

ДОКЛАД О ТЕНДЕНЦИЯХ  
В СФЕРЕ КСО В РОССИИ  
В 2009 Г.  
CSR TREND REVIEW 2009

ПОДГОТОВЛЕН НАЦИОНАЛЬНЫМ ФОРУМОМ  
КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

# Содержание

ВСТУПЛЕНИЕ.....	4
<b>ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ КСО В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТряСЕНИЙ 2008-2009 ГГ.</b>	
Влияние кризиса на деятельность бизнеса в области корпоративной социальной ответственности .....	9
Влияние экономической ситуации в стране на развитие подходов к отбору, разработке и реализации социальных проектов .....	12
Волонтерская деятельность в рамках КСО .....	16
Социальная отчетность как ключевой элемент коммуникации .....	18
Внутренние социальные программы.....	20
<b>РЕКОМЕНДАЦИИ ЭКСПЕРТОВ РЫНКА ПО ВЕДЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ КСО.....</b>	<b>21</b>
<b>НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ: НОВЫЙ ОПЫТ .....</b>	<b>28</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>31</b>

## Дорогие коллеги!

Национальный форум корпоративной социальной ответственности (КСО) продолжает традицию подведения итогов года и предлагает Вашему вниманию настоящий обзор. В нем Вы найдете главные тренды уходящего года, анализ проблем, с которыми столкнулся социально ответственный бизнес, те решения, которые помогли ему успешно противостоять негативным тенденциям в экономической и социальной сферах, а также практические рекомендации для специалистов.

Мы уверены, что подготовленный командой Форума материал, дополненный комментариями ведущих экспертов рынка, станет полезным пособием для теоретиков и практиков корпоративной социальной ответственности в России. Основными темами обзора стали корректировка корпоративных политик в социальной сфере, сокращение финансирования данного направления, изменения в подходе к социальной отчетности и ряд других не менее важных вопросов.

Несмотря на отдельные отрицательные последствия кризиса, отрадно отметить тот факт, что по единодушному мнению наших экспертов, проблематика КСО уже настолько прочно вошла в российскую корпоративную действительность, что никакие трудности и проблемы в финансовой сфере не смогли заставить компании отказаться от дальнейшего развития этой темы.

В заключение позвольте от лица всей команды Национального форума корпоративной социальной ответственности поздравить Вас с наступающими новогодними праздниками. Надеюсь, мы сможем обсудить с Вами проблемы и перспективы развития сферы КСО в России на мероприятиях Национального форума КСО в 2010 году.

Предлагаем Вам также оставить свои отзывы о настоящем обзоре, воспользовавшись специальной онлайн формой на нашем сайте [www.csrforum.ru](http://www.csrforum.ru). Ваше мнение очень важно для нас!

*Желаем Вам приятного и полезного чтения!*



Наталья Попович  
Председатель Организационного комитета  
Национальный форум КСО  
Президент PRP Group - A Weber Shandwick  
Affiliate Company

## ВСТУПЛЕНИЕ



*В 2009 году экономический кризис стал как серьезным испытанием финансовой устойчивости компаний, так и тестом на жизнеспособность концепций и моделей корпоративной социальной ответственности.*

*Цель нашего обзора состоит в выявлении общих тенденций в сфере социальной ответственности на основе информации из открытых источников и личного общения с экспертами и практиками рынка. Мы надеемся, что этот материал будет интересен как для специалистов в этой области, так и для менеджеров, отвечающих за развитие КСО в рамках конкретных организаций.*

*Обзор состоит из двух частей, первая из которых отвечает на вопрос о влиянии кризиса на сферу КСО, а вторая содержит практические рекомендации по ключевым вопросам, особенно актуальным для компаний в настоящее время.*

*Мы благодарны экспертам, которые приняли участие в подготовке обзора:*



### **Алексеев Олег Борисович**

Член Правления Группы компаний «Ренова», Директор по управлению персоналом и корпоративным отношениям. Член Общественной палаты РФ. Генеральный директор Благотворительного фонда «РЕНОВА». Эксперт Бюро Правления РСПП, Заместитель Председателя координационного совета объединений РСПП Уральского федерального округа. Член Совета по нефинансовой отчетности РСПП. Автор более 100 публикаций по темам местного самоуправления, регионального развития, благотворительности, жилищной политики, корпоративного управления и управления персоналом.



### **Аленичева Любовь Владимировна**

Директор по развитию ООО «АСИ консалтинг». Начиная с 2003 года успешно реализовала около 30 проектов для российских и международных компаний в области взаимодействия со стейкхолдерами, подготовки нефинансовых отчетов, совершенствования процессов управления отчетностью и корпоративной ответственностью, партнерства с некоммерческими и негосударственными организациями. Принимала участие в качестве докладчика на конференциях и семинарах, посвященных корпоративной ответственности и нефинансовой отчетности в России, Украине и Белоруссии, а также в мероприятиях, организованных «Глобальной инициативой по отчетности» и сетями Глобального договора.

### **Бим Александр Семенович**

Директор проекта по устойчивому развитию Глобального Договора ООН в России, Программа развития ООН. Эксперт в области стратегии развития бизнеса, корпоративного управления, социальной политики. Отвечает за мероприятия по расширению сети ГД ООН в России и осуществление совместных с российскими компаниями прикладных проектов в сферах антикризисного управления и устойчивого социально-экономического развития предприятий и регионов. Является членом экспертных советов и комиссий государственных и общественных организаций. Имеет ученую степень кандидата экономических наук. Автор более 100 научных работ по экономической и социальной проблематике, изданных в России и за рубежом.



### **Германович Алексей Андреевич**

Директор программ в государственной и социальной сферах Московской школы управления СКОЛКОВО. Отвечает за привлечение, оценку и реализацию проектов в некоммерческом секторе, которые будут реализованы студентами в рамках обучения на программе СКОЛКОВО full-time MBA. Алексей также развивает консалтинговые проекты в сфере корпоративной социальной ответственности. С ноября 2001 года до июля 2009 Алексей работал в группе компаний «Северсталь» на различных руководящих позициях. С января 2007 года он был заместителем генерального директора ОАО «Северсталь» по стратегическим коммуникациям и корпоративной социальной ответственности. До работы в компании «Северсталь» Алексей Германович работал журналистом. С сентября 1999 года по ноябрь 2001 года был корреспондентом кремлевского пула газеты «Ведомости», опубликовал более 400 статей.





