десять высокопоставленных сотрудников IBM из разных стран и подразделений компании в течение месяца помогали Администрации города, Конгресс-бюро, Уральскому федеральному университету и Уральскому IT-кластеру.

Все участники группы прошли многоэтапный отбор и специальное обучение внутри IBM с учётом опыта реализации подобных проектов в других странах. Работа Сервисного корпуса IBM в России является частью глобальной инициативы IBM, в рамках которой, начиная с середины 2008 г., более 100 миссий Сервисного Корпуса IBM помогли общественным организациям в 20 странах мира, включая Индию, Китай, Бразилию, Румынию и др. Волонтёры помогают бизнес-ассоциациям, некоммерческим организациям, предприятиям малого бизнеса, образовательным организациям и государственным учреждениям в инновационных проектах, находящихся на пересечении бизнеса, технологий и общества.

Неотъемлемым условием участия Сервисного корпуса является дальнейшее развитие проектов, совершенствование профессиональных и лидерских навыков сотрудников, а также детальное изучение ситуации на локальных рынках, которое позволит адаптировать решения, предлагаемые компанией, в соответствии с рыночными требованиями.

СТАРТОВАЛА МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРОГРАММА ПО СОЦИАЛЬНЫМ ИННОВАЦИЯМ

МОСКВА. 13 июня в пресс-центре «РИА Новости» состоялась презентация Первой международной конференции «Социальные инновации». В пресс-конференции приняли участие: Вагит Алекперов, учредитель фонда «Наше будущее», Андрей Медведев, представитель Минэкономразвития, а также Татьяна Климова, директор по развитию БФ Константина Хабенского.

Первая международная конференция «Социальные инновации», инициированная Вагитом Алекперовым с целью развития в России социальных инноваций, пройдет 9 октября. Её основные темы: социальное предпринимательство, корпоративная социальная ответственность, благотворительность, развитие человеческого капитала, а также государственно-частное партнёрство в социальной сфере.

«По итогам конференции будет создана экспертная площадка – Институт развития социальных инноваций (ИРСИ). Эксперты обобщат и изучат идеи, высказанные в ходе конференции, а также исследуют опыт работы в сфере социального предпринимательства, благотворительности, КСО в России и за рубежом. Исследования лягут в основу создания пятилетней Программы развития социальных инноваций в России», – отметил В. Алекперов.

В конференции ожидается участие Мухаммада Юнуса – лауреата Нобелевской премии мира за усилия по созданию экономического и социального развития снизу.

КОНФЕРЕНЦИЯ ПО ЭКОЛОГИЧЕСКОМУ МАРКЕТИНГУ

МОСКВА. Мероприятие, организованное FSC (Лесным попечительским советом) и WWF России при поддержке компании Tetra Pak, было представлено тематическими секциями «Зелёный брендинг», «Ответственные закупки», «Работа с сотрудниками».

О зелёной экономике и преимуществах экологически ответственного бизнеса рассказал Евгений Шварц, директор по природоохранной политике WWF России. Он отметил всплеск количества сертификаций по системе ISO 14001, в том числе направленный на минимизацию негативного воздействия от деятельности организации на окружающую среду. Анализ данных российских компаний показывает положительную динамику внедрения международных стандартов в ключевых отраслях, с точки зрения воздействия на окружающую природную среду. Как подчеркнул Е. Шварц, лидером среди экологически чувствительных секторов является лесная отрасль. С ростом глобализационных процессов данная тенденция должна сохраниться. При этом добровольная сертификация компенсирует недостатки государственного регулирования в области экологичности работы российских предприятий.

Выступление вице-президента Tetra Pak в России и странах СНГ Александра Барсукова было посвящено экологической политике компании. Он отметил, что, например, с марта и до конца 2012 г. «Тетра Пак» на территории России и Украины выпустил 300 млн FSC-сертифицированных упаковок из ответственно управляемых лесов. За 15 лет снижен вес упаковки на 20%.

Директор по развитию «Экобюро Greens» Елена Смирнова представила доклад «Зелёные бренды: критерии, международный опыт, особенности российского рынка, жизненный цикл товаров и услуг». Участники конференции также познакомились с экологическими программами сети магазинов «Азбука Вкуса», Interface, «МиКо», Radius Group и др.

В заключительной части встречи были подняты вопросы о внедрении и продвижении на рынке «зеленых» компаний, обсуждались механизмы «экологизации» офиса и обучение сотрудников.

COCA-COLA HELLENIC ОПУБЛИКОВАЛА ОТЧЁТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ

МОСКВА. В отчёте представлены производственные и нефинансовые показатели деятельности по снижению воздействия на окружающую среду, обеспечение безопасных условий труда, результаты социальных и благотворительных проектов, принципы взаимодействия с поставщиками, а также усилия, направленные на поддержание здоровья потребителей продукции. Это шестой отчёт об устойчивом развитии Coca-Cola Hellenic. В нём отражена деятельность, которя ведётся в соответствии со стратегией «Играть на победу – 2020».

Согласно исследованиям Universum TOP100 и рейтингу HeadHunter, по итогам 2012 года компания вошла в пятёрку лучших работодателей на российском рынке. Завершилась сертификация заводов компании по Международному стандарту менеджмента профессиональной безопасности и здоровья OHSAS 18001:2007, осуществлена полная сертификация предприятий по стандарту ISO 14001:2004 в области системы экологического менеджмента. В 2012 году компания осуществляла проекты в области поддержки спорта и здорового образа жизни, образования и развития молодёжи, культуры, а также в области защиты окружающей среды. В этих инициативах приняли участие более 4000 волонтёров – каждый третий сотрудник компании. Достигнут высокий уровень локализации производства. Более 90% сырья и материалов в 2012 году закуплено у российских контрагентов. Кроме того, Coca-Cola Hellenic стабилизирует ситуацию на региональных рынках труда – создание одного рабочего места в компании влечёт за собой создание до 10 рабочих мест у поставщиков и заказчиков. отчёт соответствует уровню применения С GRI.

КОМПАНИЯ L'OREAL ПРОВЕДЁТ ЧЕТВЁРТЫЙ ДЕНЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

РОССИЯ. Российский филиал группы L'Oreal организовал День социальной ответственности. Около 400 сотрудников офиса в Москве и завода L'Oreal (Калужская область) приняли участие в различных социальных инициативах.

В один день прошли более 10 социальных акций в партнёрстве с различными НКО. В Москве прошли: посадка трехсот лилейников в Парке Горького; День красоты для женщин, находящихся под патронажем центра социальной помощи семье и детям, в Академии L'Oreal; благоустройство территории и интерьера детского дома; чаепитие с ветеранами ВОВ; обеспечение горячим питанием людей в сложной жизненной ситуации; сбор одежды, продуктов питания, бытовых приборов и игрушек для передачи нуждающимся. В Калужской области состоялись акции по благоустройству территории в детских социальных учреждениях и доме-интернате для пожилых людей, донорства крови и другие.

В рамках Дня социальной ответственности мы привлекаем к участию партнёров, в числе которых благотворительный фонд «Кто, если не Я?».

День социальной ответственности – одно из направлений в области обязательств устойчивого развития группы L'Oreal. Он объединил более 20 тысяч сотрудников группы во всем мире, включая Россию, США, Китай, Южную Африку, Бразилию и другие страны.

Citizen Day L'Oreal существует с 2010 г. Рождение подобной инициативы было обусловлено празднованием столетнего юбилея группы L'Oreal в 2009 г., когда во всем мире одновременно были запущены 100 социальных проектов, и сотрудники компании были приглашены к участию в качестве волонтёров. В рамках КСО и благотворительности L'Oreal поддерживает следующие сферы: наука, красота, многообразие и окружающая среда. Крупнейшие международные проекты, реализуемые группой: «Для женщин в науке», «Парикмахеры против СПИДа», а также проект Beauty for a better Life.

ГРУППА АХМЕТОВА ЗА ГОД ВЛОЖИЛА В СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ ОКОЛО $4,5 МЛН

УКРАИНА. После того, как в апреле прошлого года группа СКМ объединила все свои социальные проекты в единую Программу социального партнёрства, Днепропетровщина вошла в тройку лидеров среди всех областей по объемам инвестиций СКМ в развитие. В рамках программы холдинги группы – ДТЭК, «Метинвест», HarvEast, «Горные машины» и United Minerals Group – уже реализовали более 200 проектов в сферах от здравоохранения до энергосберегающих технологий, от системы образования до модернизации инфраструктуры городов, от развития бизнес-среды и экологических программ. Лидерами стали компании ДТЭК и «Метинвест», вложившие в различные социальные проекты 9,4 и 27,1 млн гривен соответственно. ДТЭК реализует 8 деклараций социального партнёрства с местными властями в пяти городах и трёх районах области. «Без развития общества долгосрочное развитие нашего бизнеса невозможно, поэтому мы продолжаем наращивать финансирование социального развития городов, где живут наши сотрудники и их семьи», — отмечает Виктория Гриб, руководитель департамента по устойчивому развитию ДТЭК.

Программа развития малого и среднего бизнеса, которую начал реализовывать ДТЭК, даст возможность решать проблемы в сфере предпринимательства и локального экономического развития за счёт привлечения инвестиций, получения необходимых знаний, навыков и опыта в вопросах привлечения средств и работы с донорскими организациями, социально ответственным бизнесом, органами местного самоуправления, внедрение совместных проектов. Всего в реализацию проекта ДТЭК запланировала вложить 181,2 тыс. грн. За счёт привлечения других источников финансирования общая стоимость проекта составит 380,6 тыс. грн.

Общий объём инвестиций в развитие территорий присутствия предприятий СКМ в 2013 г. достигнет 200 млн. грн.

HOLCIM ПОДДЕРЖАЛА МОТОШКОЛУ КОЛОМЕНСКОГО СПОРТСМЕНА

МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ. Швейцарский концерн выделяет 1 млн руб. на развитие детского спорта в Коломне (Московская область). Holcim поддерживает проект по развитию детской мотошколы Алексея Наумова, мастера спорта международного класса, призёра чемпионата мира по ралли-рейдам.

Финансовая поддержка, предоставленная компанией в рамках соглашения, которое было подписано в конце июня 2013 г., будет направлена на закупку оборудования, организацию соревнований и тренировок для учеников школы.

«Проект мотошколы полностью соответствует концепции социальных инвестиций в регионе присутствия Holcim, – подчеркивает Анна Авраменко, глава департамента по связям с общественностью компании, – Алексей Наумов преследует благородные цели. Отрадно осознавать, что такие увлеченные спортсмены, как Алексей готовы находить время на реализацию социальных проектов и прививать растущему поколению любовь к здоровому образу жизни, силу воли и духа».

ИМПУЛЬС ДОБРА

МОСКВА. Состоялась церемония награждения лауреатов премии за вклад в развитие и продвижение социального предпринимательства в России «Импульс добра», учреждённая Фондом региональных социальных программ «Наше будущее» в 2011 г. Премия проводится при поддержке Минэкономразвития, Правительства Москвы, организацией «ОПОРА РОССИИ», Общественной Палаты РФ, Российского микрофинансового центра, Русской Православной Церкви. Генеральным партнёром Премии выступает Агентство стратегических инициатив. С 2013 г. партнёром «Импульса добра» выступила ГК «Новард».

Оргкомитет рассмотрел 158 заявок из 44 регионов страны. Призовой фонд составил 2,3 млн руб., который в 8 номинациях получили 11 лауреатов: 3 социальных предпринимателя, общественные и бизнес-лидеры, представители власти, высшее учебное заведение, субъект РФ, СМИ, журналист.

В номинации «За личный вклад в развитие социального предпринимательства» – награждены представители

НП «Город-музей», АНОО «Филипп», «Билдинг-сад» ООО «Бэби-клуб». В номинации «За лидерство в продвижении социального предпринимательства» победили ОПОРА России, Школа социального предпринимательства и Центр инноваций социальной сферы. Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа Югры предложил «Лучшую региональную программу поддержки социального предпринимательства».

Лучшей российской образовательной программой в сфере социального предпринимательства» признана Высшая школа менеджмента СпбГУ.

Журнал «Секрет фирмы» совместно с Коммерсант FM победили в номинации «За лучшее освещение социального предпринимательства средством массовой информации, а лучшим журналистом назван корреспондент «Санкт-Петербург.ру» Юлия Земскова.

Среди корпоративных программ по развитию социального предпринимательства лауреатом стало ОАО «Северсталь».

СОТРУДНИКИ «НЕСТЛЕ» РАЗДЕЛЯЮТ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ

МОСКВА. 15 июня волонтёры «Нестле» приняли участие в экологической акции «Сделаем!» по очистке подмосковного озера Бисерово. Организовать её помогли члены движения «Мусора. Больше. Нет.», а вывезти – компания L&T.

За пять часов работы по раздельным мешкам был собран мусор с большой территории прибрежного пляжа и лесополосы. Сотрудницы «Мусора. Больше. Нет.» и творческая мастерская «Баловастики» провели мастер-классы для детей по изготовлению поделок и для взрослых по созданию матерчатых сумочек фуросики по японской технологии.

Андрей Бадер, директор по корпоративным делам «Нестле Россия», отметил: «Я горжусь тем, что члены нашей команды неравнодушны к состоянию родного города. «Нестле» вкладывает много сил в программы социальной ответственности, и мы рады, что наши сотрудники разделяют ценности компании».

«Нестле Россия» реализует большое количество экологических и социальных программ в рамках глобальной концепции «Создание общих ценностей». В неё входит образовательная программа «Разговор о правильном питании» для школьников, одобренная Министерством образования РФ. За 14 лет в ней уже приняли участие более 5 миллионов российских детей. Общий объём инвестиций в разработку и проведение программы составил 290 млн рублей.

С 2006 г. «Нестле» при поддержке ГУ НИИ Питания РАМН реализует в России образовательную программу для родителей и педиатров «Расти здоровым с первых дней».

Каждые два года компания представляет отчёт о социальной деятельности компании за прошедший период.

Глава «Нестле» в регионе Россия-Евразия Маурицио Патарнелло отметил: «За последние 16 лет в России компанией сделано очень много, как в плане развития бизнеса, так и в социальном плане. Инвестиции «Нестле» в экономику России за этот период превысили $1,2 млрд, а на программы в области спонсорства культурных проектов и благотворительности компания только в России тратит ежегодно более $1,5 млн». В частности, с 2010 г. «Нестле Россия» выступает официальным спонсором Большого театра. С 2012 г. генеральным спонсором международного фестиваля камерной музыки «Окно в Швейцарию».

Производственные филиалы компании также принимают активное участие в общественной жизни тех регионов, где они расположены. Они оказывают поддержку многим социальным и культурным проектам, включая помощь школам, благотворительным организациям и спортивным обществам.

ПРОШЁЛ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЭТАП КОНКУРСА «СИМЕНС» ДЛЯ СТАРШЕКЛАССНИКОВ

МОСКВА. В финале конкурса свои работы представили семь проектных групп – по одной команде из каждого федерального округа России. По итогам был определён победитель, которым стал Павел Курбацкий из Армавира (Краснодарский край), представивший проект «Программно-аппаратный навигационный комплекс для людей с ограниченными возможностями по зрению».

Второе место присуждено Марине Устиновой из Костромы с проектом «Программирование однокристальных ЭВМ. Автоматический прибор защиты «Снежок». Третье место занял Дмитрий Лоос из Томска с проектом «Использование композиционных материалов в процессах водоочистки».

Награждение состоялось в рамках международной конференции Future Dialogue «Двигатель инноваций: от научных исследований к практическим решениям», которая проводилась компанией «Сименс», Обществом имени Макса Планка и Фондом Сколково при поддержке агентства Economist Intelligence Unit.

«РОСТЕЛЕКОМ» СТАЛ ПАРТНЁРОМ КОНКУРСА УЧИТЕЛЕЙ СПЕЦИАЛЬНЫХ ШКОЛ

АДЫГЕЯ. «Ростелеком» выступил партнёром конкурса видеоуроков, участниками которого стали преподаватели Центра дистанционного образования детей-инвалидов. В профессиональном мастерстве соревновались 36 педагогов из разных районов республики. Лучшие конкурсные работы были отмечены специальными призами от «Ростелекома».

В рамках федерального проекта «Развитие дистанционного образования детей-инвалидов» в Адыгее "Ростелеком" обеспечивает доступом к образовательным ресурсам и информационным системам Интернет детей с

ограниченными возможностями здоровья и их педагогов (доступ организован для 62 детей и 22 учителей).

«Ростелеком» на долгосрочной основе реализует социальные проекты на всей территории РФ, руководствуясь идеологией «РОСТ. Рост личности. Рост общества. Рост бизнеса» – инвестирование в повышение уровня образования и доступности знаний; предоставление собственной инфраструктуры, инноваций и интеллектуального потенциала для решения проблем отдельных групп населения и общенациональных задач в области здравоохранения, образования, культуры и спорта; инвестирование в развитие кадрового потенциала.

PIRELLI ПОЛУЧАЕТ НАГРАДУ ЗА КОРПОРАТИВНУЮ СОЦИАЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Ассоциация внешней политики (FPA) наградила председателя и главного исполнительного директора Pirelli Марко Тронкетти Провера (Marco Tronchetti Provera), вручив ему награду за корпоративную социальную ответственность Pirelli перед обществом – Social Responsibility Award-2013.

Помимо прочего, на решение Ассоциации повлияла деятельность компании, касающаяся охраны окружающей среды и распространения информации о защите экологии. Как сообщается в заявлении, компания Pirelli имеет высокий индекс FTSE Global (публикуемый газетой «Файнэншл таймс» и основанный на курсах акций ведущих мировых компаний) и высокие показатели социальной и экологической ответственности в Европе. Также компания шестой год подряд удерживает лидирующие позиции в индексах Dow Jones Sustainability World и Dow Jones Sustainability Europe.

В 2012 г. Pirelli получила 89 баллов по индексу раскрытия информации о выбросах парниковых газов, причём средний балл по индустрии достиг лишь 69. Активно используемая стратегия Pirelli Green Performance нацелена на разработку и производство экологически безопасных, надежных и инновационных процессов и продуктов. Кроме того, Pirelli проводит различные спортивные мероприятия и тренинги по вопросам безопасности на дорогах, особенно в бедных районах.

TOYOTA УДЕРЖИВАЕТ ЛИДЕРСТВО СРЕДИ САМЫХ «ЗЕЛЁНЫХ» БРЕНДОВ

Компания Interbrand опубликовала ежегодный рейтинг Best Global Green Brands, отражающий отношение крупнейших мировых компаний к экологии и окружающей среде. Третий год подряд список самых «зелёных» брендов возглавляет Toyota.

Показатель Gap Toyota в новом рейтинге составил -2, 53, тогда как двумя годами раньше он составлял -2,56 и -7,64. Показатель Gap отражает разницу между двумя коэффициентами: один выведен по результатам анализа отчётности компаний, второй отражает результаты статистического опроса.

В нынешнем году в ТОП-10 самых «зелёных» брендов вошли сразу 5 автопроизводителей, причем сразу три из них: Toyota, Ford и Honda стали лидерами рейтинга, а Nissan и Volkswagen заняли 5 и 7 место, соответственно. Другими автопроизводителями, попавшими в ТОП-50 стали BMW (15 место), Mercedes-Benz (17 место), Hyundai (34 место) и впервые попавшая в рейтинг KIA (37 место). Символами «экологичных» автомобилей стали Toyota Prius, Ford EcoBoost, Nissan LEAF.

В этом году в рейтинге лидируют высокотехнологичные бренды, их среди 50 лучших оказалось 12: Panasonic (4 место), Nokia (9), Dell (10), Sony (11), HP (12), Samsung (16), Intel (21), Apple (22), Philips (23), Xerox (29), Canon (30), Microsoft (35).

КАК ИЗМЕНИТЬ ОТНОШЕНИЕ ОБЩЕСТВА К АДМИНИСТРАТИВНЫМ РАСХОДАМ НКО?

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ. Британская консалтинговая организация nfpSynergy выяснила, что доноры предпочитают, чтобы расходы НКО на административные нужды не превышали 10%, а на фандрайзинг – 20%. Оппоненты в лице НКО не в восторге от подобных ожиданий. Известный эксперт Джо Сакстон (Joe Saxton) даёт рекомендации, которые помогут вовлечённым сторонам вывести дискуссию в конструктивное русло. Он советует прояснить: «административные расходы» – это зарплата директора организации или оплата труда сотрудников, которые занимаются оказанием услуг? А как быть с офисом?

Можно переименовать расходы с «административных», на «управленческие». Это не игра слов, но вполне разумная попытка «переместить акцент» и объяснить обществу и донорам, что административные расходы являются важнейшим ингредиентом эффективного управления НКО. Также следует перестать критиковать общественное мнение, лучше заняться разъяснительной работой.

Эксперт советует использовать новые критерии эффективности НКО. Сегодня общественность судит о благотворительной организации по проценту расходов на административные нужды и/или на фандрайзинг. Причина в том, что эти сведения доступны и понятны. Следовательно, некоммерческие организации должны предложить альтернативные показатели. И, конечно, не забывать о том, что некоторые НКО действительно расходуют на программы слишком скромные суммы. НКО-сектору надо повышать уровень доверия к себе.

По материалам АСИ, soc-otvet, Evolution & Philanthropy, nfpSynergy, vedomosti.ru, Портал Южного региона yuga.ru, dnepr.comments.ua, Форума Доноров, Пермского центра развития добровольчества, пресс-служб компаний, соб. информации и др.

Сертифицированное обучение по GRI G4

В мае была запущена в использование новая версия руководства GRI G4. Согласно политике организации Global Reporting Initiative, начиная с января 2016 г. допускается публикация отчётов только в соответствии с этой новой версией.

ЗАО "ЭНПИ Консалт" как сертифицированный тренинговый партнёр организации Global Reporting Initiative на территории Центральной и Восточной Европы, включая Россию, приглашает всех желающих посетить однодневный тренинг по GRI G4 18 сентября и 04 октября. Для тех, кто по-прежнему интересуется руководством GRI версии G3.0/3.1 тренинг проходит 02-03 октября. Подробности – на сайте www.npg.ru в разделе "Услуги", далее "Нефинансовая отчётность".

Утагава Хиросигэ. Минакути. Тыквы-горлянки. 1833–1834

Microsoft названа самой ответственной компанией

Институт репутации RepTrak™ провёл исследование, сколько миллионов долларов тратят компании на корпоративную социальную ответственность.

Результаты исследования Института репутации RepTrak в 2012 году показали, что многие корпорации из рейтинга топ-100 самых авторитетных компаний мира стали понемногу раскрывать, сколько миллионов долларов они тратят на инициативы в сфере корпоративной ответственности.

«Для компаний победить в экономике в области репутации означает получить поддержку и заслужить доверие потребителей и акционеров. КСО является одним из основных факторов доверия и репутации. Таким образом, КСО не умерла. Но в мире, в котором 50-60% потребителей не уверены, что крупнейшие корпорации в мире хорошие корпоративные граждане, что они открыты и прозрачны и являются хорошими работодателями, становится очевидным, что КСО-инвестиции управляются неправильно», – говорит Каспер Нильсен, партнёр Reputation Institute.

60% из 47 000 респондентов, опрошенных в 15 странах в рамках Исследования «CSR RepTrak™ 100» в 2012 году были уверены, что если корпорации являются социально ответственным бизнесом, то они также сохраняют и защищают окружающую среду. 4% считают, что компаниям совершенно не следует доверять. Исследование «CSR RepTrak™ 100» чётко подтверждает, что компании, управляющие репутацией и, следовательно, КСО, как движущей силой в их бизнес-стратегии достижения результатов при перемещении на 5 ступеней вверх в КСО – рейтинге имеют 9,1% прироста количества людей, готовых рекомендовать их с лучшей стороны. Но, кажется, компании не в состоянии использовать эту «звонкую монету» в улучшении репутации посредством КСО.

«Компании неумело управляли своими инвестициями в области КСО. Это так просто. Они не относятся к этим вложениям с тем же энтузиазмом, как к инвестициям в других сферах своего бизнеса. Корпорации не увязывают КСО в свои бизнес-стратегии, а вместо этого рассматривают их в качестве отдельных инициатив и инвестиций. Вы делаете КСО ради КСО. Можно сделать социальную ответственность частью вашей стратегии управления репутацией для роста бизнеса, лояльности клиентов и сотрудников», – говорит Нильсен.

Корпорация Microsoft названа самой социально ответственной компанией в мире. Она имеет наиболее положительную репутацию в области КСО в мире согласно данным Исследования «CSR RepTrak™ 100» 2012 года. Именно эта корпорация определена как лучшая с точки зрения социальной ответственности, рабочей сферы и управления. Это замечательный результат, если учесть, что компанию в начале 2000-х годов критиковали за использование её доминирующего положения на рынке для повышения потребительских цен и давления на кон-

куренцию. Так как же Microsoft изменил это отношение к себе?

«Мы признаём, что общественное доверие к корпорациям зависит в значительной степени от основных аспектов делового характера: честности, отчётности, ценностей, ответственности и открытости», – говорит Дэн Бросс, старший директор по корпоративной ответственности Microsoft.

«Сильное и устойчивое ядро является основой для правильных действий хорошего бизнеса. За последние пятнадцать лет мы увеличили наше участие в общественных обсуждениях политики, которая относится к нашему бизнесу, и теперь, когда мы ежегодно оглашаем нашу публичную политику, все видят, над какими проблемами мы работаем, и как они влияют на наш бизнес. Итог – мы придали новый импульс и увеличили наши обязательства по отчётности, корпоративному управлению и прозрачности».

Microsoft вошел в топ-10 рейтинга, присоединившись к корпорациям Google, WaltDisney, BMW, Apple, Daimler, VW, SONY, LEGO и Colgate-Palmolive.

В целом, Microsoft заняла первое место с точки зрения управления и второе место в номинациях «Рабочее пространство» и «Корпоративная ответственность» за Google и Walt Disney соответственно. Из ста оцениваемых компаний только двадцать две были определены с высоким уровнем этичности и политкорректности, а остальные семьдесят восемь – средним по уровню прозрачности и открытости.

Основные тренды

- Только 6% опрошенных воспринимают Топ-100 компаний социально ответственными.
- Всего 17% респондентов определенно доверяют тому, что компании обещают в рекламе и маркетинге.
- Только 19% респондентов верят тому, что компании говорят в официальных отчётах.
- 54% опрошенных согласились с тем, что Microsoft получила первое место в категории «Управление», так как является ответственной в долгосрочной перспективе.
- Компания WaltDisney победила в номинации «Корпоративная ответственность» и 50% респондентов согласились с этим.
- Google занимает первое место в номинации «Рабочее пространство» и около 50% респондентов подтвердили, что Google является привлекательным местом для работы и корпорация хорошо относится к своим сотрудникам.

При этом ни одна компания не стала лидером рейтинга во всех 15 странах, где проводился опрос, что доказывает трудности корпораций в «экспорте» своей репутации и поддержании её не на домашнем рынке.

Полный перечень компаний

1.	Microsoft	26.	Kellogg	51.	Airbus	76.	UPS
2.	Google	27.	Ferrero	52.	HiltonWorldwide	77.	Heineken
3.	The WaltDisney Company	28.	Bridgestone	53.	Unilever	78.	ACER
4.	BMW	29.	CiscoSystems	54.	General Electric	79.	Suzuki Motor
5.	Apple	30.	Amazon.com	55.	SAS (ScandinavianAirlines)	80.	PepsiCo
6.	Daimler (Mercedes-Benz)	31.	L'Oréal	56.	Boeing	81.	Eli Lilly
7.	Volkswagen	32.	Marriott International	57.	Yahoo!	82.	Hitachi
8.	Sony	33.	Nintendo	58.	Pirelli	83.	eBay
9.	Colgate-Palmolive	34.	Hewlett-Packard	59.	Swatch Group	84.	GlaxoSmithKline
10.	LEGO Group	35.	Siemens	60.	Toshiba	85.	Diageo
11.	IBM	36.	FedEx	61.	Qantas Airways	86.	Starbucks Coffee Company
12.	Intel	37.	Toyota	62.	Xerox	87.	Carlsberg Group
13.	Johnson&Johnson	38.	Deutsche Lufthansa	63.	Dell	88.	HJ Heinz
14.	Canon	39.	Goodyear	64.	Fujifilm	89.	Sharp
15.	HondaMotor	40.	Abbott Laboratories	65.	Barilla	90.	AirFrance-KLM
16.	Nestlé	41.	LG Corporation	66.	Nike	91.	Petrobras
17.	Panasonic	42.	Procter&Gamble	67.	Avon Products	92.	Pfizer
18.	AdidasGroup	43.	NissanMotor	68.	Sara Lee	93.	Eastman Kodak
19.	Michelín	44.	Singapore Airlines	69.	Electrolux	94.	Lenovo Group
20.	3M	45.	Nokia	70.	Kraft Foods	95.	Fujitsu
21.	IKEA	46.	Oracle	71.	DuPont	96.	Hyundai
22.	Danone	47.	Giorgio Armani Group	72.	General Mills	97.	Zara
23.	Philips Electronics	48.	LVMH Group	73.	H&M	98.	Vodafone
24.	The Coca-Cola Company	49.	Roche	74.	Marks&Spencer Group	99.	Carrefour
25.	Samsung Electronics	50.	Bayer	75.	Virgin Group	100.	Lockheed Martin

Источник – http://www.reputationinstitute.com.

Редакция выражает благодарность за перевод волонтёру Элле Гимельберг управляющему партнёру S&G Partners.

Социальную ответственность проявят время, разъяснение и хороший пример

Есть ли среди российских банков примеры для подражания в области социальной ответственности?

Согласно исследованию, проведенному Artisan Group Public Relations совместно с журналом «Банковское Дело» в конце прошлого года среди кредитных организаций среднего уровня, российские банки считают, что социальная ответственность является перспективным направлением для российских компаний, но в настоящее время они не готовы ей активно заниматься. Целью исследования было выявить необходимость внедрения российского стандарта ИСО 26 000 в области социальной ответственности, разработанного на базе международного стандарта ISO 26 000, с точки зрения банков, а также готовность кредитных организаций провести самоанализ и выставить самооценку. В ходе исследования были опрошены представители пресс-служб и топ-менеджеры 200 российских банков, на вопросы согласились ответить 62 из них. В подавляющем большинстве ответы дали сотрудники московских банков или представительств региональных банков в Москве. Большинство региональных банков ответить на вопросы затруднились.