### *Горелик Александр Семенович*

Директор Информационного центра ООН в Москве. Специализируется на проблематике международной безопасности, а также развития и прав человека. В круг профессиональных интересов также входят корпоративная социальная ответственность и благотворительность. Член Совета Никитского клуба. Член экспертного совета Ассоциации менеджеров. Входит в состав учредителей Клуба друзей Международного благотворительного фонда Владимира Спивакова. Член попечительского совета центра взаимодействия общественных и государственных структур «Социальное партнерство».



### *Грикурова Инесса Саркисовна*

Руководитель стратегических программ Microsoft в России. В 2004-2007 гг. — менеджер социальных проектов, руководитель пресс-службы компании. До начала работы в российском офисе Microsoft – менеджер по маркетингу и коммуникациям Business Software Alliance (BSA) в России, сотрудник Института мировой экономики и международных отношений РАН.



### *Заславская Светлана Юрьевна*

Советник по связям с общественностью в московском филиале компании «ЭксонМобил». В 2003-2004 гг. работала в торговом доме компании «ЮКОС-М» менеджером по Связям с общественностью по Дальневосточному региону. В 2004-2005 гг. — менеджер по корпоративным отношениями в компании «Бритиш Американ Табакко».



### *Костин Алексей Евгеньевич*

Исполнительный директор НП «КСО — Русский Центр» (КСО-РЦ). Кандидат экономических наук, специализируется в областях корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности (КСО). Консультант Программы развития ООН и Европейской экономической комиссии ООН по вопросам КСО, нефинансовой отчетности и устойчивого развития. Является автором более 40 научных работ и статей по проблемам менеджмента и социальной ответственности бизнеса.



### *Лещинская Ксения Львовна*

Руководитель отдела услуг в области устойчивого развития компании «Эрнст энд Янг». Работает с клиентами в различных отраслях, включая нефтегазовую, горнометаллургическую, банковскую, телекоммуникационную, сектор промышленного производства. Обладает более чем восьмилетним опытом в экологическом и социальном аудите и консалтинге. В рамках консультационных и аудиторских проектов поддерживает российские компании в деле повышения прозрачности их деятельности, а также качества управления вопросами корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивого развития.



### *Попович Наталия Борисовна*

Наталия Попович – Президент PRP Group, агентства, являющегося стратегическим партнером международной сети Weber Shandwick. Она руководит деятельностью компании в России, Украине и Азербайджане, а также развитием бизнеса на рынках стран СНГ. Наталия является специалистом в области репутационной стратегии, развития брендов, консультирования топ-менеджмента, коммуникационных программ и кризисного управления. Она является ведущим консультантом руководителей ряда крупных компаний-лидеров рынка, а также экспертом в области корпоративной социальной ответственности и стратегических отношений со СМИ.



### *Поппель Наталья Анатольевна*

Начальник отдела КСО ОАО «Северсталь». Обладает многолетним опытом проектной деятельности и работы в области связей с общественностью в коммерческой и некоммерческой сферах, организациях культуры и образования. До прихода в 2008 году в «Северсталь» работала заместителем генерального директора Государственного музея-заповедника «Царицыно».



### *Самохвалова Анна Юрьевна*

Начальник отдела корпоративной социальной ответственности ОАО «ВымпелКом». С 1996 года – момента начала работы в пейджинговой компании – профессиональная деятельность связана с телекоммуникациями. В «ВымпелКоме» – с 2001 года: начинала с позиции помощника Исполнительного Вице-президента, Генерального директора. С 2005 года развивает направление корпоративной социальной ответственности «ВымпелКома» в дирекции по связям с общественностью.



### *Хонякова Наталья Валериановна*

Директор международного проектного бюро «Деловая культура». Руководитель проектов в сфере стратегических корпоративных коммуникаций, оценки качества корпоративной информации по вопросам стратегии бизнеса и устойчивости развития в партнерстве и по методикам международных экспертных организаций. Реализованные проекты в области корпоративной социальной политики и социальной отчетности для компаний нефтяной, горно-металлургической, телекоммуникационной отраслей, финансового сектора. Авторские методики стратегического аудита корпоративных коммуникаций. В 1997-2004 гг. – директор по маркетингу компании Accenture. Кандидат филологических наук.



### *Феоктистова Елена Николаевна*

Руководитель центра РСПП по корпоративной социальной ответственности и нефинансовой отчетности, заместитель председателя Совета РСПП по нефинансовой отчетности, ответственный секретарь Комитета РСПП по социальной и демографической политике. Сфера профессиональной деятельности в настоящее время – развитие деятельности работодателей и их объединений по проблемам ответственного ведения бизнеса, нефинансовой отчетности, социального партнерства, повышения эффективности социальных программ компаний, развития практики корпоративной ответственности, взаимодействия бизнеса с заинтересованными сторонами. Является одним из разработчиков Социальной хартии российского бизнеса, организатором создания Национального регистра корпоративных нефинансовых отчетов, одним из разработчиков Базовых индикаторов по ключевым результатам деятельности компаний и т.д. Является членом комиссий и экспертных советов государственных и общественных организаций. Имеет более 50 публикаций по социальной проблематике.

ТЕНДЕНЦИИ  
РАЗВИТИЯ СФЕРЫ  
КСО В УСЛОВИЯХ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
ПОТряСЕНИЙ  
2008-2009 ГГ.





## Влияние кризиса на деятельность бизнеса в рамках корпоративной социальной ответственности



Для российских и международных компаний 2009 год стал испытанием не только на прочность, он также потребовал от топ-менеджмента пересмотреть свое отношение к видам деятельности, которые сопутствовали бизнесу и являлись затратными. Экономический кризис поставил перед компаниями вопрос: зачем нужна КСО компаниям в тот момент, когда бизнес испытывает тяжелые потрясения? Есть ли реальное положительное влияние выстроенного имиджа социально ответственного бизнеса во время кризиса или социальные обязательства на самом деле – лишь балласт, мешающий компании в трудный момент?

Экономические потрясения 2009 года наглядно продемонстрировали, насколько серьезными были намерения и декларации в области социальной ответственности каждой конкретной компании. Кроме того, в сложившейся ситуации возникло четкое понимание, что то, что раньше было данью моде, тоже должно быть экономически обоснованным и эффективным.

### Елена Феоктистова (РСПП):

*«Кризис заставил компании считать более тщательно, внимательнее относиться к тому, чем они занимаются, к выбору инструментов и оценке своих результатов. Это, безусловно, положительная тенденция. Сложный год кризиса показал, что компании, прежде накопившие положительный опыт в области управления социальной деятельностью, управления персоналом, проведения социально ответственной реструктуризации, смогли успешно использовать его в системе антикризисных мер. Были и другие примеры, когда инструменты КСО не были востребованы, и это только осложняло ситуацию для самих компаний и внешнего окружения. Из кризиса предстоит извлекать уроки акционерам, собственникам, инвесторам, топ-менеджерам всех российских компаний, осмысливать на новом качественном уровне предназначение бизнеса, способы достижения его устойчивого экономического, социального и экологического развития и роли в жизни общества. В повестке дня – уточнение задач по совершенствованию производственных стратегий, корпоративного управления и управления рисками, повышение информационной открытости и прозрачности деятельности. Это зафиксировано в позиции РСПП».*

В ноябре 2009 года была утверждена Позиция РСПП об ответственной деловой практике в посткризисном экономическом развитии России, выработанная во взаимодействии с деловым сообществом. В этом документе выделены задачи развития и продвижения ответственной деловой практики, которые должны быть в центре внимания и практического решения на этапе преодоления кризиса и обеспечения дальнейшего роста экономики.

*«Позиция РСПП 2009 года не отменяет того, что было сформулировано прежде (Социальная хартия российского бизнеса, Позиция РСПП об ответственной деловой практике и нефинансовой отчетности 2006 года), и, подтверждая приверженность уже заявленным принципам, дополняет постановкой актуальных сегодня задач», – говорит Елена Феоктистова.*

## Наталья Хонякова (Деловая культура):

«Необходимость принимать трудные решения в трудной ситуации стала проверкой деловой и этической зрелости, реальной приверженности компаний принципу социальной ответственности. Проверку эту, к сожалению, прошли не все. О том же, что рушатся бутафорские конструкции – сокращаются «социальные инвестиции», не оправданные стратегией бизнеса и не отвечающие реальным нуждам «заинтересованных сторон», вряд ли стоит особенно жалеть – кризис просто сделал очевидной необходимость коррекции в этой сфере».



## С ней согласна Ксения Лецинская (Эрнст энд Янг):

«...можно сказать, что кризис имеет и позитивное влияние: вся «надуманная» деятельность в области КСО прекращает свое существование. В условиях, когда буквально каждая копейка дорога, компании обращаются к базовым вещам и принимают решения по распределению средств более рационально.

Как следствие, в частности, изменились политики многих компаний в сфере благотворительности. Отсутствие четких правил в области благотворительности приводит к распылению средств, недобросовестному поведению благотворительных организаций, неэффективному расходованию ресурсов. В ситуации кризиса компании больше не могут позволить себе такое расточительство. Сегодня, даже при уменьшении общих объемов благотворительной помощи, следует ожидать большего полезного эффекта за счет более качественного управления этими вопросами».

## Алексей Костин (КСО — Русский Центр) отметил определенное влияние кризиса на КСО:

«В целом нельзя говорить о том, что 2009 год стал провальным для КСО. Конечно следует признать, что в 2009 году затраты компаний на КСО и нефинансовую отчетность существенно (до 70%) снизились. Причем многие компании, у которых, несмотря на кризис, есть свободные деньги, воспользовались неблагоприятной экономической ситуацией, чтобы сократить инвестиции в социальную сферу. Таким образом, кризис просто стал для них хорошим поводом, чтобы оптимизировать расходы.

В то же время то, что уже было создано в компаниях в сфере социальной ответственности, не изменилось, в том числе люди, занимающиеся этими вопросами в корпорациях, практически не попали под сокращение (исключение составляет лишь небольшое число компаний).

При этом компании постарались сохранить финансирование действительно важных для них программ. Сократилось большое число социальных и благотворительных проектов на федеральном уровне, однако региональные инициативы не были закрыты или сокращены».



### Александр Бим

(Программа развития ООН в России)

напоминает также о таком аспекте КСО, как ответственность компании перед своими работниками, соблюдение которой во многих случаях, как показала практика, носило показной характер, не подкрепленный истинными намерениями работодателей:

«С одной стороны, уменьшение социальных расходов является естественной реакцией на кризис, адаптация к которому неизбежно предполагает сокращение издержек. С другой стороны, весьма значительные масштабы уменьшения затрат на персонал, региональные программы и другие элементы КСО (по ряду оценок, до 35% в среднем) свидетельствует, хотим мы этого или нет, о том, что акционеры и высший менеджмент большинства компаний избрали путь адаптации к кризису прежде всего за счет работников, местных сообществ и иных «более зависимых» заинтересованных сторон. К слову сказать, вознаграждения топ-менеджмента в период кризиса претерпели весьма незначительную коррекцию в сторону снижения. Это подтверждает неоднократно высказывавшееся и ранее, до кризиса, суждение, что КСО для российского бизнеса – это прежде всего инструмент PR-активности, а вовсе не целенаправленная забота об интересах стейкхолдеров, связанная с принятием, публичным декларированием и безусловным соблюдением тех или иных обязательств. Имеет значение и то, что все мероприятия по сокращению издержек проводились абсолютным большинством компаний в одностороннем порядке, часто с нарушениями действующего законодательства (какая уж тут КСО!), вне какого-либо диалога со стейкхолдерами, наличие которого как механизма согласования интересов и действий является неотъемлемым признаком реальной, а не формальной КСО». Так что кризис, несомненно, «высветил, накопившиеся проблемы в сфере КСО в условиях России – декларативность, непрозрачность, необязательность, отсутствие достаточной взаимосвязи со стратегией бизнеса, преобладающая ориентация на PR-эффект, в определенной мере обеспечивавшийся красивыми социальными отчетами», – говорит Александр Бим.

### Любовь Аленичева

(Агентство социальной информации) подчеркивает, что в 2009 году имел место логичный отказ от некорректного понимания КСО в России как

«...частичной реинкарнации патерналистского отношения работодателя к работникам...». Тема КСО в течение нескольких лет «... активно развивалась, но исключительно в информационном пространстве, ... являясь инструментом политического позиционирования. В практическом же отношении (именно «интеграция в бизнес-процессы») новое понятие лишь в отдельных компаниях и лишь по отдельным функциональным направлениям было принято как эффективное руководство к действию...».

### Александр Горелик

(Информационный центр ООН в России), оценивая общее влияние кризиса на сферу КСО и сравнивая ситуацию в России с положением дел на Западе, отмечает, что

«...самые мрачные пророчества не сбылись. Конечно, движение КСО понесло серьезные потери – и само по себе, и с точки зрения того, что такого общественного давления, как на Западе, на бизнес (и на власти) в смысле «социальности» происходящего все еще нет. Сокращение объема корпоративных социальных услуг переживается здесь острее, чем в индустриальных державах, ибо роль компаний в филантропии выше, чем граждан (там, как известно, наоборот)».