По мнению большинства респондентов, внимание общественности к этой теме в настоящее время чрезвычайно высоко. И это вполне объяснимо, поскольку данное направление деятельности может оказать существенное влияние на репутацию кредитной организации. В целом, картина опроса такова:

- 57% респондентов отметили, что актуальность темы социальной ответственности для компании приблизительно пропорциональна её размерам – чем больше компания, тем актуальнее тема;
- 33% считают, что социальная ответственность помогает сплотить коллектив (вне зависимости от размеров компании);
- 6% убеждены, что деятельность в области социальной ответственности положительно влияет в основном на общение с государственными органами;
- 6% считают, что для банка она не влияет ни на что, даже если банк позиционирует себя на международных рынках;
- 71% респондентов отметили, что реальные инициативы в этой области являются в первую очередь выражением позиции акционеров и топ-менеджеров компании;
- 8% опрошенных заявили, что для российского рынка характерна «псевдоответственность», цели которой ограничиваются созданием определённого имиджа, иногда – поддержкой репутации;

При этом большинство участников исследования также указали на значительную долю маркетинговой составляющей в деятельности компаний, направленной на развитие социальной ответственности – более половины респондентов отметили, что социальная ответственность является хорошим механизмом для самопродвижения. Данный тезис косвенно подтверждает консолидированная точка зрения банкиров в отношении актуальности темы социальной ответственности в России. Итак:

- 25% банковских представителей заявили, что данная тема в настоящее время чрезвычайно актуальна, так как репутация кредитных организаций в сложившихся условиях уязвима как никогда;
- 23% банков воспринимают возрастающую актуальность таких инициатив как эволюционный процесс и пока не готовы предсказать, когда он приведёт к какому-то видимому результату;
- 8% из них считают, что перспективы развития этой темы среди российских компаний остаются весьма туманными и в ближайшие несколько лет существенных изменений ждать не стоит;

Респонденты были единодушны во мнении, что в России нет ни единой компании, которая могла бы стать образцом в области социальной ответственности, однако большинство из них (64%) отметили возможность существования таких организаций в мире. При этом 73% банкиров считают, что развитие таких инициатив является следствием процессов глобализации и активизации внедрения ценностей, характерных для западных стран, и лишь 11% убеждены, что деятельность российских компаний в этом направлении является попыткой хотя бы частично восстановить систему ценностей и традиций в области социальной ответственности, существовавшую в СССР.

Большинство банков считают, что развитие в области социальной ответственности является в первую очередь делом руководства банка. При этом 9% из них убеждены, что принятие решения внедрять элементы социальной ответственности на всех уровнях требует нахождения разумного баланса между требованиями стейкхолдеров, окружающих компанию, и интересами собственного бизнеса. 14% банкиров считают, что государство должно способствовать развитию социально ответственных компаний, которые могут стать локомотивом развития этого направления в российском бизнесе. В качестве примеров они приводят льготные ставки по налогообложению и льготные условия привлечения

денежных средств от Центробанка. Лишь 6% опрошенных отметили необходимость внедрения определённого стандарта, который регламентировал бы границы вовлеченности компании в социальную ответственность, а также разъяснял бы, что под этим подразумевается.

Исследование не выявило готовности банков к проведению самооценки, как полной, так и частичной, на предмет соответствия стандарту в области социальной ответственности. В частности:

- 24% считают, что в настоящий момент они далеки от существующего стандарта;
- 19% заявили о невозможности такой самооценки в настоящее время и в ближайшем будущем;
- 43% отметили необходимость активных действий по развитию этого направления;
- 14% заявили о том, что имеют стратегические планы по проведению подобной процедуры;

«Результаты исследования показали понимание актуальности темы социальной ответственности среди банков, – отметил Александр Филимонов, младший партнёр Artisan Group Public Relations, – Пять лет назад, даже в условиях растущей экономики, многие кредитные организации воспринимали социальную ответственность исключительно как соцпакеты для своих сотрудников, благотворительность и некие PR-акции. Сейчас деятельность банков в этой области сводится во многом к тому же. Однако большинство кредитных организаций начинают более серьёзно относиться к этому понятию, многие считают социальную ответственность существенной частью деятельности компании, имеют определённые планы по развитию в этой области. Тем не менее, в России по-прежнему нет достойного образца для подражания, и он вряд ли появится в ближайшие несколько лет, а существующий стандарт принят банковской общественностью весьма неоднозначно».

«Стандарт ИСО 26 000 фундаментален и всеобъемлющ, поэтому при знакомстве с ним создаётся впечатление, что следовать ему очень сложно, – сказал Владимир Нестеренко, главный редактор журнала «Банковское Дело». – Однако оно обманчиво. При более глубоком изучении начинаешь понимать – многие его требования уже выполняются или их легко внедрить. Для адаптации к стандарту необходимо время, разъяснительная работа и хороший пример для подражания».

Путеводитель по частной благотворительности

Британский благотворительный фонд CAF третий раз опубликовал рейтинг мировой частной благотворительности (World Giving Index). Количество людей, вовлечённых в благотворительность, уменьшилось. Россия за год переместилась со 130 на 127 место и вошла в первую десятку стран мира по числу волонтёров.
Исследование «Рейтинг мировой благотворительности» (World Giving Index) CAF проводит на основании данных всемирного опроса компании Gallup (Gallup's WorldView poll).

В рейтинге 2012 участвовало свыше 155 тысяч человек из 146 стран мира.

Место страны в рейтинге зависит от среднего значения по трем показателям:

- денежные пожертвования в благотворительные организации;
- участие граждан в благотворительности в качестве волонтёров;
- оказание помощи нуждающимся незнакомым людям.

В исследовании этого года впервые проанализированы данные о личном участии в благотворительности населения Земли за последние 5 лет: с 2007 по 2011 годы. Результаты неутешительны: тренд явно отрицательный, благотворительность сокращается.

Лидеры рейтинга и Россия

Абсолютный лидер рейтинга 2012 года – Австралия, поднявшаяся с третьего места. Далее следуют: Ирландия (=), Канада (+4), Новая Зеландия (=), США (-5). В первой десятке также: Нидерланды (=), Индонезия (+42!), Великобритания (-3), Парагвай (+33!) и Дания (+7). Следует отметить, что Австралия и Новая Зеландия уже были лидерами рейтинга CAF 2009 года, а Канада, США и Великобритания присутствуют в группе лидеров постоянно.

Интересно, что стремительный рост показали Индонезия и Парагвай, очевидно далеко не самые богатые страны. В составе лидерской двадцатки также: Либерия,

Шри Ланка и Туркменистан. Эти факты, на наш взгляд, требуют отдельной интерпретации и комментариев. О специфическом характере «волонтёрства» Туркменистана уже говорили эксперты в связи с предыдущими рейтингами CAF.

Мировой рейтинг благотворительности 2012

Россия переместилась с 130 на 127 место со следующими показателями: 7% граждан осуществляли благотворительные пожертвования (5% – 2010г., 6% – 2009 г.), 17% – участвовали в волонтёрской активности (23%, 20%), 29% – помогали нуждающимся (36%, 29%). В среднем 18% населения России вовлечено в благотворительность, что на 3% меньше, чем в прошлом году – увеличение пожертвований было нейтрализовано снижением остальных показателей. Подъём России в рейтинге обусловлен, в основном, тем, что снижение благотворительности во многих странах оказалось ещё существеннее.

Несмотря на то, что в процентном отношении волонтёров в России за год стало меньше, масштабы страны таковы, что она попала в лидерскую десятку по количеству волонтёр ов, заняв 8 место. Число добровольцев в нашей в 2011 г. составило 21 млн человек.

Какие показатели стали хуже?

Общий объём благотворительности в мире снизился в 2011 году по сравнению с предыдущим и упал ниже уровня 2007 года.

Средняя доля граждан, которые жертвуют деньги НКО, сократилась в мире с 29,8% в 2007 году до 28% в 2011 году. Доля тех, кто помогает напрямую нуждающимся, в 2011 году составила 45,1%, тогда как в 2007 году она равнялась 47%, а количество волонтёров в мире снизилось с 21,4% в 2007 году до 18,4% в 2011 году.

В 2011 году по сравнению с 2010 число граждан, которые жертвуют деньги НКО, выступают в качестве волонтёр ов или помогают напрямую нуждающимся, в среднем уменьшилось как минимум на 100 миллионов человек по каждой из этих характеристик благотворительности.

Причины такой негативной динамики прокомментировал Джон Лоу, исполнительный директор CAF: «Сегодня мы наблюдаем ситуацию в мировой экономике, когда одни люди живут в условиях экономического процветания, а другим при этом приходится в буквальном смысле бороться за выживание, и у них, естественно, гораздо меньше возможностей помогать нуждающимся. Во многих странах доходы населения падают, а цены и безработица при этом растут, и в результате у людей просто остается гораздо меньше свободного времени и денег, которые они могли бы потратить на благотворительность».

Исследователи подчёркивают, что тренды изменений в мировой благотворительности отражают происходящее в глобальной экономике. Это уже второй спад в благотворительности, а первый был отмечен в 2009 году, и явно был связан с финансовым кризисом. В 2010 году был отмечен существенный рост по всем трём показателям, однако в 2011 году их значения вновь снизились.

Есть также и гипотеза, связывающая рост или спад благотворительности с катастрофами и чрезвычайными ситуациями. В ответ на стихийные бедствия участие людей в благотворительности существенно увеличивается. Например, после трагического землетрясения в регионе Аквила в Италии в 2009 году 62% итальянцев заявили, что они делают благотворительные пожертвования. В предшествующем же году аналогичный показатель в стране составлял 44%, а в последующем – всего 33%. Эта закономерность может объяснять и быстрый, хотя, возможно, и временный рост благотворительности в Индонезии – в конце 2010 года эта страна пережила невероятные разрушения, вызванные цунами и землетрясением.

По данным Мирового отчёта о чрезвычайных ситуациях 2012 два года, в которые наблюдается снижение участия граждан в благотворительности – 2009 и 2011 – также были единственными годами, начиная с 2002, в которые в мире было отмечено менее 600 катастроф и чрезвычайных ситуаций, что считается относительно благополучной ситуацией.

Что делать?

«Принимая во внимание пугающе резкое снижение объёмов благотворительности в мире, очень важно, чтобы представители власти, бизнеса и общественности предприняли совместные действия по поддержке благотворительности и НКО. Это позволит им выжить в непростых современных условиях и продолжить свою важную работу», – подчеркнул Джон Лоу.

Самая лучшая ситуация с благотворительностью у лидера рейтинга – Австралии. Более двух третьих австралийцев ежемесячно делают денежные пожертвования НКО или оказывают непосредственную помощь нуждающимся. Регулярно выступают в качестве волонтёров более трети граждан этой страны. По мнению авторов исследования, правительство Австралии предпринимает значительные шаги по дальнейшему развитию филантропии.

Отношение российской власти к благотворительности весьма противоречиво. С одной стороны, действует программа поддержки социально ориентированных НКО, с другой – появился закон об «Агентах иностранного влияния» и т.п. Общественное же внимание к тематике благотворительности явно растет.

Мария Черток, директор CAF Россия, так прокомментировала рейтинг: «Впервые опубликованные данные за 5 лет, к сожалению, показывают, что частная благотворительность в мире идет на спад. Понятно, что этому есть много объективных объяснений, но все же это довольно печальный факт. С другой стороны, если посмотреть на данные, относящиеся к России, приятно отметить, что по частным пожертвованиям мы находимся все-таки в восходящем тренде. Развитие не такое быстрое, как нам бы хотелось, тем не менее, рост присутствует. И мне кажется, что важно сейчас сделать всё для того, чтобы этот рост поддержать».

По итогам исследования CAF предлагает представителям организаций гражданского общества обсуждать действия, способные изменить ситуацию в лучшую сторону. Все заинтересованные в этом люди могут писать на почту CAF (policy@cafonline.org).

Подробнее – на сайте http://www.cafrussia.ru/news/582/

Как банки Европы и России практикуют корпоративное волонтёрство

В ноябре 2012 г. было опубликовано исследование CAF Россия: «Особенности благотворительной деятельности банковского сектора России»[1]. Это послужило отправной точкой, чтобы провести мониторинг информационных ресурсов банков Европы и России в рамках практики корпоративного волонтёрства.

Ксения Антипова,
юридический
консультант

Исследование CAF Россия выявило некоторые тенденции в российском корпоративном добровольчестве. Одни банки устраивают конкурсы волонтёрских проектов (Альфа-банк, ЮниКредит Банк), другие практикуют донорство крови среди сотрудников (НОМОС-БАНК, УРАЛСИБ, Сбербанк, ВТБ, АК БАРС, «Открытие», Московский банк реконструкции и развития).

Помощь pro bono (услуги с использованием навыков сотрудников) упоминается нечасто. Например, сотрудники IT-подразделения НОМОС-БАНКА настраивали оборудование в компьютерном классе, который банк открыл в детском доме.

Информационная прозрачность социальной и благотворительной деятельности банков неоднородна. Часть банков публикует социальные отчёты (Альфа-Банк, ВТБ, УРАЛСИБ, Ситибанк, МДМ-Банк), часть – нет (Русский Стандарт, Санкт-Петербург, Россельхозбанк, Промсвязьбанк, Абсолют Банк и другие)[2].

Поскольку не все вышеназванные предприятия являются исключительно российскими, предлагаю остановиться на признанном лидере в области корпоративного волонтёрства в своём секторе – отечественном банке УРАЛСИБ. Он стал первым не только по результатам вышеупомянутого исследования, но и неоднократно удостаивался первого места (2011, 2012 гг.) в субренкинге «Финансовый сектор», в рамках ренкинга «Лидеры корпоративной благотворительности». Проект реализуется деловой газетой «Ведомости», PwC и Форумом Доноров. В ренкинг попадают компании с системным подходом к благотворительности, а одним из критериев оценки компаний является информационная открытость.

Что же позволило УРАЛСИБу, потратившему на благотворительность 1 062 473 тыс. рублей, что меньше трат Сбербанка России – 1 831 724 тыс. рублей и ВТБ – 1 491 340 тыс рублей, стать первым в банковском секторе?

Чтобы дать ответ на этот вопрос, нужно совместить лидерскую группу по качественным критериям (устойчивость, интеграция с другими бизнес задачами, открытость и партнёрство с НКО, государством и другими компаниями) с первой десяткой по отчислениям на благотворительность в процентах от прибыли, тогда-то и станет очевидно, что абсолютным лидером отрасли является УРАЛСИБ.

Принцип открытости и формы корпоративного волонтёрства (мониторинг информационных ресурсов).

Надо признать: получить какие-то сведения о деятельности волонтёров банка с информационного сайта предприятия, несмотря на неоднократно упоминаемый при оценке компаний принцип открытости, довольно проблематично. К такому выводу я пришла, изучив в сравнении с российским банком информационные сайты европейских банков из рейтинга Global Finance: «Топ-50 крупных банков мира 2012 г.». В частности, мониторингу подверглись те из них, что вошли в первую двадцатку (по одному на каждую европейскую страну). Ими стали: Deutsche Bank (Германия), BNP Paribas (Франция), ING Group (Нидерланды) и Santander (Испания).

Но вернёмся к УРАЛСИБУ: узнать обо всех формах корпоративного волонтёрства банка, даже при наличии в верхней части сайта раздела социальная ответственность, сложно. Минимальную информацию на данную тему можно получить лишь в результате просмотра рубрики «новости банка».

В частности, там сказано, что с 10 декабря по 21 декабря 2012 г. в очередной раз в ФК УРАЛСИБ прошли «Дни доноров». Благодаря участникам акции – сотрудникам

банка – в 40 регионах присутствия корпорации (500 человек) удалось собрать порядка 300 литров крови, тем самым акция стала одной из самых массовых среди аналогичных корпоративных акций российских компаний[3]. Также становится известно, что не только сотрудники филиальной сети банка, но и члены их семей активно участвуют в корпоративном волонтёрстве, общее количество добровольцев составляет более 4,5 тысяч человек.

Вот ещё одна новость (от 31 августа 2012 г.): сотрудники УРАЛСИБа не остались в стороне и оказали помощь пострадавшим от наводнения в Краснодарском Крае, за что Президиум Российского Красного креста отправил в адрес банка благодарственное письмо.

Также на сайте можно ознакомиться с годовым отчётом банка УРАЛСИБ за 2011 финансовый год, где говорится следующее: «Доброй традицией в компании стало корпоративное волонтёрство – участие сотрудников и членов их семей в благотворительных проектах. Приоритетным направлением является помощь детям. В этом году благополучателями ОАО «УРАЛСИБ» стали несколько тысяч ребят, попавших в сложные жизненные ситуации. Постепенно география добрых дел предприятия становится шире. Все больше сотрудников готовы не просто принести книги или вещи для ребят из детских домов и приютов, но и посещать детские учреждения: общаться с подопечными и проводить для них праздничные мероприятия».

В благотворительных программах помощи детям, оставшимся без попечения родителей и программах поддержки культуры и просветительской деятельности банка УРАЛСИБ за 2011 г. приняли участие 5516 добровольцев из числа сотрудников (из них 1246 сотрудников принимали личное участие в общении с благополучателями). Был осуществлен 241 проект, оказана помощь 69 тысячам детей в более чем 44 регионах присутствия бизнеса»[4]. Повторюсь, всю эту ценную информацию мы, можем получить на сайте уважаемого банка в результате кропотливого поиска.

А сейчас давайте обратимся к корпоративным сайтам выше упомянутых европейских банков. Первым в рейтинге Global Finance стоит Deutsche Bank (Германия), на сайте которого, перейдя в раздел "Corporate Social Responsibility", можно легко узнать, что банк инвестировал в общество 82,7 млн евро, а 19 682 сотрудников являются волонтёрами.

Так, самые популярные проекты банка реализуются в зимний период. Вот только некоторые из них: с 2009 г. во Франкфурте сотрудники банка обеспечивают в двух церквях нуждающихся питанием, ночлегом, а также проводят беседы, в прошлом году более чем 400 сотрудников принимали участие в акции.

В Корее сотрудники Deutsche Bank вместе с работниками других компаний в конце ноября 2012 г. приготовили 14 000 килограмм национального корейского блюда – ким-чи, которое передали в добровольческие организации и нуждающимся людям.

В Ирландии, зимой 2012-2013 гг. 18 представителей Deutsche Bank приняли участие в ежегодной акции «Спой для Саймона», целью которой является сбор денежных средств (сотрудникам удалось, выступая на улице Графтон, заработать 500 евро) для поддержки бездомных.

Также не стоит забывать и про акции к Рождеству. Традиционно, рождественские ёлки в отделениях и офисах Deutsche Bank украшены записками с пожеланиями детей из детских домов или пенсионеров из домов престарелых, или же нуждающихся из приютов для бездомных, исполнение которых индивидуально или в команде сотрудники банка берут на себя.

Так, в Польше сотрудники Deutsche Bank, работая с шестью различными детскими домами, исполнили в 2012 году около 200 новогодних пожеланий, размещённых в специально созданной для праздника базе данных.

Показателем системности корпоративного волонтёрства в Deutsche Bank является акция, приуроченная к международному женскому дню 8 марта уже 2013 г. В этот день во Франкфурте сотрудники банка, благодаря позаимствованным у сослуживцев вафельницам, в течение перерыва на обед продали 400 вафель, тем самым собрав 1000 евро. Вырученные средства были направлены в организацию, предоставляющую помощь в интеграции в немецкое общество женщин-мигрантов и на проект общества учителей, оказывающих образовательные, консультационные услуги нуждающимся женщинам в Gallus quarter во Франкфурте.

Сотрудники банка нередко выбирают и такую форму корпоративного волонтёрства, как оказание pro bono услуг. Например, 8-ого марта 2013 г. в Нью-Йорке, волонтёры Deutsche Bank» в партнёрстве с The Young Women's Leadership Network Charity (YWLN), поддерживающей программы, которые позволяют студентам из малообеспеченных семей через образование выйти из нищеты, координировали семинар под названием «Cool Women, Hot Jobs» («Прекрасным женщинам, горячие вакансии»).

Также одним из примеров pro bono является пример Феликса Schmeling и Кристиана Hausherr, которые во второй раз отправились на четыре недели в Fort Portal для поддержки и улучшения качества образования в первом университете Уганды, The Mountains of the Moon University, в котором преподаётся банковское дело и финансы. Перед банкирами стояла задача пересмотреть и усовершенствовать учебные программы и наладить связи с местным бизнесом для дальнейших стажировок студентов.

И это не единственный пример упоминания конкретных имен сотрудников Deutsche Bank на корпоративном сайте. Так Джорис Хэнсэн в феврале 2011 г., отправившись в Индию, оказывал консультационную помощь социальному проекту «Be!».

Добавим также, что фонд оказывает поддержку предпринимателям из малообеспеченных семей в возрасте от 18 до 29 лет, которые пытаются решить социальные, экономические и экологические проблемы в обществе[5].

Следующим банком, занявшим 3-е место в вышеупомянутом рейтинге, но, в свою очередь, признанным в 2012 г. первым банком в мире по корпоративной социальной ответственности (IFR Award 2012) стал BNP Paribas (Франция). В основе КСО BNP Paribas четыре опоры: экономическая, социальная, гражданская и экологическая ответственность.

Одной из задач банка является не только интеграция и участие всех сотрудников на протяжении всей профессиональной жизни в корпоративной филантропии, но и оказание поддержки личных социальных инициатив. Центральную роль в реализации этого подхода играет отдел кадров. В рамках банка действует программа Helping Hand for Employee Projects, которая направлена на поощрение социальной солидарности мероприятий с личным участием сотрудников. Так, в 2010 г. около 250 проектов в области здравоохранения и сплоченности во Франции и за рубежом получили финансовую помощь в размере более, чем 700 000 евро.

В Бельгии в рамках программы Help2Help Fortis, два раза в год принимаются социальные проекты от сотрудников банка с тем, чтобы в дальнейшем выбрать лучшие для финансирования.

Также для тех, кто хочет внести свой вклад в доброе дело, работают две ассоциации: Microfinance sans

Утагава Хиросигэ.
Исибэ.
Деревня Мэгава.
1833–1834

frontières и Bénévolat de compétences et solidarité, поддерживающие pro bono услуги в сфере оказания технической помощи проектам со стороны как работающих, так и вышедших на пенсию сотрудников.

Помимо информации на сайте банка в разделе: «responsible bank – corporate social responsibility – the involvement of People – social initiatives», сотрудники банка, а также интернет пользователи имеют возможность обмениваться идеями, обсуждать социальные проекты работников и банка в целом в блоге «Измени жизнь» www.forachangingworld.com.

Из блога взяты следующие социальные инициативы:

Сотрудники BNP Paribas Seoul Branch, BNP Paribas Securities Korea и BNP Paribas Cardif Insurance Korea 23 января 2013 г. приняли участие в оказании помощи организации Baffor (обеспечивающей с 1988 года пожилых бездомных бесплатными обедами). В результате акции 850 человек было накормлено. В октябре же 2012 г. сотрудники банка передали в Baffor 240 килограмм риса, проехав на веломарафоне 2 400 километров.

Тем самым, подтвердив поступками слова Джориса Диркса, главы BNP Paribas Корея: «В BNP Paribas мы стремимся внести свой вклад в улучшение благополучия местных сообществ, в которых мы живем и работаем. Посредством наших корпоративных благотворительных программ, мы объединяем и мотивируем сотрудников разделить наши корпоративные ценности».

В очередной раз посетив информационный ресурс европейского банка, хочу отметить, как приятно не просто читать цифры, но знакомиться с практикой корпоративного волонтёрства в лицах.

Ноэми Реньер в качестве сотрудника PNB Paribas Fortis провела несколько месяцев в Индии, помогая в управлении ESAF Microfinance and Investments (Private) Ltd. (EMFIL), целью которой является предоставление широкого круга финансовых продуктов более чем 230 тыс. человек, исключенных из традиционной системы финансирования. Во время пребывания в стране Ноэми Реньер встречалась с некоторыми клиентами и разговаривала с ними о влиянии микрокредита на ежедневную жизнь. Так, например, декоратор слонов Наджиба, благодаря микрокредиту смогла расширить свой бизнес и предоставить рабочие места нескольким женщинам своей деревни.[7]

Deutsche Bank великолепно освещает каждое проводимое мероприятие, BNP Paribas Fortis – признанный лидер корпоративного волонтёрства (IFR Award), то занявший 16 место в рейтинге «Топ-50 крупных банков мира» ING Group (Нидерланды) – непревзойденный практик pro bono услуг.

Прежде чем перейти к статистике, позвольте в подтверждение принципа открытости указать соответствующие тематике работы интернет-ресурсы: www.ing.com – sustainability – engaging our employees (ссылка на www.ingforsomethingbetter.com, где представлена подробная информация о проектах банка, также здесь можно сделать пожертвование, которое будет удвоено ING.

5 марта 2013 г. на корпоративном сайте ING Group была опубликована информация об оказываемой помощи в рамках услуг pro bono, проанализировав которую, можно отметить, что особое значение уделяется образованию детей. И это только часть подтверждающих тому примеров.

Волнтёры ING Банк Netherlands в рамках Money Week прочитали детям более 500 лекций о том, как работают деньги. ING Direct Group Испания, инициатива «Профессионалы в твоей школе», в 15 школах прошли лекции волонтёров о содействии предпринимательской деятельности молодых людей.

Сотрудники лондонского офиса для улучшения знаний детей в области мировых финансов создали сайте Risks and Rewards раздел о том, как сегодня строится работа в финансовом секторе. В 2012 г. сайт посетили 3 499 человек с общим просмотром страниц в 103 664.

Кроме инициатив, направленных на образование детей следует отметить ещё одно направление ING Group – Women in Business Challenge – обеспечение женщин-предпринимателей из развитых стран поддержкой при

создании и управлении бизнесом. 54 волонтёра ING из 7 стран помогали совершенствовать бизнес-планы для финальной оценки.

Также следует отметить тесное сотрудничество ING и UNICEF, в рамках этого альянса в период рождественских праздников прошли две акции по сбору денежных средств для поддержки детей Эфиопии и Замбии. Первая акция – это рождественское видеообращение, поздравляя коллег, членов семьи, друзей с Рождеством, ING собрал 5 375 евро в UNICEF для оказания помощи детям, идущим в школу в Замбии.

Вторая акция – Рождественская елка в Schiphol Plaza. В центре самого большого аэропорта Голландии появилась украшенная фонариками ёлка для UNICEF от ING, люди имели возможность посредством компьютера, смартфона, iPad включить один из фонариков на ёлке. Было собрано 203 003 евро для поддержки образовательных программ ING и UNICEF в Эфиопии[7].

Следующим, занявшим 17 строчку в рейтинге, стал банк Santander (Испания). Основным направлением политики КСО Santander является поддержка начального и среднего образования детей в странах деятельности банка (в основном это страны Латинской Америки). Для реализации идеи в Испании (родной стране банка) работает корпоративная добровольческая программа Committed Santander Volunteers, на собственном интернет-ресурсе которой www.voluntariosantander.com (переадресация на www.voluntariado.org) испанские сотрудники могут зарегистрироваться в качестве волонтёров, получить информацию об инициативах, поддерживаемых UNICEF в сфере образования или же выбрать иной добровольческий проект в соответствии с их интересом, месторасположением, свободным временем.

Более того, сотрудникам предоставляется возможность участвовать в местных проектах, поощряющих образование, уборку пляжей и лесов, а также направленных на оказание помощи людям, подверженным риску социальной изоляции. В 2011 г. более 49 000 сотрудников приняли участие в его инициативах.

К сожалению, получить более подробную информацию о корпоративном волонтёр стве в Santander без знания испанского языка не представляется возможным. В целом корпоративный сайт представлен так: santander.com – sustainability – community – corporate volunteering, а также work with us – advantages – conoce mas sobre nosotros – www.voluntariosantander.com (переадресация на www.voluntariado.org)[8].

Изучив практику корпоративного волонтёрства европейских банков, понимаешь, что российским коллегам следует перенять их подход к благотворительности и её популяризации. Нашим финансовым институтам стоит регулярно пополнять свои сайты информацией о реализуемых проектах в рамках корпоративного добровольчества, а также знакомить аудиторию с сотрудниками особенно отличившимися по этой части. Причём, желательно делать это как на русском, так на английском языках. Помимо этого важно развивать в отечественных банках такую опцию, как pro bono услуги.

Хорошо было бы вести работу российских финансовых групп за рубежом – любая отечественная компания за пределами родины создаёт имидж нашей страны.

Практика российского корпоративного волонтёрства должна носить системный характер, иметь более широкий круг благополучателей помимо поддержки детей и быть направленной на привлечение новых и удержание имеющихся участников.

Утагава Хиросигэ.
Сосна Сюбиномацу на берегу Онмаягася на реке Асакуса. 1855–1858

Исследование было проведено автором по результатам мониторинга из открытых информационных ресурсов:

[1] Исследование CAF Россия: «Особенности благотворительной деятельности банковского сектора России». cafrussia.ru.
[2] Исследование CAF Россия: «Особенности благотворительной деятельности банковского сектора России». cafrussia.ru.
[3] Финансовая корпорация «УРАЛСИБ» проводит «Дни донора» 10.12.2012. www.bankuralsib.ru/bank/pr/article.wbp?article_id=09525464-fe36-4f0f-988d-4c2df45c6806.
[4] Банк УРАЛСИБ занял первое место среди компаний финансового сектора в ренкинге лидеров корпоративной благотворительности. 20.11.2012. www.bankuralsib.ru/bank/pr/article.wbp?article_id=07b9a7ed-3e9e-480b-b91c-6b10636d6e6a.
[5] Корпоративный сайт Deutsche Bank www.deutshe-bank.de.
[6] Информация из открытого доступа информационных ресурсов BNP Paribas www.bnpparibas.com и www.forachangingworld.com.
[7] Сайт ING Group www.ing.com и www.ingforsomethingbetter.com.
[8] Информация из открытого доступа информационных ресурсов банка Santander. www.voluntariosantander.com и www.voluntariado.org.

Корпоративное гражданство как составляющая устойчивого развития бизнеса и региона

Сложившаяся в настоящее время в России ситуация переходного периода в развитии общества ставит проблему корпоративного гражданства необходимым условием устойчивого ведения бизнеса и одновременно является фактором повышения социальной стабильности и уровня жизни населения.

Александр Андреюшин,
руководитель проектов
Центра общественных связей
ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»

Пермский край являет собой яркий пример активнейшего участия крупнейших промышленников в жизни местных сообществ. Первыми в этом ряду нужно назвать Строгановых, которые не только заложили основы уральской горнозаводской цивилизации, но и сформировали базовые основы эффективного взаимодействия «власть – бизнес – общество».

В XIX веке определяющую роль в становлении культуры и образования региона играло предприимчивое и богатое купечество. Ему мы обязаны и первым университетом, и первым оперным театром, и различными учебными заведениями.