## Влияние экономической ситуации в стране на развитие подходов к отбору, разработке и реализации социальных проектов

Экономические условия 2009 года заставили многие компании пересмотреть свое отношение к социальным проектам и прийти к выводу, что, несмотря на отсутствие коммерческой составляющей, даже такие программы должны подвергаться проверке на качество и эффективность. Вместе с тем, в международных компаниях, где уже накопился значительный опыт управления социальными проектами, в том числе в кризисных ситуациях, планы по реализации социальных программ практически не претерпели серьезных изменений.

**Светлана Заславская**  
(ЭксонМобил)

**делится опытом своей компании:**

«Любая социальная программа, поддерживаемая компанией «ЭксонМобил» в России, подвергается детальному анализу и оценке. Программы, которые не удовлетворяют разработанным в компании внутренним критериям, включая оценку эффективности проекта и отчетную документацию, не получают дальнейшего финансирования. В таком случае компания «ЭксонМобил Раша Инк.» направляет получателю благотворительной помощи письменное уведомление, где сообщает о прекращении дальнейшей поддержки программы и указывает причины, которые привели к данному решению».

**Инеcса Грикурова**

**комментирует в отношении своей компании, что**

«в настоящее время Microsoft не только не сокращает, но, скорее, расширяет свою деятельность, направленную на поддержку развития экономики и общества. Мы фокусируемся при этом на трех основных направлениях в России: поддержка инновационных стартапов, содействие развитию системы российского образования и инициативы по обучению и переобучению в сфере ИКТ. И это не пиар и не самореклама, это отражение фактических вещей, происходящих в нашей компании».

И все же статистика говорит, что большинство компаний сокращают свои бюджеты на социальные проекты. В первую очередь это коснулось благотворительных программ. Об этом свидетельствуют результаты исследования «Благотворительность в условиях кризиса», проведенного в апреле-мае 2009 года силами исследовательской группы «Циркон», компании PricewaterhouseCoopers, Форума доноров и САФ Россия. Согласно полученным результатам, 65% от 440 опрошенных некоммерческих организаций заявили о том, что финансирование со стороны предприятий было сокращено.



### Елена Феоктистова (РСПП):

«Под влиянием обстоятельств компании были вынуждены сократить свои расходы, в т.ч. социальные, однако, этот шаг – оправданный. Социальные проекты должны в первую очередь отвечать бизнес-задачам компании, и такие действия компаний – это лишь ответ на объективные требования времени. Опросы РСПП, подтвержденные другими независимыми исследованиями, проведенными в 2009 году, свидетельствуют, что в целом социальные расходы компаний сократились порядка на треть в том числе, за счет более рационального использования выделяемых на эти цели средств. Это ведь означает, что на 70% объемы средств на социальные цели сохранились. Практика показывает, что те программы, которые компании реализовывали в течение ряда лет и которые были их визитной карточкой, как правило, продолжают действовать. Так, в марте 2009 года РСПП выпустил Сборник корпоративных практик социальной направленности, куда вошли внутренние и внешние программы, которые компании осуществляли в 2008 году и ранее и сами считают успешными. Перед выходом сборника мы дополнительно провели опрос, согласно результатам которого, около 90% компаний (из 62) сохранили свои социальные программы, но более рачительно отнеслись и к расходам, и к реализуемым мерам. А это очень позитивный сигнал. Хотела бы сказать о Библиотеке корпоративных практик, размещенной на сайте РСПП, где собирается информация о социальных программах российского бизнеса. Для компаний это дополнительная хорошая возможность повышения информационной открытости, демонстрации своего успешного опыта и обмена опытом друг с другом. Важно, чтобы компании пользовались этим инструментом и участвовали в формировании библиотеки».

Относительно критериев отбора социальных проектов эксперты сошлись во мнении, что шансов остаться больше у наиболее эффективных программ, которые имели под собой не надуманную основу и действительно приносили пользу и репутационную «выгоду».

### Анна Самохвалова (ВымпелКом):

«Приоритет необходимо отдавать тем программам, которые актуальны для рынка, близки к основному бизнесу Компании и приносят ему ощутимую пользу».



*С таким подходом согласна*  
**Наталья Поппель**  
(Северсталь):

*«Информировать следует о реальных деяниях компании по социальным инвестициям в контексте устойчивого развития, о поисках новых путей сотрудничества и консолидации усилий бизнеса, государства и общества для преодоления негативных последствий кризиса».*

*Что касается отбора социальных проектов, Наталья выделяет сферу решения наиболее значимых социальных проблем – охрану окружающей среды, содействия развитию местных сообществ, сохранения культурного наследия: «Безусловно, охрана труда и промышленная безопасность, охрана окружающей среды – важнейшие направления социальной деятельности, также как и содействие занятости населения, и профилактика сиротства и детской безнадзорности, которые необходимо поддерживать и развивать при любых обстоятельствах. Кроме того, разработка и применение энергосберегающих технологий дает не только положительный экологический, но и экономический эффект, что в условиях кризиса особенно значимо».*



**Олег Алексеев**  
(Группа компаний Ренова)  
*называет приоритетные направления  
социальной ответственности компаний:*

*«Во-первых, направления, которые связаны с обеспечением безопасности жизни и здоровья работников и жителей территорий, где работают предприятия: промышленная безопасность, охрана труда и экология. Во-вторых, направления, обеспечивающие сохранение человеческого потенциала. Если компания этого не будет делать, она быстро обанкротится в прямом и переносном смысле».*

*По мнению* **Алексея Германовича**  
(СКОЛКОВО), *компании постарались сохранить программы, связанные с местным сообществом и поддержкой детей:*

*«В крупных промышленных холдингах сохранились блоки программ, связанные с поддержкой местных сообществ. В российских моногородах происходило высвобождение рабочей силы, и для того, чтобы оно было не столь критичным, компании уделяли большое внимание таким программам, как, например, переобучение высвобождающихся сотрудников. С точки зрения чисто благотворительных программ меньше всего пострадали программы, связанные с поддержкой детей, так как это – традиционно одна из наиболее приоритетных сфер для российских компаний».*





### Любовь Аленичева

(АСИ) обращает внимание на то, что подходить к вопросу выбора проекта КСО надо чуть более творчески, и нет необходимости зацикливаться только на одной группе стейкхолдеров:

«Такое ощущение, что у нас население на 90% состоит из детей, больных и престарелых. Я считаю принципиально ошибочной ситуацию, когда все компании помогают одним и тем же группам населения и практически одними и теми же способами. Это – позавчерашний день социальной ответственности, даже если ее понимать в традиционном для российских реалий смысле».

### Александр Бим

(Программа развития ООН в России)

напоминает, что понятия благотворительности и социальной ответственности компаний – это не одно и то же:

«...благотворительность не является основной задачей бизнеса и не стоит рассчитывать на то, что бизнес будет заниматься соответствующей деятельностью в любых условиях без ущерба для решения своих основных – экономических – задач. Если предъявлять такое требование, то можно скатиться в другую крайность – возлагать на бизнес чрезмерную и содержательно не свойственную ему социальную нагрузку, чем, надо сказать, довольно часто злоупотребляют региональные и местные органы власти и управления. Благотворительность – это, вообще говоря, категория, несколько отличающаяся от социальной ответственности. Если КСО – это, в идеале, составная часть стратегии компании, предполагающая долгосрочность, целенаправленность, обязательства, диалог и пр., то благотворительность по отношению к остро нуждающимся группам населения – это сугубо необязательная деятельность, опирающаяся не на принципы КСО, а просто на общечеловеческие ценности и, конечно, экономические возможности благотворителей. Это, на мой взгляд, более, «подвижная» деятельность».

О разнице между благотворительными проектами отдельных акционеров и топ-менеджеров и КСО говорит также

### Алексей Германович

(СКОЛКОВО):

«У нас традиционно есть некоторое смещение темы КСО и частной благотворительности акционеров крупных компаний. Те программы, которые действительно относятся к сфере КСО, как компании, так и государство старались активно освещать. Что же касается частной филантропии, то данная сфера действительно стала освещаться в значительно меньшем объеме».



## Волонтерская деятельность в рамках КСО

Несмотря на сокращение бюджетов, компании ищут возможности сохранить объемы социальной помощи, например, за счет развития и поощрения волонтерской деятельности своих сотрудников. Вместе с тем, наши эксперты отмечают важность и значимость волонтерства независимо от внешних экономических условий.

### По мнению **Наталии Попович** (PRP Group),

«пока еще немногие компании осознают, что привлечение сотрудников к волонтерской деятельности имеет фундаментальное значение для корпоративной культуры компании и ее репутации. Кризис обострил чувство ответственности в людях, а ничто лучше не объединяет – и не нужны никакие другие упражнения по team-building – чем совместная работа над социально значимым проектом».



### **Ксения Лецинская** (Эрнст энд Янг)

отмечает растущую популярность волонтерских программ:

«Действительно, по нашим наблюдениям, финансовый кризис положительно повлиял на такую область КСО, как корпоративное волонтерство. Все большее число компаний разворачивают масштабные программы и инициативы, главной движущей силой которых являются именно их сотрудники. Охват таких программ колеблется от компании к компании, но большая их часть направлена на помощь незащищенным слоям населения и поддержку институтов социальной защиты».

### Ту же точку зрения поддерживает **Алексей Германович** (СКОЛКОВО):

«В период кризиса проявилась еще одна любопытная тенденция, а именно – замена традиционных социальных программ на волонтерскую помощь. Кризис стал для людей дополнительной мотивирующей силой, чтобы задуматься о тех, кто пострадал еще больше. В результате сотрудники стали более активно и с большей готовностью участвовать в волонтерских программах и зачастую выступать в качестве их инициаторов».

### Как утверждает **Анна Самохвалова** (ВьмпелКом),

проблема развития волонтерства внутри компании связана не с отсутствием желания у сотрудников, а с невозможностью наладить эффективное администрирование этой деятельности:

«Мое личное наблюдение таково, что в период нестабильности и кризиса сотрудников не нужно специальным образом мотивировать на волонтерскую деятельность, т.к. они, в противовес сложностям, становятся более сострадательными к другим... Скорее нужно мотивировать Компанию делать волонтерские программы. Тормозит развитие волонтерства может исключительно проблема человеческих ресурсов внутри Компании, которые требуются для администрирования программ. Отсутствие человеческих ресурсов продиктовано тем, что на российском рынке практически нет исследований и кейсов, в цифрах доказывающих целесообразность администрирования Компанией волонтерской деятельности сотрудников». **Анна также делится опытом своей компании:** «Согласно опросу, проведенному в нашей Компании в ноябре 2008 года, 50% сотрудников хотят заниматься волонтерской деятельностью. Это ли не обоснование для волонтерской программы».



*С тем, что развитие волонтерства не связано с недостаточным мотивированием сотрудников со стороны предприятий, согласен и **Олег Алексеев** (Группа компаний Ренова):*

*«Благотворительность и волонтерство никак не связаны с финансовым положением компании, они связаны с личными качествами работающих в компании людей. Если программы благотворительности и волонтерства опираются на инициативы сотрудников, они будут жить в любой ситуации».*



**Инеcса Грикурова**  
(Microsoft)

*обращает внимание на то, что сами сотрудники могут найти пользу в волонтерской работе, да и у компаний, особенно международных, есть прямой интерес к тому, чтобы вовлечь своих сотрудников в реализацию программ, направленных на развитие экономики и общества:*

*«Для компаний, реально вкладывающих свои ресурсы в социальную и экономическую сферу, привлекать сотрудников к волонтерской деятельности – крайне важно. Это дает возможность сотрудникам не только видеть, но и понимать, пропускать через себя все то, что их компания на практике делает для страны, общества в целом».*

**Светлана Заславская**  
(ЭксонМобил)

*делится опытом своей компании:*

*«Корпорация «Эксон Мобил» реализует большое количество корпоративных программ по волонтерству, которые являются глобальными инициативами и активно поддерживаются руководством корпорации. Оно поощряет участие сотрудников в различных акциях, направленных на оказание помощи нуждающимся во всех странах нашей деятельности. Кроме того, руководители компании часто принимают личное участие в волонтерских проектах, так как волонтерство – это часть корпоративной культуры «ЭксонМобил». Количество волонтеров в компании постоянно увеличивается также благодаря активному освещению волонтерства во внутрикорпоративных публикациях. Например, за последний год количество волонтеров в московском офисе увеличилось на 35%».*

## Социальная отчетность как ключевой элемент коммуникации



«Тучные» годы до кризиса привнесли в практику российских компаний еще один затратный и важный элемент КСО – ежегодную публикацию социальных отчетов, освещающих деятельность компаний в рамках КСО. Нередко именно социальные отчеты давали шанс компаниям показать себя заинтересованным сторонам с неожиданной стороны, неформально, более «человечно» в отличие от финансовых отчетов.