Переход России от социализма к капитализму значительно изменил ситуацию. С этого момента этап развития бизнес-структур стал определяющим по отношению к их социальной ответственности. На этапе начального становления социальная ответственность сводилась, прежде всего, к сохранению рабочих мест. С наступлением более благоприятного с позиций экономики периода развития у предпринимателей появляется возможность повысить свою социальную ответственность путем вложения части средств в социальные программы, учитывающие потребности и ожидания различных общественных групп как внутри организации, так и за её пределами. Однако российское общество, привыкшее к другим схемам участия хозяйствующих субъектов в жизни социума, требовало ускорения данного процесса, относясь с большим недоверием к нарождающемуся капитализму. Первыми стали стремиться изменить ситуацию крупные российские компании.

Решением Совета директоров ОАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» от 21 ноября 2002 г. утверждён Социальный кодекс.

Впервые в истории новой России крупнейшая компания объявила себя «ответственным корпоративным членом общества». Вторая часть кодекса посвящена непосредственно социально ответственному участию компании в жизни общества.

Основу пермской вертикали «ЛУКОЙЛ» составляют четыре предприятия: «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», «ЛУКОЙЛ-Пермнефтепродукт» и «Пермнефтегазпереработка». В них представлена целостная цепочка нефтяного производства: от добычи до сбыта готовых нефтепродуктов.

Общая численность основных коллективов группы «ЛУКОЙЛ» в Пермском крае – около 20 тысяч человек. ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» ведёт свою деятельность в 26 административных районах края и республики Башкортостан.

В соответствии с Социальным кодексом НК «ЛУКОЙЛ» предприятие строит свою деятельность на следующих принципах:

- взаимовыгодное сотрудничество с местными органами государственной и муниципальной власти;
- социальная ответственность, как перед работниками организаций Группы «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», так и местным населением в целом.

На протяжении своей истории ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» было не только крупнейшим налогоплательщиком в регионе, но и компанией, являющейся ведущей в решении социальных проблем как внутри корпорации, так и в социальном партнёрстве с органами власти и местными сообществами.

В начале XXI века необходим был новый механизм распределения благотворительных программ, повышения их эффективности и адресности. Таким решением стало Соглашение о социальном и экономическом сотрудничестве между регионом и компанией.

Реализация документа позволила вывести на новый качественный уровень взаимодействие компании с властью и местными сообществами, обеспечить стабильное развитие экономики, улучшить инвестиционный климат, создать условия для решения проблем края и его муниципальных образований.

В рамках Соглашения средства, полученные в результате налоговой прибыли, решением президента ОАО

«ЛУКОЙЛ» инвестируются в объекты Пермского края. Эти средства не сопоставимы с ранее выделяемыми ресурсами на социальные программы. Например, только в 2012 г. объём средств предприятий ОАО «ЛУКОЙЛ» в Пермском крае, направленных в рамках Соглашения, составил 1,9 млрд руб. Часть средств направляется на развитие производственного потенциала с целью увеличения налогооблагаемой базы. Так, в 2012 г. объём инвестирования производственных объектов составил 800 мл. руб., более 1 млрд руб. было направлено на социальные объекты.

С 2002 г. распределение благотворительной помощи ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» осуществляет с помощью высокоэффективной конкурсной технологии. Конкурс предусматривает проектный подход, аналогичный распределению грантов в научной среде. Эта схема была выбрана для того, чтобы повысить экономическую эффективность организаций, которые работают в социальном секторе, и сделать их из простых получателей средств активными организаторами благотворительных проектов.

Главная задача конкурса – создать условия для увеличения числа активных граждан, способных самостоятельно решать как свои проблемы, так и проблемы своего сообщества. Именно поэтому компания считает необходимым стимулировать социальные инициативы «снизу», а не навязывать их сверху. Любой человек, общественная организация, бюджетное или муниципальное учреждения могут обратиться со своим проектом в Центр общественных связей, который организует всю работу по проведению конкурса, и, при соблюдении определенных условий, получить финансирование.

Обязательным условием получения гранта является собственный вклад организации-заявителя в размере не менее 25% от запрашиваемой суммы. Нами подсчитано, что каждый рубль, вложенный Компанией в социальные проекты, «притягивает» от трёх до семи рублей дополнительных инвестиций.

Основными критериями оценки проектов, представленных на конкурс, являются:

- соответствие приоритетам «Социального кодекса» ОАО «ЛУКОЙ» и заявленным номинациям конкурса;
- актуальность социальных проблем и значимость проекта в социальном и культурном развитии территорий;
- наличие собственного или привлеченного вклада, возможность продолжения деятельности после окончания проекта (Компания предпочитает финансировать не разовые акции, а проекты, рассчитанные на длительный рост);
- соответствие профессиональных возможностей организации заявленному проекту, реалистичность срока выполнения проекта;
- рациональность бюджета, экономичность проекта;
- степень участия в реализации проекта населения.

Формат конкурса с каждым годом становится более востребован, а количество участников неуклонно растёт.

За 11 лет проведения конкурса изменился его уровень. Анализ итогов конкурса за первые два года показал, что мы не сможем достичь синергетического эффекта без тесного взаимодействия компании с местной властью и поддержки глав муниципальных образований. Поэтому с 2004 г. мы стали инициаторами проведения муниципальных конкурсов социальных и культурных проектов, а с 2005 г. – конкурса глав районов деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ». Позже мы расширили уровень конкурса до поселенческого. В настоящее время корпоративный конкурс традиционно проходит на четырёх уровнях.

За время проведения конкурса сформировались основные формы, стратегии, типы социального проектирования, разработана методика проектной деятельности. Важнейшим структурным элементом технологии проектирования является исследовательская деятельность.

С 2002 по 2012 гг. в рамках проведения конкурса было реализовано более 2000 проектов, создано около 700 общественных организаций, открыто более 5000 новых рабочих мест. В каждом муниципальном районе сложились свои приоритеты. Например, один из северных районов Прикамья – Красновишерский. Здесь начиналась история российского ГУЛАГа, здесь находится крупнейший Вишерский заповедник, здесь компактно проживают потомки коренных народов Урала – коми-язьвинцы.

2007 г. был объявлен в районе годом Варлама Шаламова. Изданы шеститомное собрание сочинений писателя, научные труды учёных, изучающих его творчество. На месте барака тюрьмы открыт памятник человеку, который, пройдя земной ад, не только не потерял честь, а приобрел имя, зазвучавшее на весь мир. Благодаря реализации грантов в течение всего года проходили мероприятия не только районного, но и краевого, и российского уровней.

Победы в конкурсах ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» позволили в районе открыть музей недр, издать первый букварь для коми-язьвинцев, восстановить Дом спорта, Дворец культуры, создать 17 волонтёрских отрядов, зарегистрировать 21 общественную организацию, открыть 225 дополнительных рабочих мест и т.д.

Рядом с этим северным районом находится древняя Чердынь, столица средневекового большого государства под названием Пермь Великая-Чердынь. Только 540 лет назад Пермь Великая присоединилась к Великому княжеству Московскому.

Проекты Чердынского района традиционно посвящаются сохранению культурно-исторического наследия: реставрация Иоанно-Богословского монастыря (в 2013 г. исполняется 550 лет со дня его основания), благоустройство Воскресенского собора, восстановление часовен 85-ти убиенных воинов и Покровской, Богоявленского храма. Впервые был создан детский исторический парк, проведена полная реконструкция парка Победы, создан исторический театр на ландшафте, Центр памяти М.Н. Романова (дядя первого русского царя, сосланного в 1601 г. Борисом Годуновым в п. Ныроб), молодёжный клуб «Патриот», объединяющий школьников района. Все ремесленники района объединились в ассоциацию и открыли свой магазин «Народные промыслы» в исторической части Чердыни.

В каждом районе деятельности компании есть удивительные открытия, связанные с реализацией грантов корпоративного конкурса. Для Соликамского муниципального района – открытие районного семейного центра туризма, развитие событийного молодёжного туризма, создание Центра уральской горнозаводской цивилизации, создание центра «Немцы Прикамья».

Усольский район известен с 1606 г. как столица Строгановых на Урале. Заслугой главы района Г.П. Шехматова является восстановление из руин исторического центра города: палаты Строгановых, Спасо-Преображенский собор, Никольский храм, храм Похвалы Богородицы, дома Галицыных, Брагиных, господский; завершается восстановление соборной колокольни. Десять лет назад всё это находилось в очень плачевном состоянии, часть зданий была в руинах.

Район является лидером по количеству общественных организаций, созданных в результате реализации

проектов, проводит большую издательскую деятельность.

Город калийщиков и нефтяников Березняки является образцом социального проектирования. К проекту главы района примыкают все остальные на различных уровнях. Создаётся определенный завершённый комплекс, связанный с программой социально-экономического развития территории. Знаковыми для города являются проекты по реконструкции спортивного центра, развитию института приемных и патронатных семей, психолого-педагогические проекты по реабилитации несовершеннолетних.

Кунгур создал первый в России музей истории купечества, музей чая, стал ежегодно проводить соревнования воздухоплавателей «Небесная ярмарка», которые в настоящее время имеют международный статус.

Чусовской район стал, благодаря социальному проектированию, площадкой для всего Пермского края по внедрению здоровьесберегающих технологий в дошкольных и школьных образовательных учреждений.

В Пермском муниципальном районе наиболее активная группа, участвующая в корпоративном конкурсе – молодёжь. Здесь создан районный центр молодёжных инициатив. Во всех поселениях проходят свои конкурсы, проводится ежегодный молодёжный спортивный фестиваль «Уральские зори», во всех поселениях открыты семейные спортивные площадки, клубы по месту жительства.

Проекты Ильинского района способствовали реконструкции краеведческого музея, который стал лучшим муниципальным музеем России. Средства грантов стали толчком к созданию 27 крестьянских и фермерских хозяйств, трёх баз отдых.

В Юсьвинском районе – месте компактного проживания коми-пермяков – основное внимание уделяется сохранению и возрождению культурно-исторических традиций: ежегодное проведение праздника финно-угорских народов «Зажинки» (праздник первого снопа). Восстановлены Пожвинский исторический комплекс, храм в с. Архангельское, центр древних видов спорта.

Сегодня в Пермском крае никого не удивишь перепелиными яйцами в магазинах. А начиналось всё семь лет назад с маленького проекта Частинского района «Перепёлочку хочу». В 2012 г. перепелиных хозяйств стало около 120.

Реализация проекта учителя Сарашевской средней школы Бардымского района Хамита Абукаева привела не только к восстановлению уникальной дубравы, но и было создано школьное межрайонное лесничество, ставшее лучшим в России. А глава района направил усилия на строительство новой мечети в районном центре (в Бардымском районе проживает более 90% татар), развитию национальной борьбы курэш, проведению ежегодных праздников Барда-зиен.

В каждом муниципальном районе, участвующем в конкурсе социальных и культурных проектов ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», есть уникальные находки. Несложно проследить прямую связь между характером взаимодействия бизнеса, государственной власти и местного самоуправления, с одной стороны, и уровнем развития социальной ответственности бизнеса – с другой. Любые формы диктата, когда не принимаются во внимание интересы всех сторон, включая местные сообщества, нежизнеспособны. Но при этом все районы нашей деятельности понимают, что добровольно-вынужденной благотворительности не будет, так как это – неэффективно потраченные средства, а бизнес лишается условий для своей деятельности.

Компания разработала комплексную модель оценки корпоративных грантовых программ, которая поэтапно связывает экспертизу и отбор заявок, мониторинг проектов и оценку социального, имиджевого и управленческого эффектов от их реализации. Модель основана на принципах социального инвестирования, в том числе на соблюдении интересов компании и местных сообществ, интеграции социальных программ в основную деятельность компании.

Анализ проектов, поданных на корпоративный конкурс, показал, что там, где муниципальная власть активно готовит сознание людей к новым реалиям, проекты отличаются качеством исполнения, жизнеспособностью, экономической обоснованностью.

О правильной стратегии распределения благотворительности через конкурс социальных и культурных проектов говорят следующие факты:

- конкурс способствует решению социальных проблем районов деятельности компании (новые рабочие места, создание объединений инвалидов-надомников, открытие семейных спортивных центров, устойчивое развитие в области охраны окружающей среды, улучшение качества медицинских услуг, сохранение духовности и культурно-исторических традиций, поддержка детства, материнства и образования);
- конкурс способствует улучшению взаимодействия с органами власти и местного самоуправления, развитию потенциала муниципальных образований (например, из 50 депутатов сельских поселений Усольского района – 37 являются победителями конкурса в различные годы, а из 13 депутатов Земского собрания этого же района – 8 – тоже участники конкурса. Неко-

торые главы районов и их заместители свою политическую карьеру начинали с победы в корпоративном конкурсе. Так, нынешний глава Юсьвинского района является победителем 2006 г., а заместитель главы администрации по социальным вопросам Ильинского района трижды выигрывала гранты компании. До 2002 г. ни в одном районе нашей деятельности не было общественных организаций. Сейчас – более 700);

- конкурс способствует развитию проектной культуры;
- повышается профессионализм работников общественных и муниципальных организаций, распространяются успешные технологии работы;
- повышается инвестиционная привлекательность социальной сферы муниципальных образований и их способность конкурировать за бюджетные средства краевого и федеральных уровней;
- Один из показателей эффективности конкурса – положительная динамика межнационального общения народов Пермского края и осмысление истории России. Это не просто сохранение культурно-исторического наследия и возрождение народных традиций коми-пермяков или татар, немцев или башкир, русских или удмуртов. Это не просто осмысление «белых» страниц в истории. Главное – возможность себя чувствовать равными и свободными;
- Показатель эффективности конкурса для нашей компании – благоприятная среда для ведения бизнеса, формирование имиджа социально ответственного предприятия.

Для оценки эффективности применяемых подходов мы используем следующие методы: проведение диалогов с общественностью во всех муниципальных районах; проведение исследований независимыми организациями; проведение опросов среди целевых аудиторий районов деятельности и работников предприятия.

ОАО «ЛУКОЙЛ» в «Отчёте о деятельности в области устойчивого развития на территории РФ в 2009-2010 гг.» приводит данные о том, что в Пермском крае в среднем каждый реализуемый проект охватывает от 100 до 500 человек, которые становятся получателями безвозмездно оказываемых социальных услуг.

Некоторые реализованные проекты корпоративного конкурса были настолько успешны и востребованы, что со временем обрели статус районных, региональных, российских и международных мероприятий, стали брендами территорий.

Центром общественных связей ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» разработан механизм создания региональных брендов, который включает следующие направления:

- Изучение обрядов, национальных и исторических традиций, празднований, географического положения, проводимых мероприятий.
- Изучение возможности привлечения общественного внимания, дополнительных финансовых средств, долгосрочных перспектив районного бренда.
- Определение участия компании в создании районного бренда для формирования устойчивого положительного имиджа.
- Изучение направлений снижения социальной напряженности и создания дополнительных рабочих мест.
- Оформление заявки на участие в конкурсе по созданию районного бренда.
- Рассмотрение заявки.
- Перечисление денежных средств на реализацию проекта.
- Оказание методологической помощи в подготовке мероприятий.
- Усиление фактора участия компании в мероприятиях (наружное оформление, рекламно-сувенирная продукция).
- Подведение итогов и анализ дальнейших перспектив развития бренда.

Бренд района – это имидж территории, новые рабочие места, развитие въездного, молодёжного и событийного туризма, снятие социальной напряжённости, уважение к собственной истории и культуре. Например, благодаря формированию бренда «Медовый Спас» в Уинском районе открыты агроклассы в сельских школах, специализирующиеся на пчеловодстве, создано 24 фермерских пасеки, открыто 5 ремесленных бондарных мастерских, создано малое предприятие по изготовлению сувенирной продукции, открыто два магазина, специализирующихся на продаже продуктов пчеловодства. А на ежегодный медовый праздник приезжают гости не только из всего Пермского края, Приволжского федерального округа, но и других территорий России.

Из проекта «Фестиваль народных ремёсел» Ординского района появился бренд «Селенитовая шкатулка». Сегодня это уже не только краевой фестиваль, но и созданная районная художественная школа народных ремёсел, открытие двух камнерезных мастерских, восстановленный летний детский учебно-оздоровительный лагерь, открытие специализированных магазинов по продаже сувенирной продукции из селенита.

Благодаря реализации проекта «Октябрьская баранка» район обрёл бренд «Хлебный Спас». Составляющая бренда – возобновление производства уникальной баранки, которую сегодня можно видеть во многих магазинах края.

ВЕРНИСАЖ

Утагава Хиросигэ.
Киото.
Большой мост Сандзё.
1833-1835

Статус международного имеет бренд Чердынского района «Сердце Пармы». Идейной основой ландшафтно-этнографического фестиваля стал роман известного российского писателя Алексея Иванова «Сердце Пармы», сделавший Чердынь местом культурного паломничества. До 25 тысяч участников и гостей собираются в на фестивальной поляне. Международные отряды волонтёров в течение месяца принимают участие в ремонтно-восстановительных работах на объектах культурного наследия. Создана туристическая инфраструктура. До проведения первого фестиваля в городе была одна маленькая гостиница. Сейчас – пять, и места в них нужно заказывать заранее. Заканчивается восстановление исторической части города, открыты три новых кафе.

Фестиваль «Уральские зори» в Пермском районе – это своеобразные малые олимпийские игры края. Сам праздник – кульминация большой ежегодной работы, проводимой под руководством главы района А.П. Кузнецова. Этот район можно назвать самым спортивным в Пермском крае: лучшие школьные спортзалы, лучшие футбольные и хоккейные площадки, центры семейных видов спорта, современное спортивное оборудование и инвентарь. Начато строительство районного Дворца спорта.

Все районные бренды начинались с победы в корпоративном конкурсе. Сегодня они живут самостоятельной жизнью.

Постановлением Правительства РФ от 25.12.1990 г. на территории Пермского края из более чем 2000 населенных пунктов 18 признаны историческими поселениями (по количеству исторических поселений РФ Пермский край уступает только Московской и Ленинградской областям). Особенностью исторических поселений Пермского края является то, что большая часть их относится к городам-заводам. Следующая группа – крупнейшие купеческие города. Третья – центры вотчин Строгановых на Урале.

Появление в Прикамье фестиваля исторических городов является авторской идеей Ц ентра общественных связей ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», которая получила поддержку краевой администрации.

На территории районов деятельности предприятия из 18 исторических городов и поселений находится 12: города Пермь, Добрянка, Кунгур, Оса, Усолье, Чердынь, Чермоз, поселки Ильинский, Ныроб, Пожва, Полазна, Суксун. Все они соответствуют критериям отнесения к историческим поселениям: давность времени возникновения и существования поселения; визуально воспринимаемые результаты функций поселения; устойчивое и значимое духовное наследие; признание обществом наследия поселения.

10 лет ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» является попечителем фестиваля, оказывая методическое руководство, организационное сопровождение, финансовую поддержку, информационное обеспечение, участие трудовых коллективов компании в праздничных мероприятиях.

Идеология фестивалей:

- Формирование единого культурного пространства, возрождение исторической памяти, осознание края как уникальной территории.
- Выявление уникальных черт их историко-культурного наследия.
- Создание условий для духовного сплочения местного сообщества, осознание им необходимости следования коренным традициям территорий.
- Интегрирование финансовых средств и организационных ресурсов власти, бизнеса, общественных организаций в деле сохранения культурного наследия.

Основными компонентами фестиваля являются научно-исследовательская и издательская деятельность зрелищные и спортивные мероприятия, представление исторического наследия, духовное возрождение.

Одно из направлений корпоративного волонтёрства – благотворительные акции и совершенствование технологий оказания благотворительной помощи.

Благотворительные акции наиболее полно раскрывают политику корпоративной благотворительности и

Утагава Хиросигэ.
Улица Нихомбаси, первый квартал.
1855–1858

принципы социальных инвестиций компании.

Стали уже традиционными такие акции как «Нефтяники – сельским библиотекам», «Новогодний подарок», «Адреса милосердия», «Внимание, дети!», «Дети и «ЛУКОЙЛ» за экологию», «Город нефтяников – город цветов», «Крещенская вода» и др.

Компания сотрудничает с Министерство образования Пермского края, Министерством социального развития Пермского края, Министерством общественной безопасности, Управлением внутренних дел, Агентством по занятости населения, Епархиальным управлением, с органами местного самоуправления; некоммерческими и общественными организациями. Для успешного проведения акций привлекаются волонтёры из числа сотрудников местного бизнеса, социальных и образовательных учреждений, члены семей участников акций, сотрудники компании, жители территорий деятельности. Только в 2011 г. в различных акциях принимали участие 2508 волонтёров. Объекты оказания благотворительной помощи определяются совместно с местными администрациями. Основными благополучателями являются дошкольники, первоклассники, старшеклассники, воспитанники детских домов, учащиеся коррекционных школ, инвалиды и ветераны, жители края.

Результаты реализации благотворительных акций только за 2012 г. можно представить следующими цифрами. За время проведения детских экологических акций «Дети и «ЛУКОЙЛ» за экологию» и «Город нефтяников – город цветов» для создания новых клумб и цветников в города и посёлки Пермского края завезено более 5 800 тонн плодородной земли. Высажено более 295 000 цветов, более 570 деревьев и кустарников, разбито почти 1600 новых клумб, благоустроено 88 детских и спортивных площадок, очищены от мусора территории 27 парков и скверов, берега водоёмов приведены в порядок, высажены цветы возле 18 памятников, 9 храмов, 5 музеев, оборудовано около 300 туристических стоянок и многое другое. В экологических акциях лета-2012 приняло участие 4750 детей. При поддержке Агентства по занятости населения удалось трудоустроить 1290 подростков.

Акции «Новогодний подарок» и «Адреса милосердия» направлены на социально незащищённые слои населения. Сотрудники Центра общественных связей выезжают в дома инвалидов, дома престарелых, детские дома, коррекционные школы. Сотрудниками предприятия собрано 3450 подарков, организовано 32 концерта с участием пермских артистов. Для воспитанников детских домов были организованы мастер-классы по рисованию с участием профессиональных художников.

Компания руководствуется признанными международными и российскими стандартами ответственного ведения бизнеса, следуя принципам Глобального договора ООН и Социальной хартии российского бизнеса РСПП.

Программа поддержки народных промыслов – не только дань прошлому, но и вклад в будущее. Основными элементами этой работы являются грантовая поддержка, выставка-продажа изделий народных промыслов и ремесел, система обучающих семинаров и мастер-классов, проведение детских фестивалей народных промыслов и ремесел, поддержка крестьянских подворий.

В 2012 г. в межрегиональной выставке-ярмарке народных промыслов и декоративно-прикладного искусства только из районов деятельности компании приняли участие более 250 мастеров и творческих объединений.

Социальная составляющая развития нашего предприятия – это область «перекрестной» ответственности государства, бизнеса и заинтересованного в результатах их деятельности населения. Мы рассматриваем формирование основ корпоративного гражданства в качестве ресурса развития и повышения конкурентоспособности, репутационной стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ». Миссия каждого работника предприятия – энергию природных ресурсов обратить во благо человека.

«Душевные» дела большого бизнеса

Почти 3 миллиона рублей собрано на благотворительной ярмарке

Душевный bazar.

В конце прошлого года в парке Сокольники прошел третий московский благотворительный фестиваль Душевный bazar – рождественская ярмарка, где некоммерческие организации продают сувениры и поделки для благотворительных целей, проводят всевозможные мастер-классы и творческие конкурсы. В рамках фестиваля любой желающий может совершить благо и оставить под новогодней ёлкой подарки для НКО, которые заботятся о детях-сиротах, инвалидах, стариках и прочих социально незащищенных группах населения.

Душевный bazar – фестиваль, объединяющий разнообразные светские мероприятия с участием некоммерческих организаций, которые привлекают внимание к благотворительности. Он проводится в Москве с 2010 года. В 2012 году мероприятия посетили более шести тысяч москвичей, и на ярмарке было собрано в общей сложности около трёх миллионов рублей для различных благотворительных фондов.

В нынешнем Душевном bazare приняли участие пятьдесят четыре благотворительные организации. Поддержку ему оказали компании: ОАО «Трансаэро», KIA Motors, Bayer, РУСАЛ, ОТП Банк, Северсталь и её корпоративный благотворительный фонд «Дорога к дому», а также благотворительный фонд «Ладога».

По словам руководителя проектов Агентства социальной информации Елены Темичевой, цель фестиваля – возродить традицию массовой благотворительности. Менеджер Душевного bazara Дарья Алексеева объяснила алгоритм этого благородного действия: «Люди сначала подписывались на группу фестиваля в Facebook, заинтересовываясь какими-то интересными конкурсами, мастер-классами, а уже потом узнавали, что это благотворительность. Это правильный ход».

В этом году многие гости пришли на Душевный bazar с семьями. Для подрастающего поколения волонтёров была организована детская площадка, проводились различные мастер-классы, в том числе по кулинарии, играли и пели музыкальные коллективы благотворительных фондов. Очень трогательным и оригинальным оказалось выступление бабушек и дедушек из НКО «Старость в радость», а также мастер-класс «Чудо колыбельных». Ну а самым ярким и долгожданным для детворы стало явление Деда Мороза из Великого Устюга.

Помощь «Небесного экипажа»

Одним из партнёров мероприятия по традиции выступила авиакомпания «Трансаэро». У её стенда гостей ярмарки ждали пилоты и бортпроводники, беспроигрышная лотерея с множеством призов, выставка художницы Анны Силивончик и даже волшебные аэросани. Генеральный директор «Трансаэро» Ольга Плешакова отметила ценность подобного мероприятия, проходящего в канун таких волшебных праздников, как Новый год и Рождество. Ольга Плешакова подчеркнула, как важно, что пилоты, бортпроводники и инженеры находят время, силы и желание участвовать в корпоративном волонтёрском движении, которое пользуется полной поддержкой руководства. В ходе благотворительной лотереи в рамках ярмарки волонтёры собрали более 62 тыс. рублей. Эти средства были переданы фонду «Детские сердца» на проведение высокотехнологичных кардиологических операций для детей. С главной сцены форума прозвучали зажигательные музыкальные поздравления от арт-группы «Небесный экипаж», состоящей из сотрудников авиакомпании «Трансаэро».

Сюрпризы вологодских кудесников

Корпоративный фонд «Северстали» «Дорога к дому» участвовал в подобном мероприятии впервые. В мае 2012 года Евгений Горькаев (бизнесмен, основатель Ду-

шевного bazara) и Ольга Миронова, менеджер управления КСО ОАО «Северстали», случайно взяли билеты на соседние кресла самолета Москва-Череповец: Евгений направлялся вести тренинг для сотрудников ЧерМк, а Ольга – курировать работу корпоративного БФ «Северстали» «Дорога к дому». Прямо в полёте созрел вполне земной план вовлечения сотрудников московского офиса компании в волонтёрскую деятельность. Там же было решено привезти на ярмарку благотворительный фонд «Дорога к дому» как участника со стороны некоммерческого сектора. «Союзники» договорились о том, что «Северсталь» украсит новогоднюю ёлку фестиваля игрушками с логотипом компании. А волонтёры предприятия соберутся у Новогодней ёлки, чтобы сортировать принесенные москвичами подарки для НКО-участниц ярмарки. Готовились к добрым делам кропотливо – в течение трёх месяцев в Череповце велась работа по привлечению НКО и горожан к изготовлению сувениров для этого мероприятия. В результате 16 учреждений, 15 представителей малого бизнеса и множество активных граждан предоставили более 800 вологодских сувениров: оригинальные валеные сумочки, цветы, плетеные изделия, расписные доски, глиняные игрушки и вазочки, изделия из лоскутков, вологодское кружево, красавинский текстиль. За счёт продажи вологодских сувениров было собрано 25270 рублей на подарки 130 детям из приемных семей, подросткам из малообеспеченных семей в Череповце. Для волонтёров «Северстали» ярмарка стала ярким событием.

Анастасия и Сергей Герасимовы (сотрудники IT-дирекции): *«Ярмарка – это пёстро, ново и «общительно». Это была прекрасная возможность провести день с пользой для всей семьи, увлекательно для себя и во благо тому, кому это нужно. Мы знали, что вынесем для себя информацию, кому действительно нужна помощь, без обмана и «слезливости». Работа на ярмарке дала нам новые знакомства, впечатления и сведения (например, о детях-бабочках «Фонда Бэла») Так что поддерживать волонтёр ских инициативах мы будем и дальше».*

Александра Моисеенко (сотрудница управления маркетинга): *«Для волонтёров, помимо морального удовлетворения от таких мероприятий, важна возможность лучше узнать коллег в новых обстоятельствах и обнаружить схожесть интересов. Если волонтёрство – показатель развитой культуры участия, это значит, что коллеги понимают важность помощи и поддержки, а корпоративное волонтёрство означает высокую степень вовлечённости сотрудников в определенную систему ценностей. Если ценности совпадают, участие в добровольческих акциях будет всегда приносить удовольствие».*

К чему «базар»?

Анастасия Гулявина, менеджер фестиваля, отметила, что с каждым годом эта благотворительная ярмарка привлекает всё новые компании: *«В этот раз у нас было много партнёров, которые помогли продукцией, организацией программы, распространением информации, в результате этой дружной масштабной деятельности было собрано 2 миллиона 839 тысяч 113 рублей! Это на 600 тысяч больше, чем в прошлом году».*

По мнению основателя фестиваля Евгения Горькаева, Душевный bazar для компаний – это, прежде всего, площадка для развития CRM-акций (Cause-related marketing). Неслучайно организаторы ярмарки старались обращаться к маркетинговым дирекциям компаний и показать, как через поддержку благотворительных акций можно достучаться до нужной целевой аудитории, то есть, вместо банальной промо-акции в торговом центре – принять участие в ярком, шумном, полезном и благом деле.

Кроме того, подобная ярмарка помогает вовлечь сотрудников в волонтёрскую активность, способствует тимбилдингу (как это получилось у «Трансаэро», ОАО «Северсталь», РУСАЛ), а также показывает работникам компаний различный спектр московских благотворительных организаций. При этом для самих НКО Душевный bazar – это и площадка для объединения и поиска новых партнёров, и способ индивидуального фандрайзинга, и «выход в люди», и позитивный PR. Для СМИ, пишущих на тему добрых дел и КСО, участие в ярмарке – возможность глубже погрузиться в тему и детальнее рассказать о социальных проблемах, о способах взаимодействия сообщества, НКО и бизнеса. Ну а посетители, которые что зашли на фестиваль «с улицы», получили отличный шанс напрямую познакомиться с деятельностью НКО в позитивной атмосфере и понять для себя, как каждый из них может быть вовлечён в благотворительность.

А совсем недавно в Парке Горького, прошёл «Витаминный пикник», организованный Душевным Bazarom. В нём приняли участие благотворительные организации Москвы, которые собрали на свои проекты 260 000 рублей!

При создании статьи также использовались материалы из открытых источников.

КСО – это ответственность предприятий за их воздействия на общество

В начале 2013 года **Бенгт Йоханссон (Bengt Johansson),** *посол по КСО Швеции (CSR Ambassador of Sweden) дал специальное интервью журналу «Бизнес и общество».*

? Когда и с какой целью была создана должность «посол по корпоративной социальной ответственности» (КСО)?

Должность была создана в Швеции в 2002 г., когда правительство страны приняло решение о поддержке Инициативы ООН «Глобальный договор». В Швеции был проведён ряд мероприятий для информирования бизнес-сообщества.

? В чём заключаются ваши обязанности в качестве посла КСО Швеции?

Я представляю Министерство иностранных дел на мероприятиях в Швеции и за рубежом. В Швеции компании и НКО часто интересуются позицией и рекомендациями правительства. Хотя мы считаем, что корпоративная социальная ответственность – это их дело, тем не менее, вопросы регулирования этого процесса все время возвращаются к нам. Что касается международных контактов, мои предшественники приняли участие во многих международных переговорах. Сейчас ввиду отсутствия международных переговоров, я осуществляю поддержку мероприятий по социальной ответственности бизнеса, проводимых нашими компаниями в тех странах, где, по-нашему мнению, ситуация может быть улучшена.

? Как Вы оцениваете определение КСО и её структуры в соответствии с ISO 26000?

Из всех определений термина КСО, с которыми знаком, я предпочитаю определение Комиссии Евросоюза – «ответственность предприятий за их воздействия на общество». Соблюдение действующего законодательства и коллективных соглашений между социальными партнёрами является предпосылкой для принятия на себя такой ответственности. Чтобы полностью отвечать требованиям корпоративной социальной ответственности, предприятия должны интегрировать социальные, экологические, этические усилия, соблюдение прав человека и требований потребителей в свою производственную деятельность и основную стратегию в тесном сотрудничестве с заинтересованными сторонами.

? Что Вы думаете о применении новой формы отчётности по Глобальной инициативе (GRI 4) в Швеции? Не слишком ли она сложна для использования компаниями?

У нас примерно 200 компаний в Швеции, которые публикуют отчеты по руководству GRI 3.1, поэтому я не думаю, что GRI 4 будет слишком трудно освоить. Компании нужно принять определённое решение по поводу реальной заинтересованности в подготовке подобного отчёта. Для некоторых компаний может показаться сложным осмысливать и анализировать свою деятельность, и они могут выбрать простейший путь, просто отметив галочкой нужный ответ.

? Вам интересен опыт КСО и лучшие российские практики в этой сфере? Что Вы думаете об идее сравнить и обменяться лучшими корпоративными практиками между Швецией и Россией в той или иной форме?

Я обратил внимание на серьезный интерес со стороны российских компаний обсуждать вопросы по борьбе с коррупцией. И я хотел бы приветствовать такой диалог, а также и другие вопросы, связанные с КСО. Мы представили антикоррупционный портал www.business-anti-corruption.com в России и этим летом мы добавляем на портале исследования по проблемам коррупции во всех европейских странах, и это было сделано по предложению России!

? Опишите, пожалуйста, законодательные и практические нормы для государственных компаний (100% и частично в собственности) по публикации своих данных и показателей КСО и устойчивого развития. Иными словами, как Вы заставляете их быть прозрачными в этой области?

54 шведские государственные компании должны не только публиковать ежегодно отчёт об устойчивом развитии в соответствии с Руководством по отчётности в области устойчивого развития (GRI), но совет директоров каждой компании должен также с этого года опре-

делить относительно небольшое количество стратегических целей в данной области и интегрировать эти цели в бизнес-план. Это нормативный государственный документ, и в этом случае государство выступает как собственник. И как записано в этом документе, компании должны следовать политике, отстаивающей интересы государственной собственности. Государство-собственник будет следовать целям устойчивого развития в этих компаниях, начиная с 2014 года и в последующем. Экономические цели и цели устойчивого развития будут интегрированы в диалоге между собственником и председателем совета директоров каждой компании.

? Не могли бы Вы на примере типичной шведской компании показать, какие заинтересованные стороны наиболее важны для неё? И какова роль органов государственной власти, входящих в группу заинтересованных лиц, для шведской компании?

Помимо владельцев, я думаю, что клиенты являются наиболее важными заинтересованными сторонами. Некоторые компании, деятельность которых постоянно освещается нашей прессой, могли бы добавить, что пресса играет мощную роль в дискуссии по вопросам КСО. Сотрудники любой компании являются реальными представителями заинтересованных сторон, и по закону все компании со штатом, превышающим 25 сотрудников, должны иметь одного представителя от этой группы в составе совета директоров.

? В настоящее время некоторые компании используют термин "устойчивое развитие" вместо КСО. Сталкивались ли Вы с такими случаями, и почему это происходит, на Ваш взгляд?

Обсуждение терминов и определений продолжается. Мы используем термин КСО, который принят в международных кругах. Наши компании, которые больше ориентируются на внутренние дебаты, предпочитают либо “устойчивое развитие” либо “корпоративная ответственность”. Если будет достигнуто соглашение об использовании одного термина, мы, возможно, тоже с этим согласимся.

Редакция благодарит доцента РГСУ Валентину Катаеву за помощь с переводом интервью.

Устойчивое развитие – это структура ДНК нашего бизнеса

С момента запуска Плана устойчивого развития и повышения качества жизни дивидендная доходность акционеров Unilever выросла на 100%

Сегодня многие компании выступают с инициативами по устойчивому развитию. Unilever – в числе тех, кто признаёт, что «глобальные вызовы, подобные проблеме изменения климата, касаются нас всех».
Гейл Клинтворт (Gail Klintworth), *старшее должностное лицо по устойчивому развитию Unilever, в интервью журналу «Бизнес и общество» рассказала о Плане устойчивого развития и повышения качества жизни, принятом компанией в 2010 году.*

? Расскажите о себе.

Я родилась в Южной Африке. После конца режима апартеида в ЮАР решила, что буду стремиться вовлекать бизнес в процессы помощи одних людей другим.

В Unilever пришла после окончания университета и на протяжении семи лет, управляя деятельностью компании в областях вокруг Сахары и в Южно-африканской республике, пыталась предметно доказать, что бизнес действительно может помогать людям вносить существенный вклад как в социальную, так и экологическую повестку дня.

? Т.е. изначально Вы занимались устойчивым развитием или бизнесом?

Изначально работа, которую я выполняла в Unilever, была связана с регулированием индустриальных отношений на одной из фабрик, где мы создавали эффективную коммуникационную платформу по устранению различий и достижению равных возможностей между работниками из неблагополучных социальных слоёв и управленческим составом. Именно поэтому для меня не существует разницы между социальной ответственностью и бизнесом, и я верю, что социальная ответственность должна быть изначально ему присуща.

Кацусика Хокусай. Вид от острова Цукуда в провинции Мусаси. 1829–1831

В те годы в Южной Африке мы пытались прививать потребителям через нашу продукцию культуру гигиены, а также предлагали людям возможности для образования. Наша компания заговорила о проблеме СПИДа в регионе, пытаясь привлечь внимание к её масштабу с помощью образовательных и обучающих программ. В некоторой степени эти действия уже тогда являлись реализацией задач Плана устойчивого развития и повышения качества жизни Unilever, который мы приняли много позже, в 2010 году.

? Что для Вас «устойчивое развитие» и что «корпоративная ответственность»? Как они связаны?

Концепция устойчивого развития и его стандартов – это формирование бизнес-процессов таким образом, чтобы они позволяли решать социальные задачи и экологические проблемы, и одновременно были обоснованы экономически. Она поддерживает высокое качество жизни, не исчерпывая при этом запасов, которые есть на планете.

? Но это же является концепцией КСО?

Традиционная концепция КСО – это ведение бизнеса без стратегических изменений. Отношения бизнесмена с сотрудниками, выстраивание им бизнес-процессов при этом могут быть любыми. Порой он просто может покупать себе «индульгенцию» спонтанными приступами благотворительности. Но суть деятельности компании КСО не меняет.

Для нас же устойчивое развитие – это своего рода структура ДНК. Бизнес при этих процессах не превращается в благотворительный фонд, решая треугольник социальных, экономических и экологических задач.

? У нас в обществе компании часто обвиняют в неискренности, что они ведут социальные проекты в PR-целях. Это только в России или по всему миру? И всё-таки компании занимаются устойчивым развитием?

Для того, чтобы бизнес мог успешно работать, ему необходимо доверие общества, но в последнее время степень доверия населения бизнесу очень низкая. Достаточно часто в мире бизнес воспринимают как нечто плохое, и гораздо выше доверия проявляется к общественным организациям, хотя в России это может быть устроено и несколько иначе. Безусловно, чтобы бизнес мог успешно оперировать в обществе, он должен быть максимально прозрачным. PR для компании – это в первую очередь открытость в построении работы, которая в свою очередь ведёт к доверию потребителей, и делает понятным положительный вклад бизнеса в жизнь общества.

Сегодня, когда народы и нации могут свергать правительства за несколько недель силами социальных сетей и средств массовой информации, только представьте, какой урон они могут нанести репутации бизнеса и самому бизнесу как таковому. Нам, безусловно, очень важно заручиться доверием наших потребителей во всём мире.

Ежедневно два миллиарда людей на планете используют нашу продукцию, которая не только решает повседневные потребительские задачи, но и играет роль в том, чтобы удовлетворять и более широкие человеческие нужды. Это стремление их удовлетворять и есть двигатель нашего бизнеса и нашего успеха. Приведу в пример такой большой сегмент бизнеса Unilever, как производство туалетного мыла. По статистике, ежегодно в мире около 600 тысяч детей умирают от болезней, вызванных диареей и прочими инфекциями просто потому, что у них не привита привычка мыть руки. Именно для реше-

Кацусика Хокусай. Водяная мельница в Ондэн. Серия. 1829–1831

ния этой проблемы в ряде стран мы разработали специальную программу, обучающую гигиене и направленную на изменение привычки людей всего за 21 день. В настоящий момент мы успешно реализуем её совместно с некоммерческими организациями и правительствами ряда государств.

В рамках своего визита в Россию я бы хотела понять, каким наилучшим образом наша продукция может удовлетворить на этом рынке те или иные социальные запросы и нужды – как в плане гигиены и распространения здорового образа жизни, так и, в конечном счёте, повышения самооценки и благополучия россиян, выбирающих нашу продукцию.

Мне кажется, необходимо думать о людях и принимать во внимание их нужды и потребности не только как у потребителей (consumers), но и как у пользователей профессионального уровня (prosumers). В этом случае продукт становится связующим звеном между потребителем и полезным вкладом в жизнь общества и планеты.

Зачем нам концепция устойчивого развития? На глобальном уровне компания является закупщиком миллионов тонн сельскохозяйственного сырья. Unilever закупает 3% всего мирового объёма пальмового масла, 5% лука, 6% всех томатов в мире, 12% всего чая. И одним из важнейших наших обязательств является, во-первых, получение сырья только из экологически устойчивых источников. Для нас критично важно закупать все эти продукты в надёжных источниках, причём закупать их там и в дальнейшем. Во-вторых, влияние процесса изменения климата на доступность этого сырья очень значительна в долгосрочной перспективе. Из-за этих неотвратимых изменений мы осознаём риск когда-нибудь лишиться своих поставщиков. В-третьих, во многих странах нехватка воды становится всё более и более насущной проблемой. Даже в некоторых частях России, где, казалось бы, все благополучно, вода всё равно поступает с перебоями. Да и качество воды порой тоже проблема. Поэтому для того, чтобы удержаться на разных рынках сбыта, где различается даже уровень наличия воды, нужно принимать во внимание все эти факторы.

То, что мы смотрим на бизнес с точки зрения устойчивого развития, очень помогает нам выводить из нашей деятельности неэффективные процессы. К примеру, в прошлом году мы сэкономили 184 миллиона евро, просто исключив ненужные уровни упаковки. Кроме этого, мы стремимся снижать и количество производственных отходов. Уже на половине наших фабрик по всему миру (а это около 130 производств) все отходы перерабатываются, ничто не идёт на захоронение. Кстати, одно из таких предприятий – это чайная фабрика Unilever, расположенная в Санкт-Петербурге. А если это сделает каждая компания?

? Природоохранные организации пугают общество, обещая, что скоро нас ждёт экологическая катастрофа. В связи с этим многие компании проводят социальные исследования. Уровень недоверия к компаниям со стороны населения достаточно высок, а всё оттого, что люди не знают, какие проекты ведутся в бизнесе.

Наша цель – улучшить качество жизни более чем одного миллиарда жителей планеты благодаря нашим продуктам, при этом вдвое снизив экологическое воздействие от процесса производства нашей продукции в пересчете на одного потребителя. Включая, кстати, и то воздействие, которое оказывает сам потребитель при использовании нашей продукции. Мы абсолютно убеждены, что со временем экологические проблемы станут ещё более масштабными. Поэтому мы хотим помочь простым потребителям делать осознанный и правильный выбор благодаря нашим продуктам. Поэтому нужно понимать, какие пункты Плана устойчивого развития

Кацукава Сюнко. Знатная дама, любующаяся цветением сакуры

и повышения качества жизни Unilever для какой страны наиболее важны. Где-то важнее повышать качество жизни, где-то делать упор на гигиену.

? Как Вы контролируете выполнение плана?

Это очень легко, потому что мы с самого начала установили для себя чёткие и понятные цели. Например, возьмём три большие цели нашего Плана. Под каждой из них есть 50 более мелких, промежуточных. Они все привязаны к временным рамкам: каких-то из них мы должны достигнуть к 2015 году, каких-то – к 2020-му. Например, мы говорим: «Хотим вдвое снизить выбросы углекислого газа от наших производств». У нас есть данные по предыдущим годам, к примеру, за 2008 год. Мы сравниваем их с текущими, и получается, что мы снизили выбросы на 31% на каждую тонну производимой продукции. Если говорить об устойчивых источниках сырья, то сначала мы получали 12%, потом 24%, теперь это уже 36%. 36% сырья для нашего производства поступает из устойчивых источников. Все эти данные проверяет PWC – ничто не попадает в отчёт без внешнего аудита.

? Как Вы вовлекаете своих работников в проект Устойчивого развития? Насколько удачна Ваша модель управления программой, а именно введение совета экспертов? Планируете ли Вы создать такие же советы в регионах?

Наше высшее руководство хорошо осведомлено о глобальных ключевых проблемах и о том, почему для нас они являются важными. Руководство среднего звена получает аналогичную информацию на различных тренингах, даже в тренингах по лидерству, в тренингах по маркетингу эта модель тоже упоминается. И кроме этого, мы ведём постоянный диалог со всеми сотрудниками с целью повышения уровня их осведомлённости о достижениях в реализации задач Плана.

С 2010 года, когда мы объявили о запуске нашего Плана устойчивого развития и повышения качества жизни, с точки зрения экономической эффективности наш бизнес вступил в один из лучших периодов за всю его историю. За это время дивидендная доходность акционеров компании выросла на 100%». Бренды, ставящие устойчивое развитие во главу угла, росли вдвое быстрее своих конкурентов. Наши сбережения от уменьшения отходов производства позволили нам сэкономить в прошлом году 312 миллионов евро.

Наши сотрудники гордятся компанией, в которой работают, их вера в успех нашей модели бизнеса также подтверждается сейчас многочисленными глобальными исследованиями. Более того, существенно повысилась наша привлекательность и для потенциальных сотрудников, о чём свидетельствует рейтинг лучших работодателей LinkedIn, в котором Unilever занимает 5 место!

Конечно же, очень непросто менять саму бизнес-модель – заниматься не только PR, а по-настоящему изменять сами принципы ведения бизнеса. У нас есть группа экспертов высокого уровня, проверяющая эффективность работы в этом направлении. Кроме этого, мы стремимся перестраивать отношение к устойчивому развитию на рынке, в индустрии. Наши эксперты, приводя Unilever в пример другим компаниям, побуждают их уже в свою очередь обращать внимание на проблематику устойчивого развития. Мы стремимся создавать подобные советы и на более локальных уровнях, в том числе и в России.

Подробнее с Планом устойчивого развития и повышения качества жизни Unilever можно познакомиться на сайте http://www.unilever.ru/sustainable-living/uslp/

Взаимодействие с заинтересованными сторонами в рамках подготовки нефинансовой отчётности

Степан Галушкин, Рената Гапеенкова, Сергей Наквасин,
группа компаний «Да-Стратегия»

Одним из инструментов повышения качества социального отчёта является взаимодействие между компанией и её заинтересованными сторонами при подготовке отчётности. Организация подобного взаимодействия предполагает создание условий для получения запросов стейкхолдеров по поводу раскрытия информации в будущем отчёте в части социально значимых аспектов её деятельности. Размещая в отчёте ответы на вопросы стейкхолдеров, выявленные в ходе диалогов, компания делает шаг от прозрачности к «подотчётности», а социальный отчёт приобретает качество «нацеленности» на своих читателей.

Взаимодействие со стейкхолдерами в международных стандартах социальной отчётности

Одно из первых упоминаний о необходимости вовлечения заинтересованных сторон в процесс отчётности компании содержится в международном стандарте AA1000 Framework, опубликованном в 1999 году. В стандарте AA1000 Framework, разработанном Институтом социальной и этической отчётности, это положение было сформулировано как принцип «инклюзивности», фиксирующий необходимость соответствия нефинансовой отчётности требованиям и ожиданиям всех групп заинтересованных сторон. Шесть лет спустя на базе этого документа был опубликован Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами (AA1000SES), ставший первым международным стандартом, нацеленным именно на построение взаимоотношений со стейкхолдерами. В настоящее время мировое сообщество пользуется второй версией Стандарта AA1000SES, опубликованного в январе 2011 года и играющего роль путеводителя для компаний по выстраиванию качественного взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Интеграция процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами и процесса отчётности также закреплена в Руководстве по отчётности в области устойчивого развития, первая версия которого была разработана Глобальной инициативой по отчётности (GRI) в 2000 году. В стандарте GRI последнего поколения (G3.1) вовлечение заинтересованных сторон (stakeholder inclusiveness) является одним из четырех принципов для определения содержания отчёта. Согласно Руководству, компа-

УТАГАВА Хиросигэ.
Возвращение парусных лодок в Ябасэ. Ок. 1830-х

ния должна выявить стороны, заинтересованные в её деятельности, и пояснить в отчёте, каким образом их разумные ожидания и интересы были учтены при его подготовке. Помимо этого, Руководство содержит стандартные элементы отчётности, часть из которых посвящена отражению информации о процессах взаимодействия организации с заинтересованными сторонами, имевшего место на протяжении отчётного периода.

Первые практики вовлечения заинтересованных сторон в процесс подготовки нефинансовых отчётов в России

В России первые практики вовлечения заинтересованных сторон в процесс отчётности датируются началом 2000-х годов. Пионером в этой области стала компания «Бритиш Американ Тобакко Россия», подготовившая социальный отчёт за 2001-2002 годы в соответствии со стандартом AA1000. Компания провела встречи со стейкхолдерами, на которых определила круг актуальных вопросов, связанных с социальными аспектами её деятельности и волнующих общественность, в частности информирование потребителей о вреде курения, проблема предотвращения курения среди несовершеннолетних, ответственность за оплату медицинских расходов, связанных с последствиями курения и т.д. Данные вопросы стали определяющими для выбора основных тем, освещённых в социальном отчёте. Отчёт содержал также обязательства, которые взяла на себя компания по итогам взаимодействия с заинтересованными сторонами, и планы по их реализации.

В массовом порядке включение мероприятий по взаимодействию с заинтересованными сторонами в процессы отчётности наблюдалось в 2005-2008 гг. в связи с проектом по внедрению нефинансовой отчётности в секторе электроэнергетики. Массовый выпуск отчётов в области устойчивого развития был в т.ч. связан с реформированием электроэнергетики России, в результате которой система государственного регулирования отрасли претерпела изменения и состоялся массовый выход на IPO энергокомпаний, входивших в холдинг РАО «ЕЭС России». В данном контексте проведение серии общественных консультаций с заинтересованными сторонами (потребителями, экологами, инвесторами) послужило инструментом снижения нефинансовых рисков при реструктуризации отрасли и стимулирования инвестиционной привлекательности продаваемых энергокомпаний за счёт более высокой их прозрачности.

Выстраивание взаимодействия с заинтересованными сторонами при подготовке отчёта

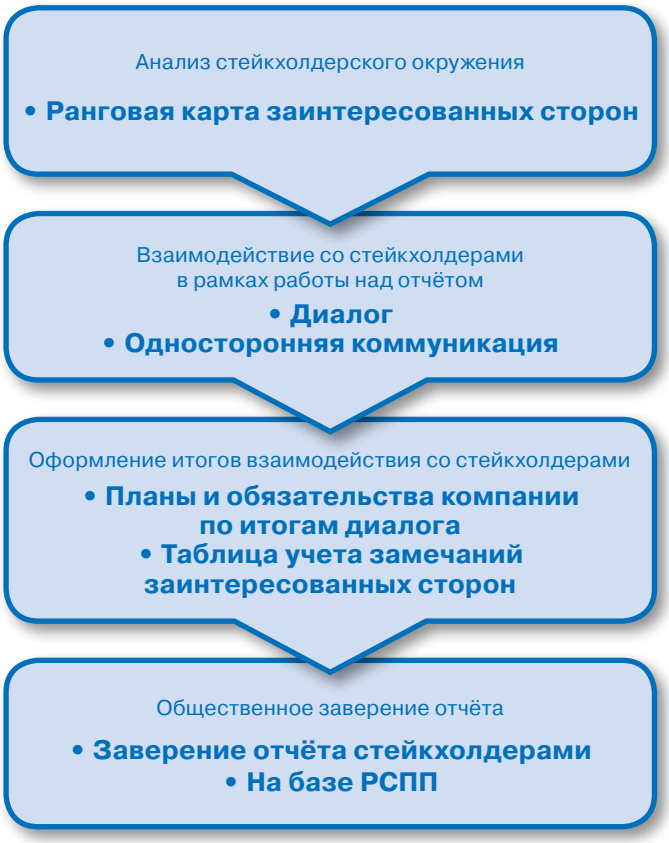
Выстраивание взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках подготовки отчётности может быть поделено на четыре последовательных этапа.

Первый этап заключается в проведении анализа стейкхолдерского окружения, в ходе которого компания выявляет стейкхолдеров, оказывающих влияние на её деятельность или, напротив, способных испытывать на себе влияние от её деятельности. Процесс определения заинтересованных сторон требует непосредственного вовлечения топ-менеджмента организации, способного точно отметить, какие стейкхолдеры являются ключевыми для деятельности компании. Результатом данного этапа является составление карты стейкхолдеров и перечня их ключевых интересов.

На втором этапе осуществляется непосредственно взаимодействие со стейкхолдерами в рамках работы над отчётом. Существуют два подхода к организации взаимодействия с заинтересованными сторонами при подготовке отчёта: односторонняя коммуникация и диалог. Примерами односторонней коммуникации являются заочное анкетирование (в том числе Анкеты обратной связи), презентация итогового отчета и его рассылка заинтересованным сторонам.

Примерами диалога являются очный диалог по сбору предложений к отчёту (на этапе подготовки проекта отчёта), тематический диалог по вопросам деятельности компании и её отражения в отчёте и, наконец, общественные слушания, на которых стейкхолдеры знакомятся с финальной версией проекта отчёта и могут сделать детальные предложения к тексту. К преимуществам этой формы взаимодействия относится возможность стейкхолдеров высказать свои рекомендации, а менеджмента – отреагировать на услышанные предложения в режиме реального времени.

На третьем этапе компания оформляет итоги взаимодействия. В этих целях могут использоваться два инструмента: Таблица учета замечаний заинтересованных сторон в отчёте и Планы и обязательства компании по итогам диалога.



Взаимодействие с заинтересованными сторонами при подготовке нефинансовых отчётов 50 крупнейших российских компаний

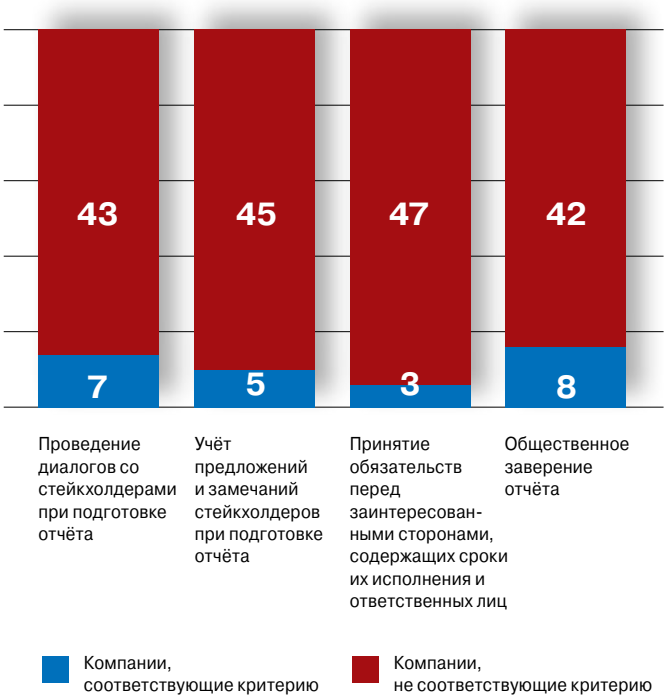


Таблица учёта замечаний и предложений заинтересованных сторон в отчёте содержит запросы стейкхолдеров, и ссылки на разделы отчёта, в которых раскрыта запрашиваемая информация. Таблица свидетельствует о том, что предложения стейкхолдеров по раскрытию отчётной информации были приняты во внимание.

Документ, содержащий Планы и обязательства компании по итогам диалога, отражает обязательства, которые компания берет на себя по итогам взаимодействия со стейкхолдерами и исполнение которых будет влиять непосредственно на саму деятельность организации. Наиболее содержательным данный документ становится в случае указания ответственных лиц, конкретных сроков исполнения обязательств и числовых значений показателей результативности, к которым компания будет стремиться.

Последний этап заключается в общественном заверении подготовленного отчёта. В результате общественного заверения он получает заключение заинтересованных сторон, содержащее независимую оценку стейкхолдеров с точки зрения полноты и существенности раскрытой в нём информации, а также оценку действий менеджмента по реагированию на запросы и замечания заинтересованных сторон. В настоящее время общественное заверение может осуществляться двумя способами: на площадке РСПП при содействии независимых экспертов в области КСО и самими компаниями, приглашающими стейкхолдеров оценить отчёт и процесс отчётности. Плюсом последней формы заверения является более широкий состав заинтересованных сторон, привлекаемых к оценке отчёта. Это позволяет получить более разнообразные рекомендации.

Применение принципа вовлечения заинтересованных сторон при подготовке отчётности российских компаний

Вовлечение заинтересованных сторон в подготовку нефинансовой отчётности начинает входить в практику отечественных компаний.

7 из 50 крупнейших российских компаний[1] осуществляют данное взаимодействие в очной форме посредством проведения диалогов со стейкхолдерами и 5 из них ведут публичный учёт предложений и замечаний, высказанных участниками диалога. В число последних пяти компаний вошли ОАО «ТВЭЛ», концерн «Росэнергоатом»[2], ОАО «ЛУКОЙЛ», ФСК ЕЭС и компания «ЕвроХим». 3 компании представили в отчётах планы и обязательства перед заинтересованными сторонами, которые были приняты. Наконец, 8 отчётов рассматриваемых компаний прошли общественное заверение.

Заключение

В настоящее время в мировом сообществе наблюдается рост интереса к стандартам GRI и AA1000SES, выражающийся в стабильном увеличении отчётов, подготовленных в соответствии с данными стандартами. Готовится выход в свет нового поколения стандарта GRI (G4) и публикация первой официальной версии стандарта интегрированной отчётности, также содержащего принцип вовлечения стейкхолдеров в процесс работы над отчётом. В данном контексте можно ожидать увеличения количества компаний, организующих взаимодействие со стейкхолдерами в процессе отчётности.

[1] *В обзоре были рассмотрены крупнейшие открытые акционерные общества России по версии рейтинга «Эксперт-400» за 2011 год.*
[2] *ОАО «ТВЭЛ» и Концерн «Росэнергоатом» выпускают интегрированную отчётность.*

Рейтинговый аудит как инструмент анализа эффективности любой системы управления

Игорь Лыков,
начальник
управления
по охране труда,
промышленной
безопасности
и экологии
ОАО «Северсталь»

ОАО «Северсталь» — российская вертикально-интегрированная сталелитейная и горнодобывающая компания. В неё входят более 30 предприятий, в т.ч. за рубежом. Общая численность персонала – около 75 тыс. человек.

В России для построения систем управления в области охраной труда, промышленной безопасности и экологического менеджмента разработано большое количество руководств и стандартов, из них основные:

- Международный стандарт по охране труда – OHSAS 18001 и аналогичный документ российского происхождения ГОСТ Р 54934 – 2012 «Система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования».
- Руководство по системе управления охраной труда МОТ-СУОТ 2001/ILO-OSH-2001 и его российский аналог ГОСТ Р 12.0.007—2009 «Система стандартов безопасности труда. Система управления охраной труда в организации. Общие требования по разработке, применению, оценке и совершенствованию».
- Международный стандарт ISO 14001 Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению.
- Федеральный закон от 21.07.1997 № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов».
- Постановление Правительства РФ от 10.03. 1999 г. № 263 «Об организации и осуществлении производственного контроля за соблюдением требований промышленной безопасности на опасном производственном объекте».

Все они содержат различные системные элементы и описание по их содержанию. Однако общим и объединяющим требованием является организация и проведение анализа эффективности той системы, которую они образуют, будь то, система управления охраной труда (СУОТ), система управления промышленной безопасностью (СУПБ) или система экологического менеджмента (СЭМ). Без качественной оценки эффективности, правильных выводов о способности этой системы к непрерывному совершенствованию, система не будет способна эффективно функционировать.

К сожалению, сегодня нет утвержденного руководства или методики, которая бы раскрывала эти вопросы, например, по оценке эффективности системы экологического менеджмента (СЭМ). Многие компании сами для себя находят решения и иногда оценивают СЭМ своего предприятия по статистике экологических инцидентов или отсутствии сверхлимитных платежей и т.д. Это наиболее простой вариант проведения оценки, но далеко не самый точный. Оценка СЭМ предприятия по таким показателям не даёт точного представления о «слабом звене» в организации СЭМ, это с одной стороны. С другой стороны, может поставить в тупик менеджмент тех предприятий, где возможно скрываются экологические инциденты или, в силу небольшого объёма производственной деятельности, инциденты отсутствуют. Разве можно говорить об эффективности системы в такой ситуации?! Ответ очевиден – «Нет!»