Тенденции в социальной отчетности можно наглядно проследить, обратившись к Национальному регистру корпоративных нефинансовых отчетов РСПП. Так, в 2009 году российскими компаниями были опубликованы 34 отчета (по итогам 2008 года). Для сравнения, в 2008 году было опубликовано 40 отчетов (по итогам 2007 года).

Таким образом, как отмечает  
**Елена Феоктисова**  
(РСПП),

«тенденция к снижению, конечно, есть, но вопреки опасениям снижение оказалось не очень значительным. Некоторые компании отказались от услуг консультантов и перешли исключительно на электронные версии социальных отчетов, но сам факт продолжающейся отчетности – налицо. Определенный спад продемонстрировал лишь энергетический сектор – многие компании, входившие ранее в структуру РАО ЕЭС и в течение нескольких предыдущих лет выпускавшие нефинансовые отчеты, в 2008 году этого пока не сделали».

Говоря о влиянии кризиса на практику социальной отчетности, **Алексей Германович** (СКОЛКОВО) отмечает:

«Все компании можно разделить на три типа. Первый – это компании, никогда не выпускавшие социальные отчеты. Ввиду кризиса у этих компаний драйверов стало еще меньше, и, вероятно, они не скоро приступят к практике социальной отчетности. Ко второму типу относятся компании, занимавшиеся подготовкой социальных отчетов в целях пиара и своего позиционирования для внешних стейкхолдеров. Именно компании данного типа в первую очередь прекратили выпуск социальных отчетов. Компании третьего типа, те, которые серьезно внедряли принципы социальной отчетности в свой бизнес и делали отчет не ради отчета, а ради достижения стратегических целей компании, несмотря на кризис, продолжили данную практику».



Интересно, что на фоне кризиса многие эксперты отмечают позитивные тенденции в сфере нефинансовой отчетности.

### **Ксения Лещинская** (Эрнст энд Янг):

*«Нефинансовый отчет сегодня перестает быть исключительно PR-продуктом. В докризисный период его еще можно было рассматривать как красивый аксессуар, сейчас же он в большей степени служит для решения конкретных задач по информированию заинтересованных сторон и систематизации управленческих процессов. В целом те, кто выпускал нефинансовые отчеты до кризиса, продолжают эту практику, а некоторые компании, ранее не выпускавшие отчеты, осознанно решили приступить к этому (например, Банк ВТБ, Северо-Западный Телеком, Ситибанк, МДМ-Банк). При этом сокращаются расходы на полиграфию и дизайн, компании часто размещают полные версии нефинансовых отчетов только на сайте».*

### **Инесса Грикурова** (Microsoft) обращает внимание на важную функцию нефинансовой отчетности:

*«...оценку эффективности корпоративных программ. Социальные отчеты помогают определять направления развития и области для улучшения и совершенствования того, что уже делается в компании. В кризисные времена это приобретает особое значение, поэтому отказываться от данной практики ни в коем случае нельзя».*

### **С таким подходом согласен Александр Бим** (Программа развития ООН в России):

*«Важно, однако, не продолжение выпуска отчетов само по себе и в целях «эффективных коммуникаций». Важно, с нашей точки зрения, чтобы отчеты во все большей степени отражали существенные стороны деятельности компаний, приобретали в большей степени стратегически ориентированный и проблемный, нежели «парадный» характер. Важно, чтобы отчетам реально доверяли заинтересованные стороны и экспертное сообщество. Важно, чтобы отчеты имели «обратное влияние» на стратегию и политики компаний, а не просто иллюстрировали (иной раз – выборочно либо произвольно) масштабы и направления социальных расходов. Для обеспечения всего этого предстоит еще весьма и весьма большая работа, в том числе и учет уроков предшествующих этапов развития КСО».*





## Внутренние социальные программы



Сотрудники компании стали первыми, кого затронули рыночные потрясения. Внутренним социальным программам пришлось держать нелегкий удар.

**Елена Феоктистова**  
(РСПП)

*подчеркивает, что именно в момент реструктуризации и, как следствие, неизбежных сокращений компании должны проявить на деле свою социальную ответственность:*

*«Фиксировались случаи, когда сотрудников увольняли с нарушением трудового законодательства, однако нельзя сказать, что это повсеместное явление, и что большинство компаний проявили социальную безответственность. Недобросовестная практика существует, но не является доминирующей. В то же время кризис показал, что есть проблемы в трудовом законодательстве, и многие негативные моменты были вызваны отсутствием его гибкости, а также отсутствием эффективной системы защиты от рисков безработицы.*