Несколько месяцев назад ОАО «Северсталь» разработало и внедрило методику рейтингового аудита для проведения анализа эффективности СЭМ. Рейтинговая система выступила, своего рода, «градусником», с помощью которого можно быстро и без серьёзных затрат определить эффективность экологической системы предприятия, как, например, измерить температуру и определить состояние пациента.

Принцип организации рейтингового аудита был сведён к выявлению характерных закономерностей в функционировании основных элементов, которые составляют «скелет» системы экологического менеджмента. Кроме того, было определено, что каждый из элементов может включать ряд сопутствующих разделов (направлений деятельности, которые характеризуют этот элемент). Например, такой элемент системы, как «Политика по охране окружающей среды», может включать следующие разделы: мониторинг законодательных требований; лидерство, ключевые правила руководителей и т.д. Второй элемент системы – «Планирование» и его сопутствующие разделы: цели и задачи по экологии; оценка

рисков; мотивация персонала и т.д. Третий элемент системы – «Внедрение и выполнение» – может состоять из следующих разделов: наличие эффективной структуры управления или экологической службы; порядка обучения экологической безопасности; системы управления отходами, стоками и сбросами; наличие сертификатов, разрешений; порядок реагирования на экологические происшествия и т.д. Последний системный элемент – «Контроль и мониторинг», который может включать следующие разделы: мониторинг и измерение факторов негативного воздействия на окружающую среду; порядок расследования инцидентов, аварий; порядок анализа полученных данных и т.д.

Каждый раздел, в свою очередь, имеет свой вес, в соответствии со значимостью в системе экологического менеджмента и, как наполнение, содержит узконаправленные критерии или вопросы, ответы на которые позволять сделать заключение об эффективности функционирования этого раздела. Сформированный таким образом документ представляет собой опросный лист или маршрутную карту.

Принцип распределения элементов или структуры маршрутной карты показан на рис. 1. На данном примере показана система экологического менеджмента, которая имеет в своем составе системный элемент «Контроль». Он включает несколько разделов, один из которых – «Организация производственного контроля» (3-х ступенчатый контроль), который можно будет оценить по следующим критериям:

- Есть ли процедура, регламентирующая организацию и проведение ПК?
- Соответствует ли практика применения ПК утверждённым требованиям?
- Как регистрируются выявленные экологические несоответствия?
- Проводиться ли анализ выявленных несоответствий и т.д.

Каждый критерий оценивается и выставляется оценка от 0 до 4-х баллов. «0» соответствует самому худшему сценарию, когда соответствий не выявлено. Напротив, «4» означает самый лучший сценарий, при полном соответствии критериям аудита. При выставлении оценки используются только целые значения. Итоговая оценка выставляется исходя из минимальной по данному критерию, полученной в ходе аудита. Например, если какой-либо критерий применим к деятельности трёх подразделений и в ходе аудита получены следующие результаты:

- в 1-м подразделении полное соответствие;
- во 2-м подразделении выявлено 2 несоответствия;
- в 3-м подразделении зафиксировано одно несоответствие.

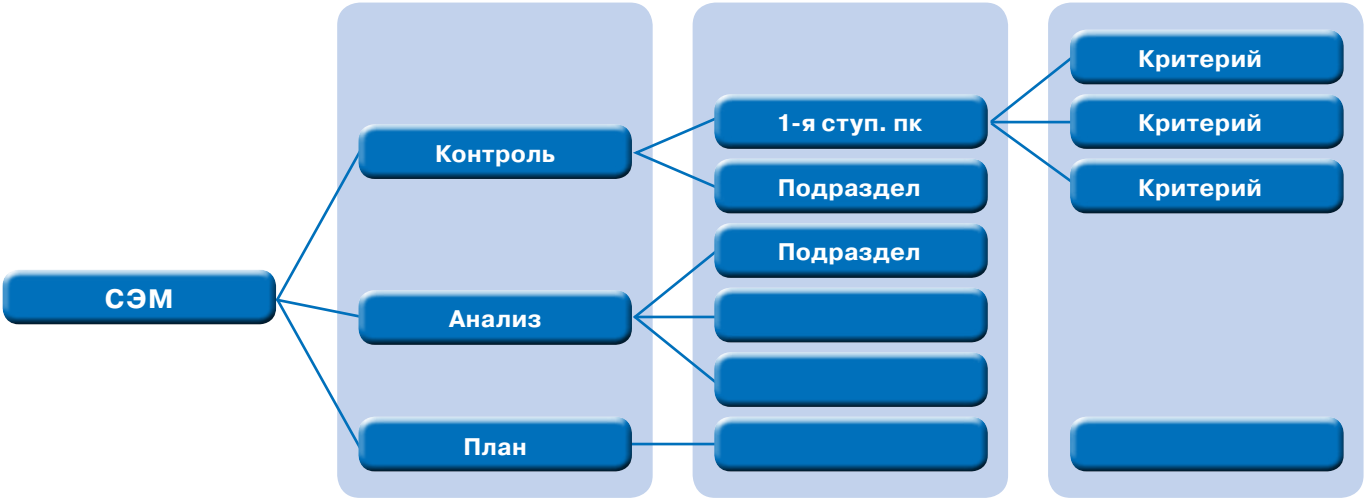
В этом случае оценка по данному критерию в итоговой версии маршрутной карты должна быть 2, т.е. принимается наихудший полученный результат.

Оценки по критериям в рамках раздела суммируются и делятся на максимальную суммарную оценку этого раздела, что будет соответствовать степени готовности раздела. При этом максимальная суммарная оценка – это сумма максимальных возможных оценок (максимальная оценка – 4), по каждому из критериев в рамках раздела.

Полученный результат умножается на рейтинговый вес раздела системного элемента и ещё раз умножается на 1000. Полученное значение показывает общий рейтинг системы, в соответствии с которым можно сделать заключение о текущем уровне экологического менеджмента на предприятии.

Высокий уровень – максимально эффективная система экологического менеджмента, действующая на производственном предприятии, которая характеризуется также полным отсутствием экологических рисков, соответствует рейтингу 850-1000 баллов. Самый низкий уровень находится в диапазоне цифр от 0 до 201 баллов, в такой ситуации работодателю необходимо срочно

Рисунок 1. Структура маршрутной карты



4	Полное соответствие
3	Выявлено одно несоответствие
2	Выявлено два несоответствия
1	Выявлено три и более несоответствий
0	Соответствий не выявлено

принимать меры по повышению эффективности СЭМ. В нашем примере (см. рис. 2) определена цифра 465, которая говорит о среднем уровне развития системы.

К проведению рейтингового аудита в компании «Северсталь» привлекаются только внутренние ресурсы (возможно, назначенные из состава ИТР предприятия). Определены чёткие критерии отбора, но в основном привлекаются работники из состава специалистов по экологической безопасности, при необходимости приглашаются в команду аудиторов и технические эксперты.

Команда аудиторов заблаговременно планирует аудит на предприятии. Как правило, за несколько недель направляется письмо руководителю бизнес-единицы, который определяет возможности для аудита и назначает ответственного за аудит.

По приезду на инспектируемое предприятие, руководитель команды аудиторов определяет оптимальные маршруты передвижения в соответствии с программой проведения аудита, согласовывает сопровождающих на производственные участки.

Команда аудиторов во время рейтингового аудита проводит работу по сбору информации, встречается с работниками производственных участков, посещает значимые объекты, изучает документацию, проводит опрос. Заключение о соответствии или несоответствии какому-либо критерию делается в конце каждого рабочего дня, после проведения детального анализа всех собранных данных и полученных объяснений от представителей объекта.

По окончании рейтингового аудита команда аудиторов должна представить на открытом совещании работникам объекта аудита итоговый рейтинг. Это числовое значение считается подтвержденным и согласованным.

После завершения аудита, ответственный за аудит вместе с линейными руководителями определяют корневые причины несоответствий, разрабатывают план мероприятий по увеличению рейтинга. Действующей методикой рейтингового аудита допускается самостоятельный перерасчёт рейтинга представителем предприятия в сторону увеличения при выполнении корректирующих мероприятий и/или в сторону снижения в случае экологического инцидента или по результатам внешней проверки государственными органами надзора. Ответственный за аудит является формальным хранителем рейтинга, он наделён правами временного изменения/перерасчёта рейтинга, в том числе несёт дисциплинарную ответственность за правильность переоценки. Изменённый таким образом рейтинг будет считаться расчётным или неподтверждённым.

Неподтверждённым рейтинг становиться подтверждённым только после проведения повторного аудита командой аудиторов и выявления свидетельств соответствия критериям, которые были аккуратно пересчитаны ответственным за аудит.

Неподтверждённый рейтинг рассчитывается и представляется заинтересованным сторонам, как правило, один раз в месяц. Далее ежеквартально этот рейтинг подтверждается повторным аудитом. Гибкое изменение рейтинга дополнительно мотивирует руководителей каждый день выполнять мероприятия по совершенствованию системы, независимо от даты приезда аудиторов.

Рейтинговый аудит предоставляет широкие возможности работодателю иметь точное представление об отношении работников предприятия или группы предприятий к вопросам экологической безопасности. Когда мы провели первый внутренний аудит СЭМ на российских предприятиях ОАО «Северсталь», средний рейтинг оказался около 400 баллов. Нас не устроил этот показатель, поэтому мы провели большую профилактическую работу, и сейчас наш рейтинг поднялся практически до 700 баллов. Сейчас для дальнейшего повышения рейтинга потребуется значительное время и большие усилия, так как нам необходимо найти инструменты для сознательной вовлечённости работников в процесс экологической безопасности.

Рисунок 2. Принцип расчета рейтинга системы экологического менеджмента (СЭМ)

Высокий	A	801 – 1000 баллов
Нормальный	B	801 – 800 баллов
Средний	C	401 – 600 баллов
Низкий	D	201 – 400 баллов
Очень низкий	E	0 – 200 баллов

Бизнесмен новой формации

Чак Фини – выдающийся деятель своего времени. Его дела в очередной раз доказывают, что целью в жизни может быть не только жажда наживы или дорогие и брендовые вещи, дома, яхты, самолёты, но и улучшение качества жизни людей и планеты в целом. Бизнесмен занимается добрыми делами уже более тридцати лет, хотя о его деятельности мир узнал сравнительно недавно. Имя Чака Фини весь мир узнал 23 января 1997 года. Тогда корреспондент New York Times опубликовал статью «Он раздал $600 млн, но об этом никто не догадывался».

Полвека тому назад Чак Фини создаёт первую сеть беспошлинной торговли Duty Free Shoppers. В последующие годы его ярко выраженным стремлением всегда будет оставаться занятие благотворительностью. Однако бизнесмен живёт очень скромно. В самолётах он занимает места эконом-класса, ездит на общественном транспорте, ходит в обычный супермаркет и носит часы за 15 долларов. Чак Фини после развода остался без жилья, поэтому живёт в съёмной квартире. Его дети работают в сфере обслуживания. Более 12 лет его имя находилось в списке самых богатых американцев по версии журнала «Forbes», однако журналисты даже и не догадывались, что миллиарды Фини ему уже не принадлежат.

Владея капиталом в $7,5 млрд он уже отдал $6,2 млрд на филантропию. Бизнесмен возглавляет фонд The Atlantic Philanthropies, который создал в 80-е годы. Он жертвует на здравоохранение, образовательные, научные проекты, защиту гражданских прав, поддерживает дома престарелых. Помощь от филантропа получили жители многих стран: США, Австралии, Вьетнама, Ирландии, Южной Африки и даже Бермудских островов.

Капитал Чака Фини заметно уменьшается – на сегодня называют цифру в $1,3 млрд. Судя по всему, и эти деньги в скором времени уйдут на благотворительность – уже к 2016 году. А в 2020 году фонд предпринимателя будет закрыт. Для своей семьи бизнесмен оставит всё же не такую большую, но кругленькую сумму в $2 млн.

Родился будущий благотворитель в 1931 году в простой ирландской семье в Нью-Джерси: отец — страховщик, мать – сиделка. Чаку жилось непросто, и он с детства привык зарабатывать сам. Во время Корейской войны успел поработать радиооператором BBC. В 1956 году получил диплом University School of Hotel Administration. Учёбу в университете студент совмещал с продажей контрабандного алкоголя и сигарет. После обучения продолжил торговлю беспошлинным алкоголем в портах Средиземного моря. Всё это было прелюдией к началу нового бизнеса – совместно с Робертом Миллером Чак Фини основал компанию Duty Free Shoppers Group – сеть магазинов беспошлинной торговли. Сначала он вёл свой бизнес в Гонконге и Гонолулу. Однако после 1964 года его бизнес, благодаря богатым японским туристам, резко пошёл в гору, и его магазины появились в 27 странах мира. До сих пор фирма Чака Фини представлена большей частью в тихоокеанских странах.

В 1970-е годы его семья приезжает в Кап-Ферра, что неподалеку от итальянской границы. В то время в Италии похищали детей состоятельных родителей. Он перевёз семью в Америку, но не смог уберечь одну из своих дочерей. В закрытом пансионе для богатых детей она подсела на наркотики, и в 1987 году, через месяц после своего 22-летия, покончила с собой, выбросившись из окна небоскрёба.

В 1988 году Forbes признал Чака Фини одним из самых богатых людей в мире. Он занял 23-ю строчку в рейтинге. Всё же к тому моменту предприниматель был пока ещё миллионером, его капитал насчитывал около $5 млн., остальными же деньгами владел созданный бизнесменом фонд.

Билл Гейтс как-то сказал о деятельности бизнесмена: «Чак Фини – образец для подражания. Он — лучший пример того, как можно делать добро при жизни».

Конечно же, столь необычный миллиардер не мог не заинтересовать Голливуд. Вскоре о Чаке Фини будет снят фильм, а главную роль в нем сыграет Дэнни Де Вито. Герой фильма учит людей не откладывать на потом добрые дела, а дарить людям радость и счастье сейчас, пока имеются силы и здоровье. Чак Фини не стремится сделать мир лучше, он просто радуется, когда ему удаётся с помощью своих денег помочь людям.

По материалам из открытых источников.

Бренд или жизнь

Почему пока Анджелина Джоли не удалила себе грудь, в России никто не обсуждал проблему рака груди

Валерий Панюшкин
Ведомости, 24.05.2013

Вообще-то о раке груди довольно много что известно. Вообще-то там революция произошла в медицинской генетике, когда открыли ген, обуславливающий рак груди. Вообще-то огромное число женщин умирают от этой болезни, а могли бы жить. Но пока Анджелина Джоли не удалила себе грудь, чтобы радикально снизить вероятность рака груди, никто не обсуждал в России ни болезнь эту, ни революцию в медицинской генетике, благодаря которой болезнь практически побеждена.

Это небрежение россиян к женскому здоровью объясняется вовсе не тем, что русские подобны леммингам и только и думают, как бы скорее сдохнуть. И даже не в том дело, что открытия генетиков трудно растолковать обывателю. Дело в том, что в России все с ума сошли по поводу рекламы, пиара и упоминания брендов.

Я знаю множество врачей, которые пытались рассказать женщинам, как им избежать рака груди, но этих врачей никто не хотел слушать, полагая, будто врачи рекламируют свою клинику и зазывают пациентов на дорогостоящие обследования и операции. Есть целая компания Avon, придумавшая себе социально значимую программу «Вместе против рака груди», но никто не хочет писать в газетах и показывать по телевизору антираковые мероприятия, спонсируемые компанией Avon, потому что, дескать, это реклама губной помады, и пусть лучше наши бабы подохнут все от рака груди в сорок лет, лишь бы не допустить упоминания в телевизионном эфире названия коммерческого бренда.

Вам резануло глаз то, что я тут на страницах газеты «Ведомости» упоминаю торговую марку? Если резануло, значит, и вы заразились этой чисто российской болезнью — думать, будто всё на свете пиар, и всё на свете проплачено, и всё заказано, и ничему нельзя верить, поскольку за любым чихом стоят чьи-нибудь коммерческие интересы.

На самом деле во всём мире люди довольно свободно упоминают бренды в средствах массовой информации. Пару месяцев назад во Франции мы с двадцатичетырехлетним сыном смотрели новости CNN. Корреспондент докладывал с автосалона про какую-то новую машину, что она, дескать, отпирается с айфона и заводится с айфона. А ведущая переспросила:

— Только с айфона? Вот у меня блэкберри, можно заводить эту машину при помощи блэкберри?

— Нет, — отвечал корреспондент. — Пока только с айфона.

А сын вылупил на меня глаза и спросил всерьез:

— Папа, разве можно употреблять в эфире названия торговых марок?

Пришлось объяснять молодому человеку, что это только в России все медиаменеджеры посходили с ума. Только в России требуют джип называть внедорожником, памперс — подгузником, ксерокс — копировальным устройством, а «Эхо Москвы» — одной из информационных радиостанций ФМ-диапазона. Пришлось объяснять, что вообще-то во всём мире люди в эфире разговаривают по-человечески и не думают, будто за каждое упоминание владелец торговой марки должен платить, а если не платит, то мы не упомянем его ни за что, даже если он нашёл философский камень или изобрел клинически протестированную панацею.

Анджелина Джоли тоже ведь является торговой маркой. Тоже ведь существуют агентства, торгующие новостями про Анджелину Джоли. Но тут наше безумие достигает предела. Всё-таки хватает мозгов понять как-то, что не станет молодая, богатая и красивая женщина отрезать себе грудь ради пиара, что нету у неё контракта с клиникой, где делали ей операцию, что не рекламирует она фармкомпанию, производящую генетические тесты.

Просто медицинская наука сделала революционный шаг вперед. Просто многие женщины не знают об этом и рискуют жизнью. Неужели обязательно быть всемирно известной актрисой и отрезать себе грудь, чтобы кто-нибудь всерьёз заинтересовался всем этим?

Подробнее: http://www.vedomosti.ru/lifestyle/news/12379571/valerij_panyushkin_brend_ili_zhizn#ixzz2UgdIsb00

Владимир Потанин: «Для благотворителя деловые навыки нужны больше, чем для бизнесмена»

Мария Черток
11.03.2013
Филантроп

Недавно Владимир Потанин первым из российских миллиардеров присоединился к инициативе Giving Pledge — обещанию завещать не менее половины состояния на благотворительность. Это решение не выглядело неожиданным: Потанин — среди крупнейших филантропов в нашей стране, много лет вкладывающий средства в благотворительные проекты. О своих личных мотивах, о видении развития благотворительности в нашей стране и о многом другом Владимир Потанин рассказал в интервью директору фонда CAF Россия Марии Черток.

«Оставить большое наследство детям — негуманно по отношению к ним»

Вы, что называется, филантроп первого поколения. Вы сами заработали деньги и приняли решение оставить их на благотворительность, а не своим наследникам. В России вы первый, кто это сделал. В чём причина такого шага? Что Вами движет?

Я глубоко убеждён, что любое наследство оказывает серьёзное воздействие на наследников. Если люди завещают что-то своим детям, то они в некотором смысле предопределяют их судьбу. Так бывало во все времена, когда ремесленник, воин, сеятель завещал свое дело, ремесло — это в значительной степени предопределяло судьбу детей, которые становились его продолжателями.

В современном мире это стало касаться людей, которые оставляют наследство в виде денег, активов, каких-либо других материальных ценностей. И если такого рода наследие остаётся, это значит, что наследники должны этим заниматься. В случае с бизнесом, это значит, что наследники обязательно должны стать бизнесменами, разбираться в этом, заниматься, посвящать этому значительную часть своего времени и сил. Чем больше объём состояния, чем больше и сложнее эти активы, тем меньше у наследников возможности отвлечься и, соответственно, тем меньше возможностей самим,

Кацусика Хокусай.
Водопад Ёро в провинции Мино.
Начало 1830-х. Перепечатки 1860-х

своими руками слепить свою судьбу. Это с одной стороны.

С другой стороны, перед человеком всегда стоит вопрос мотивации и ответственности. Наследники, получая большие деньги, становятся сильно демотивированы. Конечно, это вопрос дискуссионный, но я убежден, что после определённой суммы материальных благ, которые человек приобретает, мотивация «на кусок хлеба зарабатывать» пропадает. И это плохо, потому что мотив у человека должен быть всегда. Человек должен бороться, то чего он достигает, ему должно даваться с трудом. То, что легко даётся — не ценится. Кроме того, всегда стоит вопрос ответственности.

В молодости люди часто не обладают той степенью ответственности, которая необходима для того, чтобы распоряжаться судьбами других людей, решать вопросы, которые влияют на экономическую ситуацию в том или ином регионе, отрасли. Повторюсь, в конце концов, решать судьбу других людей.

На рубеже двадцати-двадцати пяти лет (если хотите, расширьте этот диапазон с пятнадцати до тридцати) человек определяет кем он будет, чем он будет заниматься. Если в этот момент он ждёт большого наследства, то всё, привет. Достаточной ответственностью, чтобы стать полноценным последователем своих предшественников, он ещё не обладает. Она, возможно, придет потом: в тридцать, сорок, сорок пять лет. Но определяется-то человек раньше. И если молодому человеку 15-30 лет дать (пообещать) сумасшедшее наследство, то он будет ждать, когда к нему придёт возможность это наследство тратить и распоряжаться. С любой точки зрения, — мотивации, раннего взваливания ответственности, предопределения судьбы, — оставить большое материальное наследство детям негуманно по отношению к самим детям.

Получается, что Вы не передаете детям материального наследства, а озабочены ли вы тем, чтобы передать им духовные ценности?

Безусловно, потому что любой нормальный родитель заботится о том, чтобы у детей был определенный ценностный ряд, чтобы дети могли осознать и защищать эти ценности.

Мы все хотим, чтобы дети были похожи на нас. Но, как мне кажется, мы должны уметь делать над собой усилие и давать им возможность при всей похожести на нас, быть самими собой. В этом смысле, я бы хотел, чтобы они разделяли мои ценности, но имели собственную систему координат, своё мерило и иерархию этих ценностей. И в этом смысле детей важно отпустить, выпустить из собственной тени, из-под крыла, — конечно, где-то в чём-то опекая. Детям нужно дать почувствовать самостоятельность. Чем выше социальный статус родителей, чем выше уровень известности, материального достатка и других атрибутов принятого в обществе успеха, тем труднее детям выходить из их тени. В этом смысле мне повезло со старшими детьми. У обоих, и у Анастасии, и у Ивана, была спортивная стезя, на которой они преуспели. Дочь стала чемпионкой мира, сын стал многократным чемпионом России. То есть к ним пришёл успех там, где они сами должны были преуспеть. Там, где требуется много труда, упорства и самостоятельности в принятии решений. Это могла быть любая другая сфера. Кто-то начинает рисовать, кто-то петь. Здесь не важно что именно, важно, чтобы своё. И спорт они сделали этим своим. Это позволило им сформировать такой навык и умение как самостоятельное позиционирование себя по жизни со своими друзьями, соперниками, судьями, тренерами.

Спорт – это модель жизни, модель борьбы, описанная определёнными правилами, в некотором смысле упрощёнными. Даже игра по этим упрощёнными правилам создаёт модель поиска своего места в жизни, в социуме, с оппонентами, с друзьями, с теми, кто тебя поддерживает, помогает. Человек должен находить своё место сам. Поэтому я считаю, что это был очень важный эпизод в биографии моих детей, когда они смогли выйти из тени отца.

У младшего, ему четырнадцать лет, пока вопрос так не стоит. Ему ещё предстоит сделать что-то своё, принять какое-то самостоятельное решение. Мы, например, с ним обсуждаем вопрос будущего образования.

Я за то, чтобы дети не отрывались от культурных корней, иначе говоря, учились своему языку и на своём языке, жили в своей стране. Но современные реалии требуют большей и лучшей подготовленности. Такого рода подготовленность создаётся не только опытом жизни на родине, но и собиранием лучших опытов и практик других стран: опытом европейским, американским, азиатским в зависимости от склонностей человека. Я предлагал Василию разные варианты продолжения обучения: некоторое время, может быть год-два, поучиться в другой стране.

Некоторые говорят, вот только сынок учись и больше ничего от тебя не требуем. На самом деле, в какой-то момент человек должен осознать, что это большое благо для него — «вырывать» у жизни, добиваться того, что хочешь иметь. Может быть решение о том, как Василий дальше будет учиться, будет его первым в жизни самостоятельным решением.

Мой первый опыт принятия решения был связан с музыкой. Родители хотели, чтобы я занимался музыкой. Два раза в неделю я играл на фортепьяно с учительницей, которая, по счастью, жила прямо у нас на лестничной клетке. Во-первых, у меня не очень хорошо получалось играть, потому что не было музыкальных данных. Во-вторых, когда делаешь что-то из-под палки, со временем начинаешь испытывать к этому ненависть. На какие только ухищрения я ни шёл, чтобы не заниматься. То у меня ноты заливало вареньем, то застревал ключ в двери и я не мог её открыть. Одним словом, фантазия играла по полной. Каждый раз мама меня ругала: «Мы стараемся, вкладываем в тебя, а ты…» Всякий раз в таких ситуациях я придумывал отговорки и оправдания.

Однажды, в конце шестого класса, я сказал учительнице, что заниматься больше не буду. Это же озвучил маме. Мама выслушала меня и решила разбирательства отложить до папиного возвращения с работы. Папа вызвал к себе: «Мама говорит, что ты музыкой не хочешь заниматься?»

Я ответил: «Я не то чтобы не хочу, я музыкой заниматься больше не буду. Я буду играть в хоккей».

Папа тогда посмотрел на меня внимательно, и они с мамой решили оставить меня в покое. Так я принял первое самостоятельное решение. Это было не чемпионство, не спортивная победа или учебная победа на олимпиаде. Но я запомнил это событие моей жизни, потому что в том возрасте это был подвиг, подвиг что-то решить для себя и сообщить родителям. Сделать это не из каприза, а осознанно, поняв, что тебе самому нужно. И такие решения даются непросто. Я думаю, что мои дети потихонечку учатся делать это, хотя в современном мире это труднее, чем было раньше.

«Наличие прозрачных правил стимулирует людей им соответствовать»

Давайте поговорим о благотворительном фонде Владимира Потанина. Обозначьте, какие направления и почему поддерживает Ваш фонд?

В большей степени мы поддерживаем образование и культуру. Мы часто говорим себе, что хочется поддерживать и воспитывать лидеров, тех кто может подать пример, повести за собой. В этом смысле наш выбор – поиск и отбор лучших. Лучших студентов, а не нуждающихся. Лучших музеев, а не тех, что находятся в бедственном положении.

Эта идеология основана на тезисе, что воспитание лидеров позволяет решать системные вопросы. Впрочем, это не значит, что я как человек не склонен к состраданию. Я не прохожу мимо, когда люди нуждаются в конкретной помощи. И для меня эта помощь не столько благотворительность, сколько милосердие.

Как говорили древние, прежде чем спорить, давайте договорился о терминах. Я не очень настаивал бы на терминологической чистоте, но, когда ты помогаешь тем, кто без тебя пропадёт, это именно сострадание, то есть нормальное человеческое чувство.

В случае же с фондом мы говорим о благотворительности, которая должна приводить к каким-то системным изменениям, пусть даже небольшим. И не важно в каком масштабе: в масштабе района или городка, в масштабах страны, отрасли культуры или образования. Мы должны стремиться к системному сдвигу, чтобы стало лучше.

Кацусика Хокусай.
Водопад Кирифури, гора Куроками в провинции Симоцукэ. Начало 1830-х. Перепечатки 1860-х

Ведь благотворительность это «про наследие». Оставляя наследие, человек должен понимать, что после него будет лучше. В этом смысле с лидерами работать легче. Они — благодатная почва для взаимодействия. А с учётом того, что к благотворительности у нас в стране сложное и неоднозначное отношение (между замаливанием грехов и неискренней попыткой понравиться власти), хотя бы в личном плане хочется получать удовлетворение. Удовольствие от работы с людьми, в которых ты вкладываешь, а у них что-то получается. Это и есть возврат эмоций, которые ты тратишь на то, чтобы кому-то помогать.

На сайте Вашего фонда подробно изложены принципы, по которым Вы строите свои программы. В частности там сказано, что это долгосрочной эффект, открытый и прозрачный конкурс, привлечение независимых экспертов. Вы специально уделяете этому много внимания? Почему Вы стремитесь повысить планку для этого сектора? Вы хотите соответствовать каким-то международным стандартам? Вы стремитесь преодолеть недоверие?

Вы абсолютно правы, это действительно делается осознанно. Это такая публичная рефлексия на тему, о которой мы сейчас говорим. Если благотворительность призвана в масштабе, в котором мы сейчас ей занимаемся, вызвать какие-то системные изменения и обеспечить определенное наследие, то правила, по которым она осуществляется, очень важны. Правила важны прежде всего для нас самих, но и для тех, кто уже является получателями от нас помощи, для тех, кто в дальнейшем на нас рассчитывает.

Кацусика Хокусай.
Водопад Аигаока, Тото (Эдо).
Начало 1830-х. Перепечатка 1860-х

Я не верю в то, что можно принципиально изменить отношение общества к тому или иному благотворителю или даже к благотворительности в целом в исторически короткий период время. К сожалению, информационное поле вокруг благотворительности, на мой взгляд, безнадежно испорчено, хотя последние лет пятнадцать, в том числе лично вашими усилиями (фонда CAF Россия. — ред.) и усилиями ваших коллег, ситуация в России сильно изменилась. Понимание того, что такое благотворительность, почему люди делают это, выросло на порядок по сравнению с тем, каким оно было в 1990-х годах. Но мнение, что все богатые люди заработали свои деньги несправедливо, все ещё имеет место в обществе. Наконец, остается расслоение на богатых и бедных, которое воспринимается обществом, как крайне несправедливое. Плетью обуха не перешибёшь. И богатому человеку, который начинает заниматься благотворительностью, крайне трудно переубедить общество, что он делает это из добровольных и благих побуждений, а, ещё раз повторюсь, не выслуживается перед властью или не откупается, чтобы его не трогали. Это очень трудно объяснить и боюсь, что это задача невыполнимая.

Конечно же, я не рассчитываю, что публикация на сайте фонда прозрачных принципов, по которым мы действуем, само по себе изменит общественное мнение. Тут нужны более долгие горизонты планирования. А вот потенциальным грантополучателям, на мой взгляд, это помогает. Потому что они знают, что существует фонд, который действует по определённым правилам, что здесь можно рассчитывать на поддержку. Это – как маяк в шторм. Это то направление, которое безопасно, и даже если не получишь помощи, ничего плохого с тобой не случится.

Это хорошо работает, например, в случае с нашим проектом «Меняющийся музей в меняющемся мире». Музеи понимают, чего от нас ждать. Они приходят и «выгрызают» у нас эти гранты в прозрачной, честной и конкурентной борьбе. Наличие прозрачных и понятных всем правил стимулирует людей им соответствовать. С годами люди убеждаются, что правила работают, они не меняются, или меняются по понятной логике. Чем больше приходят и обращаются к нам за грантами, тем больше мы узнаем о музеях, тем легче нам выбрать лучшие практики, тем легче их распространять.

«Совместное участие в благотворительности решило бы многие проблемы в обществе»

Фонд Потанина и Вы лично занимаетесь формированием условий и среды для развития благотворительности, то есть фонд не просто реализует свои программы, но и участвует в этой более широкой деятельности. Как Вам кажется, какие существуют приоритетные области для развития благотворительности в России в среднесрочной и долгосрочной перспективе?

Эти приоритеты можно разделить на тактические и стратегические.

Среди тактических задач – совершенствование законодательства. В частности, важным направлением считаю расширение законодательства об эндаументах, стимулирование этого процесса, разрешение фондам вкладывать в эндаументы напрямую.

Ещё одно важное направление – облагораживание законодательства о волонтёрстве. Есть широкий круг вопросов в законодательной сфере и правоприменительной практике в области администрирования некоммерческой отрасли: отчётность, взаимодействие с госорганами в части проверок, регистрации и т.д.

Также среди тактических задач – распространение лучших практик, популяризация благотворительности, стимулирование людей к тому, чтобы они совершали благотворительные акты.

Среди актуальных и вопрос с электронными пожертвованиями. Во всём мире есть возможность совершать благотворительные взносы при оплате товаров и услуг. В момент, когда у человека возникает такое благородное намерение, он прокатывает карточку и тем самым совершает платеж в пользу благотворительной организации. У нас, если коротко говорить, эта система либо вообще не существует, либо она полулегальная. И не поймёшь, то ли за это тебя накажут, то ли похвалят. Внесение ясности, совершенствование нормативной базы, позволяющей осуществлять электронное пожертвование, сильно помогло бы. Если у человека возникло желание кому-нибудь помочь, осуществление этого намерения должно быть очень простым и доступным. Иначе человек просто отказывается от него.

Я уверен, что все эти тактические вопросы будут обязательно решаться – некоторые чуть быстрее, некоторые чуть медленнее, одни более эффективно, другие менее, – но будут.

Меня больше беспокоят стратегические задачи. Их, строго говоря, две. Первая – забота о том, чтобы благо-

творительность стала массовым явлением в обществе, чтобы это не было уделом богатых, уделом процветающих корпораций, а чтобы это стало нормальной общественной практикой. Это, кстати говоря, и сблизило бы тех, кто жертвует небольшие суммы или вкладывает свой добровольческий труд, с теми, кто имеет большие возможности и вкладывает большие деньги. Это совместное участие решило бы многие проблемы в обществе. Оно полностью не решило бы проблему имущественного разделения, но это было бы серьезным движением навстречу. Я считаю это очень важным с идеологической точки зрения. Поэтому вся системная работа в области благотворительности — это именно движение в этом направлении. Превращение благотворительности в массовое общественное явление, форму общественного консенсуса. Дорога к выполнению этой задачи хоть и длинная, зато прямая и ясная. Главная печаль лишь в том, что нет гарантии, что ныне действующие благотворители дождутся плодов своей работы. Но всё равно это нужно делать. И это будет.

Вторая тема из стратегических меня смущает больше. Это роль государства в этом процессе. Государства в нашей жизни стало очень много. Его стало много в бизнесе, в экономике, его стало много в жизни в целом. Но если в какой-то момент наметилось формирование гражданского общества (в том смысле, что люди стали привыкать сами решать свои проблемы, вместе договариваться и объединяться), государство, на мой взгляд, должно поощрять это движение. Люди делегируют государству те функции, которые они на своём уровне не могут выполнять, ни индивидуально, ни за счёт маленьких социумов. А государство должно всячески поощрять ростки того, что происходит без него. В этом и есть смысл государственного строительства. Но мы наблюдаем другую тенденцию — государство всё больше стремиться контролировать общественные процессы. В нашей стране это происходит в значительной степени, как в силу неразвитости гражданского общества, так и в силу неразвитости общественных отношений. Однако в целом это общемировая тенденция, которая меня сильно беспокоит. Потому что когда государство перестает опираться на общественную инициативу, или позволяет себе её регулировать, то его деятельность легко превращается в самоцель. То есть государство начинает обслуживать свои собственные интересы, а у государства не должно быть иных интересов, кроме обслуживания интересов своих граждан, социума и арбитража между ними.

Я понимаю, что проблем немало: международный терроризм, экономический кризис, проблемы в сфере экологии и межэтнических отношений... Все они требуют более серьёзных, чем полвека назад, методов регулирования со стороны государства. Но регулируя, государственные структуры не должны собой подменять общественные институты.

Благотворительность неразрывно связана с развитием общества. Это продукт жизнедеятельности общества, это один из его атрибутов. И в условиях, когда государство занимает всё большее и большее место в решении общественных проблем, для благотворительности остаётся меньше места. Это как в бизнесе. Чем больше государство участвует в экономике и бизнесе, не создавая правила, а являясь непосредственно участником хозяйственной деятельности, тем меньше остается места для предпринимательства. Тоже с благотворительностью: чем меньше государство оставляет общественности свободы и места для решения своих проблем, тем меньше места применения и для благотворителей. Повторюсь, это общемировая тенденция.

Утагава Хиросигэ.
Равнина Дзюманцубо в Фукугава, Сусаки (Орел над Фукугава). Ок. 1855–1858

Но любые сложности, которые в мире возникают, не объясняют изменения идеологии. Если необходимо что-то отрегулировать в кризисном режиме, в конкретной ситуации, для этого не нужно искать идеологического обоснования и объявлять, что так будет всегда. Всё это отвлекает от главной цели — чтобы как можно большее число людей стремилось помогать ближнему, чтобы общество это ценило, чтобы через это происходило взаимодействие, а государство всему этому помогало и всячески поддерживало, а не подменяло собой все эти процессы. Похоже, что за последние десять лет мы сделали шажочек в сторону от этого пути.

«Благотворительность в чем-то сложнее бизнеса»

Насколько деятельностьВашего фонда связана с Вашим бизнесом? Видите ли вы это как совершенно отдельные вещи или есть определённая внутренняя связь?

У меня есть в этом отношении определённый внутренний конфликт. Дело в том, что я бы хотел всё это видеть совершенно раздельно и абсолютно не связанным между собой. Бизнес — это способ ведения дел и зарабатывания денег. Это определённая профессия. Благотворительность — о другом. Это — о различного рода душевных порывах, о попытке сохранить наследие,

Утагава Хиросигэ. Цветение вишен на горе Готэнъяма

о попытке отплатить за то, что ты стал таким, какой ты есть. Кому много дано, с того много и спрашивается. Благотворительность — в том числе реализация этого важного принципа.

Но как бы я ни хотел, разделять благотворительность и бизнес, увы, не получается. Я же не один этим занимаюсь. Общественное мнение всегда увязывает бизнес, которым я занимаюсь, с тем, что я делаю в области благотворительности. И даже если это не происходит в том негативном аспекте, который мы затронули в начале разговора, всё равно эти понятия пока неразделимы. Попытка разделить их обречена.

Человек как бизнесмен более заметен в своей деятельности, чем человек как благотворитель. Только выдающиеся участники благотворительного процесса своими благодеяниями известны больше, чем какими-либо другими действиями. Поэтому людям легче добиться профессионального успеха, чем прославиться как благотворителю. И отсюда о человеке сначала узнают как об известном артисте, спортсмене, успешном бизнесмене, то есть только когда человек заработает деньги своей основной деятельностью, он начинает отдавать их обратно обществу. А в глазах общества это является следствием. И общество отказывается эти вещи разделять. Поэтому и мне не удаётся, как бы ни хотелось это сделать.

Ваш опыт как бизнесмена помогает выстраивать деятельность фонда? Есть ли какой-то перенос бизнес-подходов на благотворительную деятельность?

Безусловно, существует перенос и подходов, и принципов. Если человек серьёзно занимается нормальным бизнесом, значит, у него есть навык добиваться определённых результатов с теми ресурсами, которые он имеет. Результат в бизнесе — извлечение прибыли и окупаемость. В благотворительности — доведение блага до получателя. Хороший бизнесмен, который привык добиваться, чтобы его деньги, капиталы, активы хорошо и успешно функционировали, этот навык с большим усердием будет применять в благотворительности, чтобы быть уверенным, что средства и услуги дошли до адресата и помогли. Вместе с тем, хороший бизнесмен всегда попытается понять, где и в чем процесс был несовершенен, что можно улучшить. Иначе говоря, всегда подвергнет критическому анализу собственную деятельность. Я уверен, что для благотворителя деловые навыки не меньше нужны, а даже больше, чем для бизнесмена, потому что благотворительность в чём-то труднее.

«Giving Pledge — своего рода трибуна»

Вы присоединились к инициативе Giving Pledge, «Дай обещание». Что это для Вас?

Присоединение к инициативе Билла Гейтса и Уорена Баффета произошло по нескольким причинам. Во-первых, это их решение мне близко и понятно. Несколько лет назад я сам принял аналогичное решение: большую часть состояния отдать на благотворительность. Инициатива эта для меня очень органична. Во-вторых, когда меня Билл пригласил присоединиться к этой инициативе, я в этом нашел хорошую возможность его поддержать. Он рассказывал, что у него есть мечта, чтобы его инициатива вышла за пределы США и к ней присоединились другие страны. В-третьих, сейчас это наиболее известная, громкая и популярная инициатива, которая позволила мне донести до мировой общественности информацию о том, что делается в нашей стране в области благотворительности и что делается мной лично. Это своего рода трибуна.

Подробнее – http://philanthropy.ru/intervyu/2013/03/11/9764/#.UdmstaVFAXE

GRI: G4 – стандарт нового поколения

Ежегодная Глобальная конференция по отчётности, организованная GRI, состоялась в Амстердаме 22-24 мая и собрала свыше 1500 делегатов. В этом году мероприятие было посвящено выпуску нового поколения Руководства по отчётности GRI — G4. Ожидается, что к концу года появится официальный перевод стандарта на русский язык.

Во время форума состоялась презентация новой версии стандарта по нефинансовой отчётности GRI G4. Разработчики отмечают, что модернизированный вариант стал более удобен и понятен. Техническое руководство по эксплуатации версии состоит из 2-ух частей. В первой – она называется «Принципы и стандарты раскрытия информации» – объясняется, каким образом проводить отчётность. Во второй задаются параметры, по которым следует производить отчёт, а также более детально расписываются её индикаторы. Стоит добавить, что G4 гармонизирована с руководством ОЭСР для транснациональных корпораций, Глобальным договором ООН, Руководящими принципами ООН по правам человека.

Главное отличие новой версии состоит в том, что из неё уходят уровни применения A, B, C, а также «+» при аудите отчёта. Вместо этого вводится схема «в соответствии с » (in accordance with), которая имеёт две опции: «Core» (базовый, ключевой) и «Comprehensive» (всеобъемлющий). Стали строже и подробнее требования, связанные с раскрытием ряда показателей и стандартных элементов. Это касается информации о вознаграждении менеджмента, борьбе с коррупцией и других аспектов. Если компания не будет отчитываться по каким-то индикаторам, она может сделать приписку: «Этот отчёт содержит стандартные элементы раскрытия информации из G4».

На уровне «Comprehensive» (соответствует предыдущему уровню A+) необходимо раскрыть абсолютно все индикаторы. Основные шесть категорий индикаторов остались прежними: это экономика, экология, трудовые отношения, общество, права человека, ответственность за продукт. А вот количество индикаторов стало больше.

Основной фокус G4 – Существенные вопросы (materiality) – требуют определения ключевых вопросов и раскрытия своего влияния – как позитивного, так и негативного. Когда в каждой из категорий описываются глобальные факторы, нужно указать, почему именно этот аспект признали существенным, как он управляется, как топ-менеджмент регулирует эти факторы.

Существенные уточнения были произведены в части раскрытия подходов менеджмента (DMA) к управлению устойчивым развитием: вводится понятие управления отдельными показателями GRI.

На конференции GRI присутствовали компании (среди них Shell, Enel), которые уже опробовали новую версию и отметили её основные преимущества:

- при солидном объёме (около 360 страниц), эта версия значительно легче предыдущей;
- она подходит для малого и среднего бизнеса;
- проще для восприятия тех, кто только начинает готовить отчёт по стандарту;
- текст версии доступно написан и хорошо структурирован.

Ещё один главный элемент G4 – цепочки поставщиков. Его уже опробовала компания «Puma», которая провела анализ собственного влияния, включая всю сеть поставщиков. Основная польза данного процесса – в их ключевом воздействии на первом этапе, то, как работают поставщики, откуда они берут сырьё. Таким образом, с G4 введена новая дефиниция «поставщиков» и новые показатели раскрытия информации, включая практику закупок, скрининг и т.д. Мировые компании уже вовлекают своих поставщиков в отчётность по устойчивому развитию. В частности, Майкрософт выделила для себя ключевых поставщиков и обязала их отчитываться по GRI.

Весомую роль в GRI G4 играет управление (governance). Количество показателей по данному фактору выросло с 17 до 44, включая освещение роли Наблюдательного совета в КСО. Ещё один важный момент – вознаграждение. Необходимо раскрыть информацию о вознаграждении топов по сравнению со средним и с минимальным вознаграждением по организации. Это есть и в базовом, и во всеобъемлющем уровнях. Если компания глобальная, то включаются показатели возна-

Кацусика Хокусай. Карта знаменитых мест на Кисокайдо. Переиздание конца XIX века

граждения по странам, где ведётся существенная деятельность (например, есть заводы, фабрики).

В новой версии появилась глава по этике и добропорядочности. А многочисленные секторальные приложения из предыдущего стандарта GRI G3 после принятия G4 не изменились, а лишь обновились.

Несколько важных тезисов, связанных с мировыми тенденциями в сфере отчётности, прозвучали в ходе докладов и дискуссий:

- представители финансовых институтов используют информацию об устойчивом развитии. Агентство Bloomberg, составляющеё базу информации об устойчивом развитии компаний, отмечает, что количество пользователей базы за последнеё время выросло на 40% и составило 7 тысяч аналитиков и инвесторов. Нефинансовые данные также использует S&P при определении индексов устойчивого развития;
- тренд к усилению прозрачности наблюдается во всех сферах жизни, и это нельзя считать веянием моды. Изменились принципы взаимодействия как в сфере частной жизни людей, так и в деятельности глобальных корпораций, правительств стран;
- способствовать популяризации практик устойчивого развития могут и розничные покупатели, и предприятия, совершая ответственные закупки, отдавая предпочтение прозрачным компаниям и экологически безопасной продукции;
- рекомендательные подходы в области распространения нефинансовой отчётности в целом сменяются введением обязательных требований к раскрытию информации. Такие требования предъявляют к компаниям правительства, биржи, строже становится Руководство GRI.

Конференция предоставила возможность пообщаться с экспертами из разных стран, обменяться мнениями. Открытием стали делегации Бразилии и Индии, каждая из которых насчитывала примерно 70 человек и включала разные группы стейкхолдеров: консультантов, представителей бирж, компаний, готовящих отчёты. Скачок в развитии нефинансовой отчётности в этих странах делает их опыт особенно актуальным и интересным для других рынков, в частности для России.

С появлением модернизированного стандарта все отчёты, подготовленные по GRI после 31 декабря 2015 года, должны соответствовать G4. Таким образом, компаниям были даны 2 временных цикла на предоставление отчётов ещё по старой версии. Впрочем, отдельные компании-лидеры намерены рассказать о своей работе в формате G4 уже в текущем сезоне.

В обновленном стандарте есть отдельный раздел, в котором разработчики рассматривают G4 как мостик между обычной отчётностью и интегрированной. В то же время есть мнение, что для самих компаний, готовящих свои интегрированные отчёты, G4 уже не будет интересна для применения.

Российская делегация состояла примерно из 15 человек, большинство из которых — консультанты по отчётности. Кроме того, в конференции принимали участие представители Внешэкономбанка и российского офиса S&P.

Редакция благодарит "Да-Стратегия" (Москва) и Центр развития КСО (Киев) за помощь в подготовке материала.

Мировой Лилльский форум – социально ответственный взгляд в настоящее и будущее

Алексей Костин, исполнительный директор НП «КСО – Русский Центр», участник Мирового Лилльского форума

Вот уже шестой год подряд в городе Лилль во Франции проходит масштабный форум по социально и экологически ответственной экономике. Почему именно во Франции? Вероятно, политические и общественные силы этой страны придают этому большое общественное значение, да и сам французский бизнес чувствует себя более комфортно в условиях, когда ему есть что ответить обществу на критические вопросы по поводу своей деятельности. А это как раз та площадка, на которой это можно делать эффективно, а выступать очень престижно. В других странах мира похожих мероприятий проходит также большое количество, и все большее число компаний разной величины вовлекается в этот процесс. Это связано с многими факторами: ростом требовательности со стороны населения и местных сообществ к данным сторонам деятельности компаний, негативными изменениями климата на планете, осознанием со стороны общества и бизнеса необходимости существенных снижений нагрузок на окружающую среду по всем направлениям и, наконец, ростом непроизводственных и нефинансовых рисков и факторов международной конкуренции.

Похоже, что ежегодный Мировой Лилльский форум (World Forum Lille – http://www.worldforum-lille.org/en/) за ответственную экономику как-то постепенно становится самым заметным и крупным мероприятием в этой области в мире. В нем в ноябре 2012 года приняли участие 5250 представителей бизнеса, некоммерческого сектора, экспертного и академического сообществ, а также заинтересованные политики. Аудитория форума распадается примерно в соотношении 30% от бизнеса (руководители и менеджеры), 30% от некоммерческих организаций и примерно 40% исследователей, студентов и просто заинтересованных граждан преимущественно из Еврозоны. Среди выступающих – более 100 руководителей бизнеса, эксперты, специалисты и НКО со всех континентов мира.

Ключевым результатом своей работы форум определяет «лучшие практики» компаний, их выявление и распространение в бизнес-сообществе. Первыми российскими участниками Мирового Лилльского форума в два предшествующих года стали Сахалин Энерджи Инвестмент Компании Лтд и Трансаэро. В этом году российских лидеров КСО представляли ГМК «Норильский никель» и ОАО «Вымпелком».

Компания ГМК «Норильский никель» представила свой передовой опыт в области управления устойчивым развитием по так называемому «триединому итогу» (Triple Bottom Line): производстве, социальной сфере и экологии. Её менеджеры подробно и профессионально презентовали систему комплексного управления вопросами кадрового развития, экологического мониторинга и снижения негативного воздействия на окружающую среду, внедрения факторов КСО в корпоративное управление, развития социальных инвестиций и благотворительных проектов для своего персонала и местных сообществ, на которые оказывают воздействие предприятия компании на территориях своего присутствия в России и за рубежом. В том числе аудитории были представлены также результаты многолетней работы ГМК «Норильский никель» и в такой важной области повышения прозрачности бизнеса и управления деловой репутацией, как публичная отчётность в области КСО и устойчивого развития. Данный опыт российской компании вызвал интерес участников форума и будет внесен в библиотеку лучших практик для дальнейшего распространения.

ОАО «Вымпелком» поделилось своим опытом в области ответственного маркетинга и ориентации на удовлетворение активно развивающихся потребностей клиентов. При этом в представленном материале компания раскрыла свой передовой подход как к следованию за насущными запросами потребителей, так и к формированию новых сервисов для клиентов на современной инновационной основе, предвосхищая и формируя их потребности. В третий блок современного пакета услуг вошли специальные социально ориентированные услуги для инвалидов, по поиску пропавших детей, поддержке престарелых при критическом состоянии их здоровья и другие.

Российские компании показали, что растущая социальная ответственность бизнеса выгодна всем, как им, так и их заинтересованным сторонам, в первую очередь клиентам, персоналу и местным сообществам. Это и было основной темой Лилльского форума 2012 – «Ответственная компания – прибыльная компания».

Мировой Лилльский форум традиционно привлекает уникальных специалистов для выступлений и обмена опытом. Возглавляемый своим бессменным президентом Филиппом Вассером, экс-министром Франции по сельскому хозяйству, рыболовству и продовольствию, его Оргкомитет ежегодно ориентируется на тех представителей деловых кругов и экспертного сообщества, деятельность которых приводит к настоящим прорывам в области устойчивого развития и КСО. Не стал исключением и 2012 год.

Наибольшее внимание участников форума на это раз привлекло выступление на пленарном заседании известного американского специалиста Джереми Рифки-

на, который обосновал и предсказал основные контуры наступающей Третьей промышленной революции в мире (http://www.worldfinancialreview.com/?p=1547). По его мнению, которое разделяют многие специалисты и даже политики, мир сегодня находится накануне настоящего переворота в области использования альтернативной энергетики и соответствующих изменений в способе производства, именуемого «распределенным капитализмом» (Distributed Capitalism).

В своей концепции, изложенной в недавно вышедшей книге, Дж. Рифкин описывает пять основ (pillars) начинающейся Третьей промышленной революции, синергетический эффект от одновременного внедрения которых и приведет к кардинальному экономическому, социальному и экологическому обновлению всего мира. Это (1) переход к альтернативной энергетике, (2) трансформация строительных сооружений на всех континентах в микро электростанции для сбора альтернативной энергии на местах, (3) использование водорода и других технологий хранения в каждом строении и во всей инфраструктуре для промежуточной производимой энергии, (4) использование технологии Интернета для трансформации энергетического потока в энергетический Интернет (когда миллионы сооружений производят небольшие объемы альтернативной энергии локально, на местах, и могут продавать свои излишки зелёной энергии через общий поток и делиться таким образом со своими соседями по континентам) и (5) перевод транспортного флота на электрическую тягу и автомобили, которые смогут покупать и продавать зелёную энергию через высокотехнологичный интерактивный энергопоток.

Таким образом, Дж. Рифкин предсказывает создание «энергетического интернета» с использованием и обменом распределенных источников альтернативной бесплатной энергии, а далее последующий промышленный переворот – «Третью промышленную революцию». Можно было бы отнестись к этому как к очередным академическим фантазиям этого специалиста, но он уже привлечен в качестве официального советника Евросоюзом и президентами 15-и ведущих стран мира, включая Ангелу Меркель, которая в Германии в шести землях запустила уже при его консультационной поддержке пилотный проект по созданию «энергетического Интернета».

Ещё одним примечательным событием форума стало выступление Майкла Ханнигана (Mike Hannigan – http://halogentv.com/articles/giving-back-through-office-supplies-qa-with-mike-hannigan/), президента и соучредителя компании Giving Something Back из США, который представлял в Лилле сектор так называемых бенефит – корпораций (Benefit Corporations), которые распределяют существенную часть своей прибыли на нужды местных сообществ и гражданского общества. Главной неожиданностью для большинства участников форума стало то, что его компания, производящая офисное оборудование, сейчас уже всю свою прибыль (100%!) распределяет на эти нужды. И она уже не единственная такая в США. При этом в компании считают, что это является её конкурентным преимуществом перед «традиционными» коллегами, которые распределяют свою прибыль среди акционеров. Существенной новостью стало также принятие уже 10-ю штатами специального законодательства по поддержке бенефит-корпораций, что формирует прочную правовую основу их деятельности. В Советы директоров таких корпораций входят преимущественно представители местных стейкхолдеров и НКО, и именно они решают простым голосованием, на какие социальные и экологические проекты (кроме политических и церковных) распределяется их ежегодная прибыль. Таким образом, происходит необычная конвергенция современного бизнеса и филантропии в интересах общества.

Форум завершился ещё одной значимой инициативой – созданием французской сети Глобального союза за устойчивость (Global Union for Sustainability, GUS – http://www.globalunionforsustainability.org/). Это форма активной поддержки со стороны Мирового Лилльского форума важной инициативы бразильского лидера НКО – Института ETHOS, объединяющего 1300 национальных компаний, НКО и других организаций, в том числе бразильские профсоюзы. Этот Институт на Мировом саммите Рио + 20 в июне 2012 года объявил о создании GUS. Формула этого фактически общемирового движения за устойчивое развитие пока что проста – присоединение любой организации на основе публичной декларации о принятии на себя дополнительных измеряемых показателей улучшения своей деятельности в области КСО и устойчивого развития на ближайшие четыре года. GUS не является альтернативой Глобальному договору ООН, а, напротив, поддерживается им и дополняет его. Так что завершение форума прошло в форме ярких публичных деклараций десятков руководителей французского бизнеса и различных организаций о своём присоединении к Глобальному союзу за устойчивость.

Бизнес, творящий благо

Блейк Майкоски
Оставь свой след.
Как построить компанию, которая меняет мир к лучшему.

Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2012 г.

Автор – основатель обувного бренда TOMS Блейк Майкоски. Его компанию можно с полным основаниям назвать социальным предприятием. TOMS знает как совместить бизнес и благотворительность, ведь фирма знаменита не только качественной и удобной обувью, но и тем, что за каждую проданную пару она дарит другую детям. Блейк Майкоски рассказывает об истории создания TOMS, о примерах бизнеса со смыслом, размышляет об общей философии делового мира. Именно поэтому мы рекомендуем книгу тем, кто хочет организовать нечто большее, чем просто прибыльное производство. Эта книга для тех, кто стремится организовать своё дело и воплощать чужие мечты. Для тех, кто верит, что «рука дающего не оскудеет». С одной стороны, книга уникальна – ведь она помогает преобразовать собственную жизнь и улучшить чужую. С другой стороны, её можно сравнить с такими произведениями, как «Rework» или «Доставляя счастье». Представляем отрывки из книги.

В 2006 году я решил немного отдохнуть от работы и съездить в Аргентину. Мне было 29 лет, и я занимался своим четвертым стартапом — онлайн-курсами вождения для подростков. На фоне конкурентов мы выделялись благодаря «экологичности» нашего бизнеса: мы работали только с автомобилями с гибридным двигателем.

В развитии нашего бизнеса наступил решающий момент — доходы росли, но росли и требования к нашим малочисленным сотрудникам. Все же я пообещал себе, что поеду в отпуск в любом случае, и не собирался отказываться от этой затеи. Я уже убедился, что, как бы я ни был занят, отдых не-обходим для поддержания себя в форме. Аргентина — одна из стран, через которые мы с моей сестрой Пейдж промчались в 2002 году, участвуя в реалити-шоу The Amazing Race на канале CBS. (Судьба распорядилась, чтобы нам не хватило четырех минут для победы и приза в миллион долларов после гонки вокруг света, продолжавшейся 31 день. Пока я писал эти строчки, чуть не прослезился от воспоминаний). Оказавшись в Аргентине вновь, я захотел полностью погрузиться в её культуру и жизнь. Я проводил дни, разучивая национальный танец (танго), занимаясь национальным спортом (поло) и, конечно же, распивая национальное вино («Мальбек»).

А ещё я привык ходить в национальных башмаках alpargata — мягкой парусиновой обуви, которую носят практически все жители страны, от игроков в поло до крестьян и студентов. Я замечал эту универсальную обувь везде: на улицах, на фермах, в ночных клубах. В голове стала бродить мысль — а не пришлась бы альпаргата по вкусу американским покупателям? Но я её отложил, как и другие свои не до конца оформившиеся идеи. В Аргентину я приехал отвлечься, а не работать.

Ближе к концу отпуска я встретил в кафе американку, которая вместе с небольшой группой волонтёр ов занималась тем, что снабжала детей обувью. Она объяснила мне, что обуви не хватает многим детям — даже в таких довольно развитых странах, как Аргентина. Отсутствие обуви буквально на каждом шагу осложняет детям жизнь (босиком в школу, босиком к ближайшему колодцу за водой); подвергается опасности их здоровье. Её организация собирала обувь у благотворителей и передавала нуждающимся детям; однако пожертвования не решали проблему до конца. Благотворительная деятельность на сто процентов зависела от пожертвований, но, даже когда пожертвования поступали, обувь зачастую не подходила по размеру, и значит, многие дети по-прежнему оставались босыми. Это разбивало сердце моей новой знакомой. Я провел с ней и её сотрудниками несколько дней, а потом продолжил путешествовать в одиночку, чтобы увидеть бедность собственными глазами. Я узнал много нового — впервые в жизни увидел, что случается, если ходишь разутым: мозоли, порезы, инфекции, короче, куча неприятностей, которые происходят, если ноги не защищены обувью.

«Я хотел как-то помочь. Но как? Первой пришла в голову мысль об организации собственного благотворительного фонда. Но вместо того чтобы просить людей пожертвовать обувь, я бы попросил свою семью и друзей жертвовать деньги, на которые я смог бы регулярно покупать для детей обувь нужного размера. Однако эта схема действует только до тех пор, пока мне перечисляют деньги. У меня большая семья и много друзей,

Кацусика Хокусай.
Залив Содэгаура, Сосю, провинция Сагами.
Ок. 1835

но я понимал, что этого надолго не хватит. И что потом? Что произойдет с теми, кто надеялся на меня, на то, что я раздобуду обувь? Этим детям нужно куда больше, чем нерегулярные пожертвования, — им постоянно нужна новая, надежная обувь.

Затем я задумался о том, что у меня и так получалось – бизнес, предпринимательство. Я провел предыдущие десять лет, запуская новые бизнес-проекты, творчески решавшие разные проблемы: от доставки чистого белья студентам до организации кабельного телеканала, транслирующего только реалити-шоу, или онлайн-курсов для подростков, начинающих водить. Тут меня осенило: почему бы не организовать прибыльный бизнес, который позволит обеспечивать детей башмаками? Почему бы не придумать решение, гарантирующее, что обувь будет поступать постоянно, а не только тогда, когда добрые люди смогут или захотят помочь? Иными словами, решить проблему могла бы не благотворительность, а бизнес.

Я воспрянул духом и поделился своими планами с Алехо, моим тренером по поло и другом: «Я организую обувную компанию, которая будет выпускать новый вид альпаргаты. Продав одну пару, вторую я буду отправлять ребенку, который в ней нуждается. Никаких сложных процентов и схем». Концепция была проста — продаю пару сегодня, отдаю пару завтра. Чувствовалось, что я на правильном пути, несмотря на отсутствие опыта и связей в обувном производстве…».

Твердо стой на собственных ногах.
Полагайся на себя.
Гонись за мечтой, но живи в реальном мире.
Работай вместе с другими.

«Если хочешь молока, не сиди на табуретке посреди пастбища, выжидая, пока коров сама подставит тебе вымя». Эта старая поговорка вполне в духе поучений моей мамы. Она бы ещё добавила: «Давай, Рики. Не рассиживайся. Иди и лови корову».