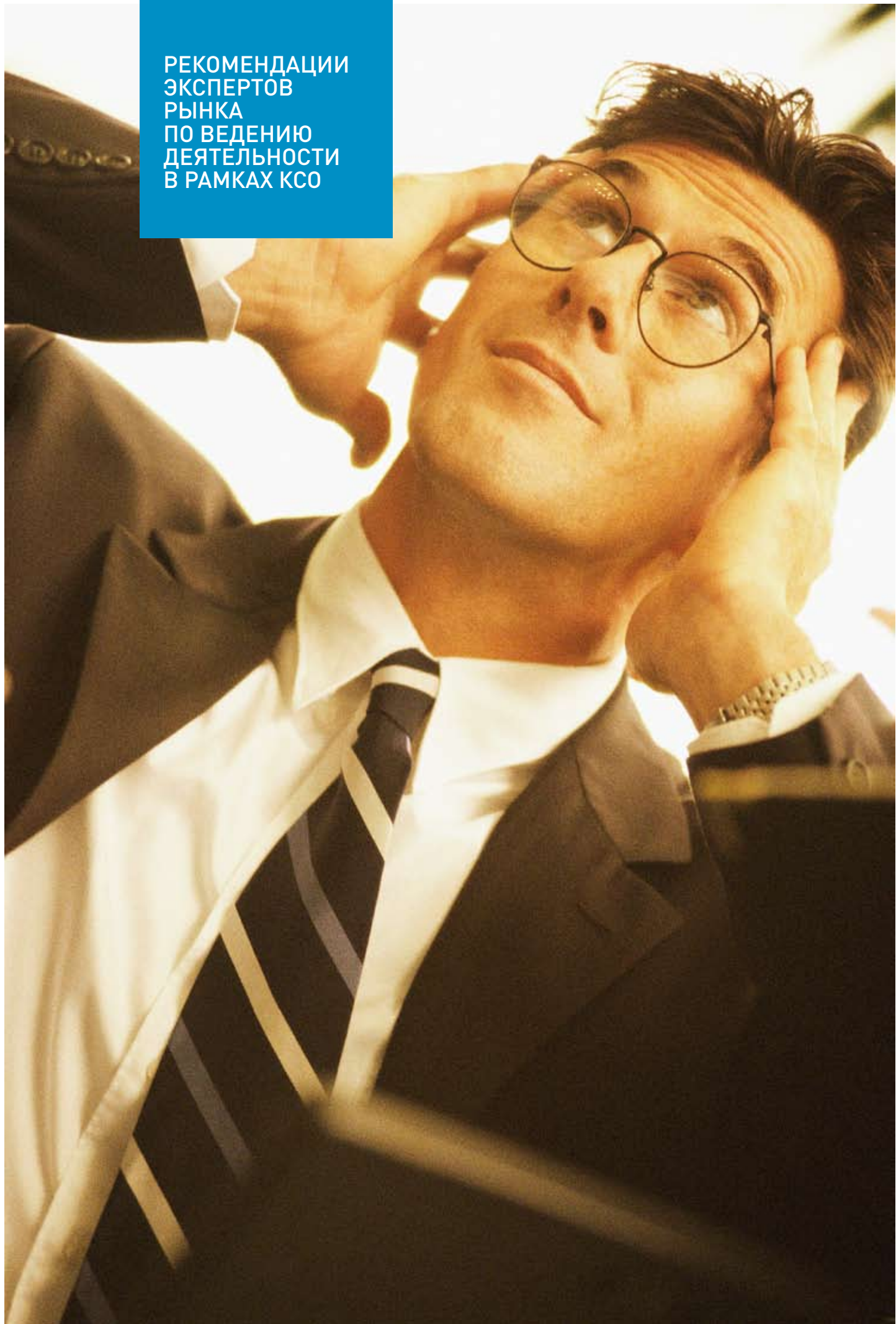
*Необходимость реструктуризации возникает и в отсутствие кризиса. Этот вопрос напрямую связан с проблемами развития компании, ее жизнеспособностью. Важно, чтобы реструктуризация проводилась ответственным образом, а при высвобождении персонала, все механизмы адаптации были включены. Что касается внутренних социальных программ, то они – часть стратегии развития бизнеса и существуют, пока продолжается деловая активность. Социальные программы выступают элементом привлечения и удержания работников, формирования эффективной работоспособной команды, а это – одно из условий конкурентоспособности. Конкуренцию никто не отменял, поэтому вопросы, связанные с мотивацией персонала важны и в кризис. Перед компаниями стоит задача правильного определения приоритетов, оценки результативности программ, использования целого арсенала инструментов для создания системы социальных гарантий работникам и укрепления их трудового потенциала».*

**Как считает Наталия Попович**  
(PRP Group),

*«при любых обстоятельствах стоит продолжать реализовывать программы, которые вовлекают сотрудников, поскольку для большинства компаний именно они являются базой существования и устойчивого развития бизнеса. Программы, которые влияют на сотрудников, можно сокращать лишь в самых крайних случаях, и обретая некий консенсус со всеми, что это является «последним бастионом». Компании, успешно переживающие кризис, это в первую очередь те, которые смогли создать атмосферу «мы в одной лодке: от топ-менеджеров до рядовых сотрудников компании».*



РЕКОМЕНДАЦИИ  
ЭКСПЕРТОВ  
РЫНКА  
ПО ВЕДЕНИЮ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В РАМКАХ КСО



## Подход к планированию деятельности в рамках КСО должен быть стратегическим

Понимание того, что КСО – это управление социальными, экономическими и экологическими аспектами деятельности компании, существовало и до кризиса, однако в настоящее время стратегический подход к социальной деятельности приобретает особый смысл и значение.

Как отмечает **Александр Бим**  
(Программа развития ООН в России),

*«...имиджевый аспект КСО в российских реалиях всегда превалировал. Необходимо все-таки стремиться к тому, чтобы стратегический характер КСО, его несомненные достоинства (четкость обязательств перед заинтересованными сторонами, их взаимосвязь с долгосрочной стратегией компании, диалог со стейкхолдерами и обратная связь с ними, транспарентность компаний на основе международных стандартов отчетности и ее действительно независимого аудита) постепенно находили большее понимание и распространение в практической деятельности российских компаний».*



**Инеcса Грикурова**  
(Microsoft):

*«Самое главное – иметь долгосрочное планирование и целеполагание дальнейших действий компании, тщательно продумывать свою стратегию. Кроме того, в кризис особенно важно повышать продуктивность работы и вкладывать туда, где ресурсы компании могут быть использованы наиболее эффективно и принести наибольшую пользу».*

Оценивая существующие и планируя новые социальные проекты, необходимо четко представлять процесс развития проекта в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Например, сможет ли данный проект через какое-то время развиваться самостоятельно, без поддержки со стороны компании. Это один из важных аспектов для стейкхолдеров, поскольку он снижает зависимость проекта от конкретной компании и тем самым минимизирует риски для всех участников.

Такого же мнения придерживается  
**Светлана Заславская**  
(ЭксонМобил):

*«Я бы рекомендовала стратегический подход при планировании поддержки социальных проектов. В идеале хорошо бы было поддерживать проекты, которые через некоторое время могли бы развиваться самостоятельно. Например, в рамках проекта «Сахалин-1» мы помогаем местному бизнесу получить кредиты на развитие бизнеса. Эта помощь – стартовый этап для будущих бизнесменов, без которого становление и развитие бизнеса было бы невозможным».*



## Соотносите обязательства компании с ее реальными возможностями и ожиданиями стейкхолдеров

*Безусловно, диалог с широким кругом стейкхолдеров благоприятно скажется на репутации вашей компании. Однако, как отмечает **Наталья Хонякова** (Деловая культура),*

*«...встраивать этот элемент в корпоративный имидж надо крайне взвешенно: формирование завышенных ожиданий может в одночасье подорвать доверие к компании. То же касается и диалога компаний с широким кругом заинтересованных сторон – надо быть действительно готовыми к такому диалогу, понимать его цели и риски, а также то, что за словами должны следовать дела. Я пока не стала бы переоценивать готовность компаний к такому диалогу».*

*Важность таких критериев, как прозрачность и правдивость раскрываемой информации, отмечает **Александр Бим***

*(Программа развития ООН в России):*

*«...опыт, и прежде всего опыт отечественного бизнеса, однозначно свидетельствует о том, что коммуникации достигают позитивного эффекта только в том случае, если они осуществляются на основе правдивой и очевидной, либо легко проверяемой информации. Коммуникации как форма камуфляжа и тенденциозной обработки общественного мнения реально могут иметь лишь кратковременный эффект и, уж конечно, не имеют ничего общего с КСО».*

## Разработайте четкие критерии, по которым вы будете отбирать проекты для их дальнейшего финансирования

Эффективность, актуальность и польза для общества – вот, пожалуй, основные параметры, по которым эксперты советуют фильтровать социальные проекты в условиях дефицита финансирования.