Старинный рецепт кроличьего пирога гласит: «Сначала поймайте кролика». Обратите внимание, что в нём не сказано: «Сначала купите кролика или сидите и ждите, пока кто-нибудь не принесёт его вам». Подобные уроки, которые преподавала мне мама с самого раннего детства, и сделали меня самостоятельным человеком. Они научили меня думать своей головой и браться за дело самому. Раньше для народа Британии это было жизненным принципом, но нынешняя молодёжь нередко ждёт, когда ей всё поднесут на блюдечке. Возможно, будь остальные родители похожи на моих, мы все стали бы энергичными людьми, какими когда-то и были британцы.

Однажды, когда мне было четыре года, мама остановила машину за несколько миль до нашего дома и сказала, что теперь я должен сам найти дорогу домой через поле. Она преподнесла это как игру – и я только обрадовался возможности в нее поиграть. Но это уже был вызов. Я рос, и задания становились сложнее.

Однажды ранним зимним утром мама разбудила меня и велела одеваться. Было темно и холодно, но я вылез из постели. Она дала мне завёрнутый в бумагу ланч и яблоко. «Воду ты и сам найдёшь по дороге», – сказала мама и помахала мне рукой, отправляя в поездку на велосипеде к южному побережью за пятьдесят миль от дома. Когда я в полном одиночестве крутил педали, было ещё темно. Я переночевал у родственников и вернулся домой на следующий день, страшно гордясь собой. Я был уверен, что меня встретят криками радости, но вместо этого мама сказала: «Молодец, Рики. Ну как, было интересно? А теперь беги к викарию, он хочет, чтобы ты помог ему колоть дрова».

Кацусика Хокусай.
Гора Мёгисан, Дзёсю, провинция Кодзукэ. Ок. 1835

Кое-кому такое воспитание может показаться суровым. Но в нашей семье все очень любили друг друга и каждый заботился о других. Мы были дружной и спаянной семьей. Родители хотели, чтобы мы росли сильными и учились полагаться на самих себя. Папа всегда был готов нас поддержать, но именно мама побуждала к тому, чтобы мы в любом деле выкладывались целиком. От неё я узнал, как делают бизнес и зарабатывают деньги. Она говорила: «Слава достается победителю» и «Гонись за мечтой!». Мама знала, что любой проигрыш несправедлив, – но такова жизнь. Не слишком разумно учить детей тому, что они могут всегда побеждать. Реальная жизнь – это борьба.

Когда я родился, папа только начинал учиться юриспруденции, и денег не хватало. Мама не ныла. У неё было две цели. Первая – находить полезные занятия для меня и моих сестер. На безделье у нас в семье смотрели неодобрительно. Вторая – отыскивать способы зарабатывания денег. За семейным ужином мы часто говорили о бизнесе. Я знаю, что многие родители не посвящают детей в свою работу и не обсуждают с ними свои проблемы. Но я убежден, что их дети никогда не поймут, чего на самом деле стоят деньги, И нередко, попадая в реальный мир, они не выдерживают схватки. Мы знали, каков мир на самом деле. Мы с моей сестрой Линди помогали маме в её проектах. Это было здорово и создавало чувство локтя в семье и работе.

Я старался воспитывать Холли и Сэма в том же ключе, хотя мне и повезло в том, что денег у меня было больше, чем в свое время у моих родителей. Я до сих пор считаю мамины правила очень хорошими и думаю, что Холли и Сэм знают, чего стоят деньги. Мама делала маленькие деревянные коробочки для салфеток и корзины для мусора. Её мастерская располагалась в садовом сарае, а наша работа состояла в том, чтобы ей помогать. Мы раскрашивали её изделия, а потом их складывали. Потом поступил заказ от Harrods, и продажи пошли в гору. Во время каникул мама сдавала комнаты студентам из Франции и Германии. Работать от души и веселиться от души – фамильная черта нашей семьи. Сестре мамы, тете Клэр, очень нравились чёрные уэльские овцы. Ей пришла в голову идея организовать компанию по выпуску чайных чашек с нанесенными на них рисунками черных овечек, а женщины в её деревне стали вязать узорные свитера с их изображением. Дела в компании пошли очень славно она приносит хорошую прибыль и по сей день. Годы спустя, когда я уже заправлял Virgin Records, тетя Клэр позвонила мне и сказала, что одна из её овец научилась петь. Я не рассмеялся. К тётиным идеям стоило прислушаться. Безо всякой иронии я повсюду ходил за этой овцой с включенным магнитофоном, Baa Baa Black Sheep имела огромный успех, дойдя до четвёртого места в хит-парадах.

Я проделал путь от маленького бизнеса в садовом сарае до организации глобальной сети Virgin. Уровень риска намного возрос, но я с детства научился быть смелым в своих действиях и решениях. Хотя я всегда внимательно всех выслушиваю, но до сих пор полагаюсь на собственные силы и самостоятельно принимаю решения. Я верю в себя и в свои цели. Лишь однажды эта вера была поколеблена. К 1986 году Virgin стала одной из крупнейших в Британии частных компаний с четырьмя тысячами сотрудников. Уровень продаж по сравнению с предыдущим годом возрос на шестьдесят процентов. Мне рекомендовали сделать компанию открытой и начать продажу акций. Два моих партнёра по бизнесу, хорошо меня знавшие, не горели желанием следовать такой рекомендации. Они сказали, что мне не понравится

Утагава Хиросигэ. Красные клены у храма Кайандзи. Ок. 1833

потеря контроля над компанией. Но банкиры уверяли, что идея великолепна. Если мы её осуществим, то это позволит мне распоряжаться гораздо большими капиталами. Другие крупные частные фирмы, такие как Body Shop и Sock Shop, уже стали открытыми акционерными компаниями, и дела у них шли прекрасно.

Подталкиваемый банкирами, я наконец решился и выставил акции Virgin на фондовую биржу. По почте сразу же поступило семьдесят тысяч заявок на покупку акций. Те, кто затянул с этим делом, выстроились в очередь в Сити, чтобы купить акции прямо на бирже. Я никогда не забуду, как шел вдоль этой вереницы людей и благодарил их за то, что они в нас верят. Я был растроган их ответными словами: «В этом году мы отказались от отпуска, решив вложить наши сбережения в Virgin» и «Мы ставим на тебя, Ричард».

Довольно скоро я начал испытывать отвращение к тому, как делаются дела в Сити. Всё это было совсем не по мне. Теперь, чтобы обсудить, с какими рок-группами заключать контракт, вместо неформальной встречи с партнёрами в своем плавучем доме, я должен был спрашивать разрешения у членов совета директоров. Они не понимали, как запись, ставшая хитом, может в течение суток принести миллионы. Вместо того чтобы подписать контракт с набирающим обороты исполнителем раньше, чем это сделают конкуренты, мне приходилось четыре недели дожидаться очередного собрания совета директоров. Но к тому времени было уже поздно что-то решать. Порой мне приходилось слышать и такое: «Контракт с Rolling Stones? Моей жене они не нравятся. Джанет Джексон? А кто это?».

Я всегда принимал решения быстро и руководствовался инстинктом, а теперь просто задыхался. Но самое неприятное заключалось в том, что я чувствовал себя не в своей тарелке и не был уверен, что твердо стою на собственных ногах. Наши доходы удвоились, но акции Virgin начали скользить вниз, и я впервые в жизни ощутил депрессию. Потом грянул крах фондовой биржи. Акции рухнули. Моей вины в этом не было, но мне казалось, что именно я подвёл тех, кто купил акции Virgin. Многие из них были друзьями, членами семьи, сотрудниками нашей компании, но в большинстве своем пострадали люди, подобные той паре, что вручила нам все свои сбережения. И я решился: выкуплю все акции до единой – и по той цене, по которой люди их приобретали. Я был не обязан платить столь высокую цену, но мне не хотелось подводить людей. Я лично взял ссуды на требуемые сто восемьдесят два миллиона фунтов стерлингов, но дело того стоило. Речь шла о моем добром имени и моей свободе.

Тот день, когда Virgin снова стала частной компанией, мог сравниться для меня со спасительной посадкой после рекордного полета на воздушном шаре. Я чувствовал огромное облегчение. Я снова был капитаном своего корабля и хозяином своей судьбы. Я верю в себя. Я верю в руки, которые трудятся, в умы, которые мыслят, и в сердца, которые любят.

***

Мы начали TOMS с 250 пар обуви в трёх спортивных сумках — вот и все. Я не увольнялся с работы, не вкладывал десятки тысяч долларов. Я просто сделал 250 пар и попытался их продать.

Начиная с малого, вы сможете детально проработать свою историю, проверить свою идею и испытать свою отвагу. В Японии существует философская практика кайдзен, согласно которой маленькие ежедневные усовершенствования ведут к усовершенствованию в целом. Эту идею в восьмидесятые годы популяризировали японские автопромышленники, медленно, но верно завоевывавшие лидерские позиции на американском

Янагава Сигэнобу.
Токайдо.
Хара
1804 – 1829

рынке. Вместо того чтобы вводить революционные новшества, они постепенно улучшали свои машины. Когда основываешься на этой концепции, достижение важных целей уже не так пугает.

Начинать с малого особенно важно тем, у кого уже есть работа. Представим, что вы учитель математики, но мечтаете печь хлеб. Вам не нужно увольняться с работы, вы можете во время отпуска поработать с недельку в пекарне и посмотреть, понравится ли вам такой опыт. Учитесь чему угодно, однако, не посвящая этому все своё время. Спросите владельца, не предложит ли он вечернюю подработку, чтобы вы могли учиться ремеслу, но зарабатывать деньги на основной работе. Когда поймёте, что достаточно поднаторели в деле и увлечены им, можно делать следующий шаг. Вы уже будете знать гораздо больше, чем начиная вслепую, даже если предстоит ещё многому научиться. А ещё я записываю свои страхи и внимательно смотрю на них. Когда страх существует только в вашей голове, воображение устраивает пытку, рисуя всевозможные ужасные последствия. Но стоит перечислить все на бумаге — вы четко поймёте, чего боитесь, и страхи постепенно потеряют свою власть над вами.

***

Когда я чувствую, что ко мне подступает страх, я продумываю различные сценарии. Расчерчиваю лист бумаги пополам, слева пишу свои страхи и опасения, а справа — наихудший исход. Например, начиная TOMS, в левой колонке я написал:

«Если никто не купит туфли, случится следующее: я потеряю 5 тысяч долларов, потраченных на материалы и первоначальные вложения. Три месяца моей жизни ни к чему не приведут».

В правой колонке я написал:

«Даже если случится все самое плохое, я все равно проведу три месяца в Аргентине, научусь чему-то новому, заведу друзей и повеселюсь».

***

Мой последний «истребитель страха» – как можно чаще обращаться ко всем за советом. Вы можете получить великолепный совет от самых разных людей – стоит только попросить. Да, возможно, кто-то не захочет с вами разговаривать, как бы деликатны вы ни были. Но вы удивитесь, сколько людей будут рады вам помочь. Всемирная паутина предлагает способ общения, требующий минимум усилий и затрат, и успешные люди чаще и охотнее, чем раньше, дают советы. Прежде вам приходилось дозваниваться до клиентов, договариваться о встрече, разбираться с транспортом, логистикой и так далее. Сейчас можно написать е-мейл и через несколько минут получить в ответ нужный совет.

Я убедился, что многие любят советовать тем, кому сопереживают, или тем, в ком видят свое отражение. Сколько раз я видел, как молодые женщины обращаются за помощью к успешным бизнес-леди и получают прекрасные советы просто потому, что те видят в начинающих юную версию себя. Когда предприниматели достигают известного успеха, жизнь становится слегка пресной – из неё уходят былой риск и приключения. Поэтому при встрече с молодым предпринимателем ветеран вспоминает собственную молодость и переживает ещё одно приключение, прикасаясь к истокам нового бизнеса.

Устойчивое развитие бизнеса: вызовы и возможности

28 июня при поддержке компании «Алкоа» и Информационного центра ООН в Москве прошёл круглый стол «Партнёрство бизнеса, НКО и власти в сфере экологии: вызовы и возможности», организаторами которого стали журнал «Бизнес и общество» и Центр развития филантропии «Сопричастность».

Открывая круглый стол, главный редактор журнала «Бизнес и общество» **Татьяна БАЧИНСКАЯ** обратила внимание на то, что на фоне кризисных глобальных тенденций концепция и практика устойчивого развития стали самой широко обсуждаемой проблематикой. Бизнес уже не может успешно развиваться, не заботясь об устойчивом развитии. По крайней мере, компании, которые собираются размещать акции на Лондонской фондовой бирже. Согласно специально подготовленной к круглому столу справке адвоката юридической фирмы «Пинсент Мэйсонс» (Pinsent Masons) Михаила Соколова компании должны раскрывать информацию, включающую в себя факторы (риски) специфичные для компании, а также патенты и лицензии. В ряде отраслей (топливная, химическая, лесная и др.) лицензионные требования включают в себя соблюдение правил и нормативов, в том числе экологического характера. Несоответствие правилам может привести к отказу в выдаче или к потере лицензии.

Согласно правилам Лондонской фондовой биржи, если деятельность компании зависит от соответствующей лицензии или разрешения, то потенциальные инвесторы должны знать об этом, и знать о возможных рисках. С другой стороны в проспекте отражаются основные инвестиции компании. Поэтому, если компания сделала или ещё планирует сделать такие инвестиции в экологические проекты, это также может быть отражено в проспекте.

Об актуальности темы говорил и следующий выступающий – директор Информационного центра ООН в Москве **Александр ГОРЕЛИК.** Он сделал обзор общей картины изменений, прошедших в мире с начала нового тысячелетия. Спикер отметил, что ускорился процесс искоренения нищеты: число людей, живущих в абсолютной бедности, уменьшилось на полмиллиарда. Показатели детской смертности упали более чем на 30%.

На этом фоне новый набор ориентиров на будущее – Цели устойчивого развития (ЦУР) – призваны интегрировать экономические, социальные и природоохранные аспекты перемен. Сегодня только 1% мирового потребления приходится на 1,2 млрд беднейших людей, тогда как доля потребления в 72% приходится на миллиард самых богатых. Прогнозируется отрицательное воздействие несбалансированного производства и потребления, несущее уничтожение лесов, нехватку воды, горы разного рода отходов.

Только что представленный Генсекретарю ООН доклад Группы высокого уровня по ЦУР делает упор на важности улучшения качества жизни повсюду на Земле. Помимо перехода к сбалансированному потреблению и производству, речь в нём идет о поощрении инноваций, новых технологий и реализации потенциала частного бизнеса.

В бизнес-кругах широко распространено убеждение, что здоровые общества и здоровые рынки нужны друг другу. С появлением Глобального договора (The Global Compact), лежащая в его основании идея, – это то, что проблемы и вызовы в современном мире слишком велики, чтобы рассчитывать решать их по «государственной линии», без вовлечения бизнеса.

Всё более тесно переплетаются усилия в разных областях, образующие концепцию и практику устойчивого развития. Ширится понимание, что задачи развития не решить без экономического роста, но и рост как самоцель не гарантирует устойчивости развития.

Со стороны бизнеса прогнозируется все более широкое подключение к добровольным инициативам, получат развитие конкретные «альянсы», направленные на достижение определенных целей в таких областях, как изменение климата, энергоэффективность и борьба с коррупцией. Немалую роль в этом сыграют национальные сети Глобального договора, будут утверждаться современные формы отчётности (комплексные отчёты, отчёты о корпоративной устойчивости, последнее издание GRI и т.д.). Инновационные решения бизнеса особенно ценны в таких сферах, как доступность современных источников энергии, водных ресурсов и сокращение выбросов парниковых газов.

Отсутствие сегодня экономического подъема не делает менее важными случаи партнёрств не только с правительствами, но и с такими заинтересованными сторонами, как НПО, научные и экспертные организации. При этом следует в момент налаживания партнёрств ясно формулировать те роли и те ожидания, которые предпринимательское сообщество имеет в виду для каждого участника. Не следует стараться быть приятными во всех отношениях; лучше обозначить имеющиеся ограничители, нежели порождать модным жаргоном КСО надежды, что бизнес «порешает все проблемы».

Масштабный разговор о ставках для предпринимательского сообщества в контексте повестки дня на период после 2015 года состоится 19-20 сентября с.г. на Саммите лидеров Глобального договора в Нью-Йорке. Там впервые должны быть проанализированы новации в управлении самим ГД, в том числе создание Global Compact Government Group, смысл которой – в том, чтобы вовлечь правительства в дискуссию стратегического характера по взаимоотношениям общества и частного сектора.

Руководитель программы по экологической политике WWF России **Алексей КНИЖНИКОВ** сконцентрировал своё выступление на внедрении международных стандартов в управление экологическими рисками.

Ключевым понятием, показывающим воздействие человека на окружающую среду, его давление на биосферу планеты, является экологический след. И с неизбежным ростом населения планеты, неизбежно и увеличение техногенного влияния на биосферу планеты. В связи с этим особую значимость приобретают программы по экологизации всех сфер человеческой деятельности. Не секрет, что в России, как и во многих других странах, главными субъектами загрязнения окружающей среды являются предприятия нефтегазового, горнодобывающего и энергетического секторов.

Для снижения воздействия (экосследа) и рисков необ-

ходимы: оптимизация госуправления и законодательства по энерго- и ресурсоэффективности – уменьшение экосследа, обеспечение базовых условий для справедливой конкуренции; внедрение международных экологических стандартов, как конкурентное преимущество для бизнеса; экологизация государственных, муниципальных и корпоративных закупок, а также экологически ответственное потребление.

Выступающий отметил, что в прошлом году WWF провёл анализ независимой сертификации и нефинансовой отчётности в РФ по ряду направлений: лесная сертификация по FSC, ISO 14001 и нефинансовая отчётность по GRI.

За прошедшие десять лет площадь FSC сертифицированных лесов в России увеличилась на порядок, достигнув показателя 20%. Хотя далеко ещё не все площади лесов получили подобную сертификацию, но, тем не менее, сложившаяся в последние годы тенденция не может не радовать. По показателю ISO 14001 России также есть чем похвастаться. Несмотря на то, что наша страна не входит в топ-10 стран по числу сертификатов в абсолютном выражении, но за прошедшие десять лет стала близка к этой группе, занимая 18 место в мире. В то же время прирост сертификаций в относительном выражении в России выше, чем у стран лидеров. Это, в свою очередь, позволяет говорить, что в стране началось активное внедрение сертификатов ISO 14001. Российские корпорации уже ощущают тенденцию усиления экологических требований глобальных конкурентов рынка.

Проанализировав три крупнейших отрасли России (нефтегазовую, горнодобывающую и энергетическую) по Сертификации управления и добровольной нефинансовой отчётности по GRI, выступающий отметил, что лучшие показатели имеют компании нефтегазового сектора, тогда как горнодобывающим и энергетическим в этом плане похвастаться пока нечем.

Алексей Книжников отметил, что, хотя в России и заметны определенная положительная тенденция по внедрению экологических сертификатов и некоторому улучшению экологической ситуации, однако, этот рост определенно недостаточен, и в стране имеется огромный пласт нерешенных важнейших, с точки зрения экологической безопасности.

Выступающий напомнил, что WWF Россия подготовил раздел «Российский бизнес и устойчивое развитие: внедрение международных стандартов в управление экологическими рисками», к докладу «О человеческом развитии в Российской Федерации. Устойчивое развитие: вызовы Рио. 2013», который был представлен на круглом столе.

Исполнительный директор НП «КСО – Русский Центр» **Алексей КОСТИН** отметил, что транспарентные компании больше вовлечены в КСО, бизнес постепенно открывается, но есть и полностью «закрытая зона» государственных компаний, таких унитарных предприятий, например, как ФГУП «Почта России» или ГУП «Московский метрополитен». Они могут стать транспарентными только по решениям федерального правительства и региональных администраций. Алексей Костин предложил брать пример с большинства стран Европейского Союза, которые обязали все государственные компании ежегодно отчитываться по социальным и экологическим показателям. Также эксперт отметил возрастающую роль инструмента ответственного финансирования.

Вадим ЗАРИПОВ, руководитель аналитической службы юридической компании «Пепеляев Групп», высказал мнение о необходимости введения экологического налога. Он объяснил это тем, что у государства нет надёжных способов мотивировать предприятия думать об экологических последствиях своей деятельности. Постановление Правительства РФ о плате за загрязнение окружающей среды принято в 1992 году и совершенно не отвечает современным потребностям. А решение Конституционного суда 2002 года о конституционности этого Постановления Правительства РФ усложнило процедуру администрирования платы за загрязнение, лишь ухудшив ситуацию. В результате нет экономических стимулов раздельного сбора и переработки бытовых и производственных отходов. Отходы могли бы стать ценным вторсырьём, но вместо этого в качестве мусора вывозятся на огромные свалки, которые все больше ухудшают экологическую обстановку. Бездействие органов законодательной и исполнительной власти на протяжении последних десяти лет свидетельствует о необходимости кардинальной законодательной реформы: плату за загрязнение окружающей среды необходимо модернизировать, заменив соответствующим налогом, для этого следует внести изменения в Налоговый кодекс. Тогда у государства появится экономических рычаг, а у компаний – финансовый стимул для внедрения «зелёных офисов», раздельного сбора мусора и других природосберегающих технологий.

Об экологических проектах компании рассказала **Лия СИДЛИНА,** менеджер по КСО «БАТ Россия». В компании отлично понимают, что устойчивое развитие бизнеса невозможно без вклада в развитие общества, экономики и сохранение окружающей среды. Компания ведет активные социально-экологические проекты со своими многочисленными партнёрами в регионах, что позволяет поддерживать большое количество социальных программ в различных областях страны. Лия Сидлина озвучила некоторые из этих инициатив: совместные социальные проекты с торговыми партнёрами в регионах (с 2007 года реализовано более 75 проектов); поддержка конкурса заповедных территорий WWF (с 2006 года); экологические инициативы сотрудников (субботники «Зелёный дозор», волонтёрские проекты); социальные диалоги с заинтересованными сторонами на темы охраны окружающей среды и ресурсосбережения; медиа-банк социальной рекламы AtPrint (содержит 7 тематических разделов, в том числе, «Экология и экологическое поведение») и другие.

Волонтёры компании в 2012 году реализовали 18 проектов, а всего ими уже осуществлено более 40 проектов в 20 городах России. В течение 9 лет «БАТ Россия» поддерживает Конкурс малых грантов для заповедников и национальных парков, организацию которых осуществляет Всемирный фонд дикой природы. Сотрудничество в этой сфере выливается в финансирование проектов, которые не имели возможности, по разным причинам, получить средства от государства.

Юлия ПРОНИНА, руководитель проекта «Зелёный офис» Гринпис России рассказала об экономическом и имиджевом потенциале проекта, который был запущен в 2008 году с целью мотивации коммерческих компаний внедрять энергосберегающие технологии. Среди основных рекомендаций проекта «Зелёный офис»: замена неэффективных осветительных приборов на электросберегающие, установка систем управления подачей тепла, водосберегающие технологии и др.

Эти рекомендации позволяют существенно сократить использование ресурсов на уровне потребителя, потому что изменения экономически привлекательны, просты в реализации даже в построенном/эксплуатируемом фонде. Гринпис оказывает поддержку на всем этапе организации «зелёного офиса»: разработано пособие «Как сделать офис зелёным» (доступно на сайте), организуются семинары и онлайн консалтинг, позволяющие обмениваться опытом, а также Гринпис собрал и опубликовал базу данных компаний, предлагающих услуги по внедрению энергосберегающих технологий.

Несмотря на все преимущества, в ходе реализации проекта стало очевидно, что основным мотивирующим фактором для компаний является имидж среди клиентов и партнёров, особенно на фоне возросшего спроса на экологичные товары и услуги. Для крупных компаний потенциал энергоэффективных технологий для офисных помещёний не является определяющим, но имиджевый аспект может являться толчком к развитию институтов КСО и сертификации, которые пока в России представлены слабо.

Татьяна КАРГИНА, директор по развитию Движения ЭКА, рассказала о разных форматах сотрудничества с компаниями, которые стремятся проявить свою социальную ответственность в сфере экологии. От спонсорства и меценатства – на примере компании Фаберлик, которая уже несколько лет поддерживает масштабную программу по посадке деревьев «Больше кислорода!», в рамках которой было посажено 8,5 миллионов деревьев и создано 5 тысяч школьных питомников, – до формата, когда экологические НКО выступают как профессиональные консультанты и разработчики мероприятий и программ бизнеса по развитию внутрикорпоративной культуры и КСО – на примере зелёного агентства ВЕЛЕС, часть прибыли которой идет на социальные программы движения ЭКА.

Выступающая рассказала и о таком явлении, как необоснованное использование приставки «эко» в маркетинговых целях. По мнению спикера, необходимо разработать систему стратификаций в отношении неправомерного использования этого термина.

Татьяна Каргина сказала о востребованности тренингов и мастер-классов по «зелёному офису» и выразила надежду, что российский бизнес будет использовать гораздо больше возможностей в реализации экологических проектов, которые сейчас находятся на начальной стадии.

Роман НЕРЕТИН, заместитель исполнительного директора Фонда развития и поддержки экологических проектов «Русский углерод», рассказал о комплексных решениях по управлению экологическими рисками и зелёному маркетингу на примере своего фонда.

Среди проблем развития КСО в России выступающий отметил недостаточное понимание экологических и социальных проблем компаниями; распространение практики КСО среди публичных компаний и ТНК, в то время как средний и непубличный бизнес в этом не участвуют; отсутствие дополнительных стимулов со стороны государства; слабый общественный запрос на КСО; неразвитость рынка профессиональных услуг по КСО; отсутствие авторитетных национальных рейтингов по КСО и устойчивому развитию; узкую направленность действий компаний в рамках КСО.

Роман Неретин отметил повышение капитализации через реализацию корпоративной стратегии устойчивого развития. В частности, о сокращении финансовых и временных издержках, масштабировании результативности и выгод компании. В качестве примера он привел проект Бизнес для Леса «B2F», целью которого является восстановление до 31 октября 168 гектар леса, пострадавшего от пожаров 2010 года. В программе «Зелёное дыхание планеты» приняли участие компании Бюро Веритас, Дойче Банк, «Родники России», Пепсико Холдингс, UFS investment company, Alcoa при поддержке федеральной и региональной власти.

В дискуссии после основных выступлений собравшиеся высказали свою точку зрения на поднятые проблемы. Так, **Анисья ШЕПЕЛЕВА,** консультант консалтинговой компании ERM-Eurasia, рассказала о том, какие реальные факторы могли бы мотивировать компании относиться более ответственно к вопросам экологии. Она обратила внимание на важность активной деятельности некоммерческих организаций (в т.ч. в СМИ), направленной на повышение экологической и социальной ответственности бизнеса.

Участники отметили актуальность поднятой проблематики и высказали пожелание активнее привлекать к участию в подобных встречах больше представителей компаний и органов власти.

Как привлечь и удержать «френдов»?

В современном мире информация распространятся моментально. Актуальная и важная тема продвижения через Интернет все больше захватывает человеческие умы. Мало компаний, у которых не было бы своих страниц в социальных сетях.

Уже в третий раз журнал «Бизнес и Общество» и Центр развития филантропии «Сопричастность», при поддержке ЮниКредит Банка, провели круглый стол «Новые возможности социальных медиа и Интернет в развитии КСО». На встрече ведущие компании делились опытом работы в сети, находили пути эффективного воздействия на аудиторию.

По данным фонда «Общественное мнение», которые привела **Татьяна БАЧИНСКАЯ,** исполнительный директор Центра «Сопричастность», 50% респондентов считают, что информация может получить широкую огласку в сети, а 80% – что интернет способствует решению общественных проблем. Также она провела презентацию нового объединенного портала о КСО, который призван совместить всю информацию о деятельности компаний в области корпоративной социальной ответственности. Обычно СМИ неохотно рассказывают о добрых делах компаний, однако эта тема станет приоритетной на обновленном сайте Бизнес и общество. Там будут представлены информационные, аналитические материалы, обзоры проектов, компаний действующих в области КСО, тематическая литература. О новостях подписчики узнают через рассылку, а в появившихся аккаунтах в социальных сетях смогут принять участие в дискуссиях по волнующим вопросам.

О современных возможностях реализации КСО в социальных медиа рассказали представители компании Socialist **Сергей МИТРОФАНОВ и Екатерина ПАТЮЛИНА.** По их словам социально ответственный бизнес, не желая оставаться в стороне от значимых событий, происходящих в обществе, появляется в сети. Интернет, являясь основной площадкой, откуда люди узнают новости, позволяет быстро получать обратную связь и отслеживать статистику: насколько представляемая информация интересна людям. В качестве примера работы с социальными сетями был приведен опыт Госкорпорации «Росатом». Их целью было изменение отношения к атомной энергетике в обществе. В качестве меры воздействия на молодых людей было решено использовать игры в социальных сетях. Те, кого привлекает возможность строительства собственного города и ведения его хозяйственной деятельности, установили себе приложение «Мегаполис». В эту игру была введена возможность строительства атомной электростанции. Для того, чтобы станция работала, пользователям необходимо правильно отвечать на серии вопросов по энергетике. Результатом нововведения стало улучшение знаний и появившийся интерес к тематике среди играющих. Люди подписались на рассылку новостей группы игры по атомной энергетике. В то же время, оценивая лучший международный опыт, представители компании Socialist пришли к выводу, что социальные медиа решают 3 задачи: объединять, координировать взаимодействие людей и заботиться, что важно в перспективе улучшения усло-

вий для жизни на планете. В России наиболее популярными являются ВКонтакте и Одноклассники, аудитория которых составляет 29 и 24 млн человек соответственно (по данным TNS Web Index за октябрь).

При этом, как рассказала **Алёна СТЕПАНОВА,** менеджер по интернет-коммуникациям Mail.Ru Group, аудиторию «Одноклассники» интересует эмоциональное, теплое, дружелюбное, безопасное общение и развлечения, а ВКонтакте преобладают агрессия, задор, активность и потребление аудиовизуального контента. Также она дала характеристику Facebook: «место, где можно получить ответы на вопросы и новости с места события» и Twitter: «мировой идейный и технологический лидер, трендсеттер, где преобладает профессиональное общение». Более подробно Алёна Степанова рассматривала социальную сеть «Одноклассники», которая сильно изменилась за последние несколько лет. По её словам преимущественную аудиторию составляют люди 25-34 лет (35% от общего количества зарегистрированных пользователей). Им важны фотографии, картинки, небольшие интересные тексты. При этом 80% аудитории заходят в сеть через мобильные устройства. Пользователи «Одноклассников» не избалованы маркетинговыми акциями, а главное, платежеспособны, что позволит собирать средства на благотворительные проекты. Как наиболее успешный пример привлечения людей Алёна Степанова отметила Марш против рака груди, организованный Avon. Он привлёк большое количество участников благодаря социальной сети. Создавая страницу, необходимо учитывать потребности аудитории, правильно выбирать тональность общения, свой персонализированный контент.

О том же упоминал **Сергей ДОЛГОВ,** генеральный директор БФ «Разные дети»: «Прежде чем что-то делать, необходимо определить потребности людей». Он рассказал, что, работая с социальными сетями, необходимо отталкиваться от целей и задач, обязательно выделять человека, который бы занимался развитием групп и страниц компании, а также подробно описал процесс внедрения КСО в компанию. Рассказывая про стратегическое планирование, Сергей Долгов указал, что сначала необходимо получить одобрение от директора компании, а потом, выделив «лидеров мнений», которые станут помогать с внедрением проекта, начинать запускать тестовые акции. Наибольший прилив желающих принять участие в благотворительных программах наблюдается после того, как владелец предприятия собственным примером продемонстрирует важность идеи. На взгляд Сергея, КСО – это в первую очередь коммуникации. В качестве примера был приведен опыт Лондона. Когда был необходим проект по улучшению одной из старейших улиц города, различные компании предлагали креативные и дорогостоящие проекты. А одна сотрудница небольшой некоммерческой организаци прошла по жителям и спросила, что им надо. Они сказали: «всё отлично, только замените асфальт». Именно этот проект выиграл.

Примером продвижения этого аспекта через социальные сети служит проект ЮниКредит Банка UniColours. Как рассказала **Лаура АНДРОНОВА,** начальник управления корпоративного имиджа и коммуникаций ЮниКредит Банка, благотворительная программа зародилась с большим участием как руководителей, так и простых сотрудников, а выход с ней в социальные сети был очень взвешенным решением: «Проект непростой, эмоциональный, было сложно решиться выйти с ним сеть, поскольку реакцию аудитории предсказать было затруднительно. Мы для себя просто в какой-то момент решили, что важнее привлечь внимание к той

B&O_2013_block.indd 84 8/14/13 5:20 PM

теме, которой проект касался, а это сама по себе уже хорошая цель». В рамках проекта в августе 2012 года прошла акция, предлагавшая пользователям Facebook, Twitter и ВКонтакте подарить детям с ограниченными возможностями здоровья радость творчества. Подробнее о ней говорила **Светлана ТИХОНОВА,** главный эксперт управления корпоративного имиджа и коммуникаций ЮниКредит Банка. Схема была простой: за каждый «лайк» детских рисунков и стихов на занятия арт-терапией для детей с ограниченными возможностями перечислялось по 10 рублей. Аудитория отреагировала очень тепло. Акцию поддержали более 56 000 пользователей, по его результатам банк перечислил свыше 566 000 рублей на благотворительность. Было оставлено свыше 500 комментариев по теме, количество посещений страницы, посвященной КСО, за период проведения акции выросло в 20 раз, а среди откликов, оставленных пользователями социальных сетей, можно встретить слова: «маркетинг с человеческим лицом».

Пример инновационного КСО-проекта привел **Антон ХОДЬКО,** директор проектов департамента стратегии и развития Сбербанка России, рассказавший о новой форме обратной связи со стейкхолдерами. Банком была создана уникальная площадка с использованием технологии краудсорсинга, по структуре сходная с социальными сетями: там также есть аккаунты, рейтинг, возможность собирать бонусы. На ней реализовывался проект, где были задействованы как сотрудники, так и клиенты банка, всего более 5 тысяч человек. Они генерировали идеи по развитию социальной ответственности, активно выдвигали предложения, дискутировали, ставили оценки. Больше всего аудиторию интересовала тема экономики и бизнеса. Среди основных предложений: сокращение очередей, поддержка инноваций, социально-ориентированные продукты. На втором месте социальная сфера, где людей в основном интересовали поддержка материнства, спорта, повышение грамотности. Также немало предложений поступило по вопросам улучшения окружающей среды. Результатом программы являются не только сформированные согласно опросу направления дальнейшей деятельности банка, но также появление собственной социальной сети для дальнейших обсуждений и широкий резонанс в профессиональной сфере. Среди сложностей в проведении кампании Антон назвал необходимость следить за дискуссией, направлять её в нужное русло, выделяя ключевые идеи.

Далее участники круглого стола разделились на группы для дискуссий. Тема «Инструменты успешного продвижения КСО в социальных медиа и интернете» заинтересовала многих. Дискуссию модерировала **Эльвира ГАРИФУЛИНА,** руководитель направления корпоративной социальной ответственности и связей с органами государственной власти ОТП Банка. Благодаря использованию традиционных и инновационных фасилитационных техник, участники смогли не только оценить возможности и риски продвижения корпоративной социальной ответственности в социальных сетях, но и «выработать идеальную модель и шаги по её воплощению». Начав со знакомства и ответа на вопрос: "А стоит ли вообще этим заниматься?", взвесив слабые стороны, риски и возможности, большинство высказалось «за», а те немногие, кто был «против», опирались больше на свой негативный опыт. Особо подчеркнули, что социальные сети имеют огромные возможности: широкий охват аудитории, мгновенную известность, большой выбор инструментов и платформ, обратную связь, относительно низкую затратность, но и нельзя забывать про такие риски, как: безопасность, выделение ресурсов (человеческих, финансовых, технических, временных), посто-

Китагава Цукимаро.
Ночная дорога.
Ок. 1820–1830

янность и планомерность работы в этом направлении, точность охвата целевой аудитории, негативная обратная связь по услугам/продуктам, «большой вал просьб», «тусовка без действий» и др.

Участники обсудили наиболее интересные примеры продвижения корпоративной социальной ответственности в социальных сетях, попытались понять, что лежит в их основе, как может выглядеть идеальная модель продвижения КСО в социальных сетях. Все согласились с тем, что КСО и её продвижение в социальных сетях должна быть связана с бизнес-стратегией и опираться на анализ, вовлечённость персонала, обратную связь, профессионализм, с обязательным «выделением площадки и модератора, быть недорогой, человечной. В основе – системный подход, прозрачность, важно ставить цели и измеримые показатели, уметь «писать истории», «персонализировать» и иметь «броский элемент привлечения».

Чтобы создать и реализовать «идеальную модель», нужно сделать следующие «первые шаги»: определить аудиторию и потребности (с учетом сегментации в сети), сформулировать стратегию, определить цель и методы (с количественным и качественным измерением), выделить ресурсы, организовать постоянную модерацию и анализ развития ситуации, внутреннее и внешнее продвижение, подключать лидеров мнений.

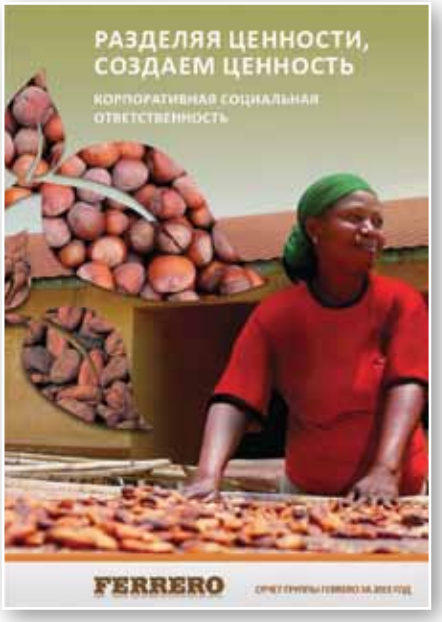
Также участники пополнили свой «банк идей»: привлекать харизматичных персоналий и лидеров мнений «с большим кругом друзей», «яркий подход к названию», «душевная персонифицированная история», попасть в тренд или создать его, викторина и др.

Находясь в постоянном диалоге, делясь мнениями, участники дискуссии почерпнули для себя массу полезной информации, ведь, как говорят: возьми две чужих идеи, совмести их, и получится твоя, новая.

О более узкой теме работы с социальными сетями заинтересованная часть аудитории смогла поговорить с **Сергеем ДОЛГОВЫМ,** модератором дискуссии «Подводные камни социальных медиа». Здесь обсуждали наиболее волнующие вопросы: как работать с негативными откликами, как взаимодействовать с потенциальной аудиторией. Были выработаны алгоритмы действий, решавшие эти проблемы. Самый важный вывод, который был вынесен участниками дискуссии – это важность личностного подхода. Общаясь с аудиторией, вы приобретаете надежных сторонников, которые готовы подсказывать направления для дальнейшей деятельности, защищать вас от скептиков. Также необходимо детально все продумать: и процесс деятельности, и тексты; назначить человека, ответственного за ведение социальных сетей, чтобы он выводил темы в нужное русло, незамедлительно реагировал на отклики.

По итогам мероприятия все сошлись в одном: использовать социальные медиа в практике продвижения КСО необходимо, главное – хорошо понимать, какой именно результат хочет получить компания. От этого зависит и выбор интернет-площадок, и стратегия продвижения, и последующие действия. «Бизнес и общество» решили внести свой вклад в поддержку ещё слабо освещённой в интернете теме социальной ответственности бизнеса и собирать всю информацию по вопросам КСО на своём новом сайте. Проект поддержала компания «Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг», представитель которой – **Екатерина ЛЁВШИНА,** управляющий по работе с общественными организациями – сообщила: «Мы часто говорим о том, что информации о КСО мало. СМИ не всегда охотно пишут о корпоративной благотворительности; разрозненно информация есть на сайтах компаний, некоммерческих организаций, например, Форума Доноров, CAF Россия, АСИ. Нам показалось важным поддержать этот проект как единый портал. Хотелось бы, чтобы и другие компании приняли активное участие в содержательном наполнении сайта и его поддержке».

Организаторы встречи выразили надежду на дальнейшее плодотворное сотрудничество со всеми гостями и читателями, предложили присылать свои материалы для размещёния на новом сайте: информацию, анонсы, обзоры проектов, справочную информацию о деятельности в области КСО.



Ferrero: корпоративная социальная ответственность как модель бизнеса

Компания Ferrero презентовала свой отчёт о корпоративной социальной ответственности «Разделяя ценности, создаём ценность» — под патронажем Итальянского посольства в России и при личной поддержке посла Италии в России г-на Антонио Дзанарди Ланди (Antonio Zanardi Landi). Среди приглашённых были представители федеральных органов государственной власти, администрации Владимирской области (именно там находится кондитерская фабрика Ferrero), представители пищевой промышленности, научного сообщества. Россия — один из самых перспективных и приоритетных рынков для развития, считают в компании.

Социальная ответственность для Ferrero – это модель бизнеса и означает расширенный социальный пакет для сотрудников не только в Италии, но и во всех странах присутствия, открытие заводов в проблемных регионах, чтобы у их жителей была работа, спонсорство детского спорта. Отказ от сотрудничества с компаниями, использующими труд детей, организация детских праздников для воспитанников детских домов, финансирование проекта «Видеопаспорт».

Посол Италии в России **г-н Антонио Дзанарди Ланди,** открывая мероприятие, назвал фабрику Ferrero во Владимирской области «предметом гордости» и отметил, что «речь идет об успехе, в основе которого – исключительная способность этой итальянской компании работать в одной «команде» с администрацией региона присутствия». Причем, эту способность группа из Альбы демонстрирует на глобальном уровне.

Вице-губернатор Владимирской области **Сергей Мартынов** выразил уверенность, что одна из задач бизнеса в современном обществе – обеспечение достойного уровня жизни населения, хотя брать на себя социальные функции государства бизнес не в состоянии и не должен. Компромиссное решение здесь – находить механизмы частно-государственного партнёрства, выгодные обеим сторонам. Например, соглашения о социально-экономическом партнёрстве между бизнесом и администрациями территорий, где он работает: «Социальные программы развития административных территорий все больше увязываются со стратегией бизнеса. Из разряда разовых благотворительных акций они переходят в категорию социальных инвестиций. И это означает другую эффективность и другие подходы к управлению». О деятельности Ferrero в регионе вице-губернатор сказал: «Компания в своей кадровой политике не ограничивается требованиями Трудового кодекса РФ и предлагает своим сотрудникам расширенный социальный пакет. А из важнейших совместных с администрацией области социально-значимых проектов я бы выделил «Видеопаспорт», главная цель которого – помочь детям из домов ребёнка и детских домов обрести семьи. Мы благодарим компанию за этот вклад в будущее. Уже

28 детей в регионе обрели семьи благодаря этому проекту. Какую бы форму ни приобретало взаимодействие бизнеса, власти и общества, практическим итогом его должна стать вполне определенная ситуация: участие компаний в социальном развитии местного сообщества и согласованные действия с местными и региональными властями в общих интересах. Главная наша задача – выстроить партнёрские отношения. Следствием этого станет положительный имидж как компании, так и региона, благоприятный инвестиционный климат, рост доверия населения и к власти, и к бизнесу».

Елена Тополева, директор Агентства Социальной информации, считает, что пока в России не так много компаний могут похвастаться продуманным подходом к теме корпоративной социальной ответственности. В отличие от Ferrero, «деятельность которой может служить примером ответственной деловой практики, чьи принципы КСО «вплетены» во все её бизнес-процессы». Создание предприятий в социально неблагополучных регионах, реализация оздоровительных и образовательных программ для детей, регулярная проверка поставщиков на предмет соответствия закупок группы Кодексу делового поведения, весомый вклад в охрану окружающей среды и благотворительность в чистом виде — все это социальная ответственность группы.

Игорь Липсиц, профессор Высшей Школы Экономики, напомнил, что в СССР идея социальной ответственности была нормой для предприятий. Но затем она «ушла на задний план»: «Возобладала точка зрения, что, коль мы строим рыночную экономику, то должны работать в рыночной парадигме. А это – борьба за прибыль, а всё, что в это не укладывается, есть лишние затраты, которые снижают эффективность бизнеса. Это мощная точка зрения, представленная не только в России, но и во всем мире. Бизнес сейчас трудно возвращается к идее социальной ответственности. И много неудачных примеров, когда сильные, успешные компании пытались вернуться к идее ответственности бизнеса перед обществом, и несли на этом потери и вынуждены были от этого отказываться мучительно и больно, потому что иначе возникала угроза их существованию. Так что процесс возврата к этой идее идет медленно и трудно. Глобальный договор ООН, содержащий базовые принципы корпоративной социальной ответственности, во всем мире решились подписать пока меньше 9 тысяч компаний. Во всем мире! Социальная ответственность – это тяжелое бремя. И оно, наверное, под силу очень сильным компаниям с огромным запасом конкурентоспособности, которые понимают — если они хотят жить долго, то должны жить в обществе, которое относится к ним позитивно и которое само развивается. Генеральный директор выдающегося игрока пищевого рынка Unilever Пол Полман озвучил свое видение модели работы компании. Оно до чрезвычайности близко позиции Ferrero: будущее за компаниями, которые заложат интересы общества в свою бизнес-модель. Это абсолютно правильный подход. Бизнес должен будет это сделать, иначе он окажется под перекрестным огнем потребителей и государства, а это не будет на пользу никому».

Татьяна Чубарова, руководитель аналитического подразделения Института экономики РАН: «Сегодня мы не должны говорить о том, нужна ли социальная ответственность. Она всё равно будет существовать. Но происходит некое изменение расстановки социальных сил в обществе. Решение социальных проблем всё больше рассматривается как совместные усилия всех социальных партнёров: государства, человека, бизнеса. При этом с экономической и административной точек зрения, организации обладают рядом преимуществ – им легче мобилизовать значительные финансовые ресурсы для воплощения социальных программ. В связи с этим радует, что компания Ferrero рассматривает корпоративную социальную ответственность как модель своей деятельности. Сегодня нужен системный подход к КСО, когда это направление становится неотъемлемой частью стратегии фирмы. Думаю, компании, которые сегодня не видят этих процессов, рискуют в скором времени остаться на обочине делового успеха».

Александр Горелик, директор

Информационного центра ООН в Москве: «Мне кажется весьма разумной идея группы Ferrero публично презентовать свой отчёт «Разделяя ценности, создаем ценность». Данный документ, составленный в контексте корпоративной социальной ответственности, выглядит весьма впечатляюще, и сопровождающие его комментарии ответственных лиц компании позволяют нам составить довольно полное представление об этой стороне работы Ferrero. Действительно хорошо, что у транснациональной группы имеется единая стратегия КСО, направляющая деятельность всех её подразделений, в т.ч. в России. Неудивительно, что данный отчёт составлен в соответствии с нормативами Международной организации по стандартизации и Глобальной инициативы по отчётности (GRI)».

Елена Абросимова, доцент кафедры коммерческого права юридического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, отметила, что в настоящий момент становятся всё более востребованными знания в области КСО: «На сегодняшний момент в Московском государственном университете на нескольких факультетах есть отдельные мастер-классы – не курсы, а именно отдельные мастер-классы по корпоративной социальной ответственности. На мой взгляд, работа со студентами-юристами в этом направлении очень перспективна, так как именно от наших выпускников зависит очень многое, потому что КСО – это важные управленческие решения. Разработка специальных курсов по КСО может стать одним из направлений сотрудничества вузов и известных компаний. Этот вопрос также важен для тех, кто работает в сфере государственного управления, поскольку корпоративная социальная ответственность предполагает сотрудничество и с местными властями».

Геннадий Воронин, главный редактор журнала «Стандарты и качество» уверен: «Социальная ответственность сплачивает коллектив. Будь то организация молельной комнаты на предприятии, или разведение роз на территории, или освещение лыжной трассы. Это такие простые вещи, но эффект дают замечательный. Когда я, работая начальником цеха, предложил раскрасить станки рабочим кому как нравится, производительность труда без пересмотра норм повысилась на 12%. Только из-за праздничного настроя! И в рыночной экономике всё это надо сохранять. Качество, социальная ответственность в головах – либо есть, либо нет. Они есть, если руководитель любит коллектив. Я вижу, что компания Ferrero свой коллектив любит».

Тимур Кизяков, руководитель информационно-поисковой системы для усыновителей «Видеопаспорт», автор и ведущий телепередачи «Пока все дома», твердо уверен, что известность, популярность и доверие обязывают. И во благо они только тогда, когда приносят пользу не только своим обладателям. Создатели программы «Пока все дома» свой ресурс известности и доверия со стороны зрителей использовали замечательно, начав реализацию проекта «Видеопаспорт». Причем, по словам телезвезды, во Владимирской области «всё получилось уникально": "Мы шли навстречу друг другу: проект, администрация региона и компания Ferrero. Не было лишних слов, не было каких-то обещаний в первый день. Было вдумчивое выслушивание друг друга. А потом эти три силы объединились, как — помните, в фильме «Маугли», как все вместе спасали слонёнка из ямы? Так вот и мы... А в итоге получаем эффективность, измеряемую судьбами людей».

Марина Татарская, директор по связям с общественностью ЗАО «Ферреро Руссия», выразила мнение, что успешная производственная деятельность компании в регионе «не может состояться без грамотно выстроенных коммуникаций с представителями государственной власти и местного сообщества»: «Важно с первых дней выстраивать диалог. Мы убеждены, что экспертами в области управления территории являются представители государственной власти. Хорошо можно сделать то, что реально нужно и востребовано на данной территории, а не то, что кажется правильным нам. Только тогда мы сможем внести вклад в решение реальных проблем и задач территории. Именно так мы строим нашу работу с администрацией Владимирской области».

Социальные инвестиции бизнеса: актуальные вопросы, российский и зарубежный опыт, прогнозы развития

Полина Ужгина,
студентка факультета журналистики МГУ

Под таким названием в Ассоциации Менеджеров прошло совместное заседание Комитетов по корпоративной социальной ответственности и по финансовым рынкам. Модераторами заседания были председатели соответствующих комитетов Игорь СОБОЛЕВ и Вадим ВЯЛЬШИН.

Выступление начальника управления Министерства социальной политики Нижегородской области Маргариты УШАКОВОЙ было посвящено взаимодействию социальных служб с коммерческими организациями, прошедшему в три этапа. В 1990 году был создан Фонд социальной защиты населения. С 2000 года Министерство проводило конкурсы социальных проектов среди коммерческих компаний. Начало третьего этапа в 2009 году ознаменовалось вовлечением других министерств и заключением договора с ЗАО КПМГ о программе «раннего вмешательства», которая заключается в индивидуальной помощи детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Проект включает в себя формирование междисциплинарных групп помощи с индивидуальными программами для детей, в которые входят ведущие специалисты из самых разных профессиональных областей: психологов, юристов, врачей, социологов. Также фонд занимается образовательной деятельностью – с 2009 года было проведено 19 выездных тематических семинаров с участием экспертов и представителей компаний. Было проконсультировано более 150 детей, для каждого из которых составлена программа поддержки, всего помощь получили 3500 детей. Немалую роль сыграли и коммерческие организации, обеспечивающие финансирование программы. Г-жа Ушакова отметила, что материальная поддержка компаний позволяет фонду добиться хороших результатов, поскольку дополнительные средства позволяют улучшить условия жизни детей.

Александр БЕСШАПОШНИКОВ, исполнительный директор Фонда региональных социальных программ «Наше будущее», рассказал о мировом опыте оценки социальных инвестиций. Российская практика анализа влияния инвестиций бизнеса в социальные программы не сформирована должным образом, в то время как на Западе это уже развито. Измерение социального эффекта инвестиций (методика SROI – Social Return on Investment), как это давно практикуется на Западе, помогает бизнесменам спрогнозировать отрицательный и положительный эффект от финансирования того или иного проекта. Оценивая вложения, беря во внимание все внешние и внутренние обстоятельства, эксперты способны предсказать результат инвестиций в денежном эквиваленте. Этот процесс ведется преимущественно за счёт всеобщего опроса и интервьюирования каждого участника, поэтому эта методика достаточно трудозатратная, требует немалого количества специалистов, способных в короткие сроки собрать и проанализировать большой объем информации.

Утагава Тоёкуни. Изображение в изящном стиле горы Мэгуро

Второй метод ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) имеет более узкую направленность. Это – финансовая отчётность о деятельности компании и выражает особенности сектора, в котором работает. Любая организация в методологии ARIS рассматривается с пяти точек зрения: организационной, функциональной, обрабатываемых данных, структуры бизнес-процессов, продуктов и услуг.

Российский опыт оценки социальной деятельности компании пока заключается преимущественно в сравнении показателей отдельных групп и формировании статистики, но что-то прогнозировать при таком способе достаточно сложно. Александр Ушаков также коснулся темы уровня КСО в России. Он отметил фактическое отсутствие инфраструктуры для социальных инвестиций, а также непроработанное законодательное регулирование.

Председатель Совета директоров АКГ «Градиент Альфа» Павел ГАГАРИН сфокусировал выступление на различиях опыта социального инвестирования в России и на Западе. В то время как в Европе и США власти уже давно участвуют в социальных проектах, в России государство пока мало прислушивается к мнению экспертов по КСО.

Рассуждая на эту тему, г-н Гагарин в качестве примера привел опыт социальных инвестиций собственной организации: «Через наш благотворительный фонд мы стали помогать детским домам в одном из регионов Севера России. От нас потребовалось немного – попросили снабдить туалетной бумагой, зубной пастой, полотенцами. Но руководство на уровне области стало возмущаться: «Вы что нас позорите, думаете, мы сами не можем их обеспечить бумагой и пастой?» Тем не менее, детские дома по-прежнему ощущают нехватку предметов гигиены. Получается, что власть порой отказывается принять помощь из-за возможной недостаточности финансов в бюджете, которую скрывают от огласки, или потому что не хотят привлекать к себе внимание общественности. Кроме того, любое действие дает эффект только через 2-3 года, а власти хотят видеть изменения сразу же. Чтобы в России гармонично срабатывались государство, бизнес и благотворительные организации, необходима перестройка сознания власти, сознания людей».

Теймураз ВАШАКМАДЗЕ, старший преподаватель кафедры бизнеса и управленческой стратегии РАНХиГС при Президенте РФ, рассказал о важности социальной ответственности для компаний. Чем шире фирма раскрывает информацию о своих социальных инвестициях, тем больше у инвесторов возможностей оценить её деятельность. Г-н Вашакмадзе добавил, что в развитых странах устойчивость компании оценивают с помощью интегрированного индекса ESG – environmental (забота об окружающей среде), social (забота об обществе), government (уровень эффективности корпоративного управления).

Председатель общества женщин-предпринимателей «Княгиня Ольга» Ольга МАКАРЕНКО оценила соцальное финансирование с точки зрения представителя благотворительной организации. Она отметила, что процесс инвестирования бизнеса в социальные проекты в России слабо освещается, общество до сих пор очень поверхностно информировано об этом, а ведь социальные инвестиции – это новая ступень во взаимоотношениях между обществом, бизнесом и властью. Очень важна их востребованность, главное, чтобы они повышали уровень и качество жизни населения. Власть же не хочет вникать в суть КСО, из-за этого многие проекты «загибаются». Ольга предложила решать возникающие проблемы на муниципальном уровне, опираясь на законные нормативы.

В завершающей круглый стол дискуссии участники пришли к мнению, что только совместными усилиями гражданского общества, государства и социально ответственного бизнеса можно повысить уровень жизни в России.

Бизнес & общество
БИЗНЕС И ОБЩЕСТВО
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Пожалуйста, заполните заявку печатными буквами:

Название компании

Месяц начала подписки

Ф.И.О.

Должность

Юридический адрес компании

Банковские реквизиты

Адрес доставки журнала

Почтовый индекс

Телефон

Факс

Контактное лицо

Координаты контактного лица

Дата

Подпись

Совместный путь к успеху

Статус подписчика	Количество номеров	Стоимость (руб.)	✓
Коммерческая организация	1	1600-00	
	3	4800-00	
	6	9600-00	
Некоммерческая организация	1	800-00	
	3	2400-00	
	6	4800-00	
Физическое лицо	1	300-00	
	3	900-00	
	6	1800-00	
Благотворительная подписка	1	3000-00	
	3	9000-00	
	6	18000-00	

НДС не взимается
Периодичность выхода журнала – 1 раз в 2 месяца

Ваши пожелания и рекомендации:

Заполненную заявку вышлете в редакцию:

по факсу: +7 499 972 1806
по электронной почте: info@b-soc.ru

Контакты для получения дополнительной информации:

+7 499 973 1528
+7 967 138 2757

Японская гравюра XVIII–XIX веков из собрания ГМИИ им. А. С. Пушкина

Государственный музей изобразительных искусств имени А.С. Пушкина создал электронную галерею самой обширной в России коллекции японской графики XVIII–XIX веков. В собрание входят живописные свитки, иллюстрированные книги, альбомы, сборники, цветные гравюры, а также ширмы, рисунки и другие произведения XVIII–XIX веков. Большинство этих экспонатов были ранее закрыты для широкой публики, но теперь доступны пользователям Интернет в любой точке мира на www.japaneseprints.ru на трёх языках – русском, английском и японском.

На оцифровку и описание более 600 лучших произведений японской гравюры из коллекции музея у специалистов ушло два года. Особенность электронного каталога – в сверхточной передаче изображения, которая позволяет рассмотреть каждый экспонат в мельчайших деталях. Также он содержит более подробное описание коллекции, чем хранящиеся в музее печатные материалы. Помимо информации об авторе и дате здесь можно найти данные о технике, бумаге, издателе, резчике, цензоре, происхождении гравюр. Произведения можно сгруппировать по жанрам и художникам, историческим периодам, династиям и сериям. Большую часть коллекции составляют гравюры, выполненные в технике цветной ксилографии и относящиеся к направлению укиё-э.

Основные темы искусства укиё-э – мир весёлых кварталов и театра Кабуки, герои исторических хроник и литературных произведений, сезонные развлечения и праздники, пейзажи, изображения цветов и птиц. На сайте их можно легко найти в разделе «жанры и темы».

«Коллекция настолько обширна, что представить её целиком в экспозиции музея, так же как и остальные графические коллекции, невозможно. Этот каталог внесет огромный вклад в популяризацию японского искусства. Он будет полезен всем – и поклонникам японской культуры, и любителям гравюры, и специалистам», – говорит заведующая отделом графики ГМИИ им. А.С. Пушкина **Айнура Юсупова.**

По словам Айнуры Юсуповой, создание уникальной цифровой коллекции японской графики стало результатом совместной долгосрочной работы музея и JTI. *«Мы благодарны компании за эту поддержку»,* – сказала представитель ГМИИ на пресс-конференции, посвященной открытию виртуальной галереи.

Сайт открывается мультимедийной заставкой, демонстрирующей процесс цветной печати гравюры с видом горы Фудзи. Главная страница украшена надписями имён семи основных династий художников, выполненными известным японским каллиграфом Рюсэки Моримото специально для сайта. В особом разделе можно познакомиться с технологией создания традиционной японской ксилографии. Фотографии, демонстрирующие пошаговый процесс изготовления ксилографий, любезно предоставлены сайту токийским Институтом изучения гравюры Адати.

Гравюры собрания ГМИИ имени А.С.Пушкина были неоднократно показаны стенах музея, в музеях страны, в различных городах Японии.

Основу собрания японской гравюры составила коллекция одного из первых в России собирателей и знатоков японского искусства, офицера русского флота Сергея Николаевича Китаева (1864-1927), собранная им в Японии в 80-90 годах XIX века. Китаев был широко образованным человеком, с молодости интересовался изобразительным искусством, сам рисовал, писал акварелью.

Выпускник Высшего морского училища Петербурга, Китаев с 1885 года более десяти лет служил на кораблях в Тихом океане, ходивших к берегам Японии. Во время стоянок в японских портах Китаев покупал произведения живописи и графики в Токио, Киото, Осаке, Йокогаме, Кобэ и других городах и деревнях через своих агентов, исколесивших страну вдоль и поперек. Купленные вещи Китаев отдавал там же, в Японии, на реставрацию и хранил на своем корабле в герметичных металлических ящиках, предохранявших содержимое от влаги. Китаев лично знакомился со многими художниками и приобретал у них произведения.

Выйдя в 1912 году в отставку, Китаев не только бережно хранил, но и активно изучал свою коллекцию. В 1916 году, уезжая с семьей на лечение за границу, он оставил её на хранение в Румянцевском музее. В результате национализации музейных ценностей после Октябрьской революции в России в 1924 году коллекция Китаева вместе со всем графическим собранием была передана Музею изящных искусств (ГМИИ им. А.С. Пушкина). С тех пор собрание японской графики музея пополнялось за счёт приобретений у коллекционеров, даров и пожертвований.

JTI много лет участвует в проектах, направленных на сохранение культурного наследия России, развитие современного искусства, а также поддерживает инициативы, повышающие качество жизни людей с ограниченными возможностями, пожилых и ветеранов войны.

Оцифровку гравюр и создание сайта осуществила компания «Группа Эпос», которая применила уникальную технологию высокоточной съемки, безопасной для самых чувствительных экспонатов.

名所江戸百景
隅田川
水神の
森遠望