***Любовь Аленичева** (АСИ):*

*«Безусловно, в критической ситуации выбор делается в пользу отказа от затрат, которые являются или могут стать бременем для компании.*

*Совершенно естественен отказ от проектов, которые:*

- оказались неуместно затратными,*
- были запущены по ошибке или в погоне за модой,*
- не оправдали возлагавшиеся на них ожидания,*
- стали неактуальными».*

Чтобы не повторять прежних ошибок, растрачивая ресурсы компании на заведомо неэффективные проекты, необходимо четко определить для себя максимально конкретные критерии оценки.



**Например, Наталья Поппель**  
(Северсталь) считает, что такие критерии должны определяться

«по объективной ситуации – продолжении партнерского сотрудничества по программам, направленным на поддержание устойчивого развития и социальной стабильности в регионах присутствия. Критерии – значимость для компании и сообщества, эффективность».

**Наталья Попович**  
(PRP Group) выделяет также «следующие критерии отбора программ:

- Своя позиция, уместность – сильные репутации строятся, когда компаниям удается занять свою отдельную нишу в умах заинтересованных сторон.
- Фокус – важно, чтобы компании были искренними и выбирали то воплощение социальной миссии, которое является естественным и необходимым для сферы деятельности компании
- Последовательность – компании должны быть последовательны в своих действиях и коммуникациях.



**Не отказывайтесь от регулярных коммуникаций с внешними аудиториями**

Правильно построенная коммуникация негативных сообщений может укрепить имидж компании в глазах заинтересованных сторон. Обоснованное, четкое и продуманное объяснение своей позиции по вопросу пересмотра финансирования и остановки проекта демонстрирует взвешенный подход к социальной ответственности со стороны компании и позволит ей в дальнейшем безболезненно возобновить диалог со своими стейкхолдерами, когда экономическая ситуация станет более благоприятной.

**Елена Феоктистова**  
(РСПП):

«Вопрос доверия – ключевой, т.к. от этого во многом зависят и развитие, и бизнес-успехи компаний. Поэтому не только результаты деятельности должны быть известны, но и стратегия, и способы достижения поставленных задач. Бизнес может и должен, где это возможно и приемлемо в рамках рыночной экономики, учитывать ожидания заинтересованных сторон и вести с ними диалог, правильно используя различные его инструменты».

**Светлана Заславская**  
(ЭксонМобил):

«Несмотря на то, что социальная инициатива компании является добровольной, в том случае, если в компании принято решение о сокращении финансирования социальных проектов, рекомендуется заблаговременно сообщить получателю благотворительной помощи о сложившихся обстоятельствах с тем, чтобы у него было достаточно времени на поиск других доноров».

**Инесса Грикурова**  
(Microsoft) подтверждает:

«Ответственная компания обязана заранее предупредить заинтересованные стороны о планируемых изменениях».



### Сходная позиция у **Анны Самохваловой** (ВымпелКом):

«Если компания по тем или иным причинам приостановила все свои социальные активности, то считаю целесообразным открыто коммуницировать причины заинтересованным сторонам и партнерам проектов».

Анна также отмечает, что правильно преподнесенная негативная информация может даже укрепить корпоративный имидж компании: «Обычно в условиях кризиса сокращение бюджетов имеет четкое обоснование и аргументацию, поэтому не стоит бояться транслировать эти аргументы целевым аудиториям. Открытые коммуникации четко сформулированной позиции компании будут работать исключительно на укрепление ее репутации. В будущем открытая позиция компании в период кризиса благоприятно повлияет на возобновление сотрудничества с теми аудиториями, с которыми оно было ранее прекращено».

### С ней согласна **Наталья Хонякова** (Деловая культура):

«...люди поймут, если компании будут тратить деньги на правильные дела и правильным образом, согласуя интересы компании и ее социального окружения, обеспечивая прозрачность отбора объектов поддержки и расходования средств, раскрывая информацию о результатах проектов».

### **Александр Горелик**

(Информационный центр ООН в России) особенно отмечает важность коммуникаций со средствами массовой информации:

«Общение со СМИ прекращать нельзя, тем более что любая положительная информация (какие проекты осуществляются, что они приносят окружающим) нужна на фоне пессимистичных настроений».

### **Олег Алексеев**

(Группа компаний Ренова) обращает внимание на то, что при решении вопроса информирования о сокращении затрат необходимо учитывать ряд факторов: масштабы проекта, его целевую аудиторию и установившийся опыт общения:

«Информировать или нет – это зависит от масштаба компании, объема социальных бюджетов и, конечно, сложившейся практики организации взаимодействия со стейкхолдерами (основными целевыми аудиториями или клиентами).

По-прежнему основным стейкхолдером являются органы государственной власти, по их запросам компании предоставляют информацию об изменении социальных расходов. Похожая ситуация с персоналом компаний. Администрация компаний информирует персонал о необходимости сокращения затрат на те или иные программы, в том числе в рамках ревизии коллективного договора.

Изменения в размерах и статьях расходов целесообразно зафиксировать в дополнительных соглашениях к коллективному договору (если речь идет о программах для работников), соглашениях о социально-экономическом взаимодействии с органами государственной власти РФ и местного самоуправления и НКО (если речь идет о программах социальных инвестиций и благотворительных проектах). По крайней мере, в Группе компаний «Ренова» мы делаем ставку на такой подход. Это позволяет сохранить доверие стейкхолдеров, соответствует духу корпоративного гражданства и принятым в нашей Группе принципам делового поведения».

## Продолжайте выпуск социальных отчетов

Существуют возможности сократить издержки: выпускайте отчеты своими силами без привлечения консультантов, сократите объемы и освещайте только ключевые проекты, которые могут по-настоящему быть интересны вашим стейкхолдерам, урежьте расходы на дизайн и полиграфию и остановитесь на электронном варианте.

### По словам *Светланы Заславской* (ЭксонМобил),

«...выпуск данного отчета для компании является одним из приоритетов», так как «цель ежегодного отчета корпорации «Эксон Мобил» о соблюдении принципа гражданской ответственности – предоставление подробной информации по достигнутым результатам и взятым на себя обязательствам в наиболее важных областях гражданской ответственности». Светлана предлагает сократить расходы «путем размещения отчета на корпоративном интернет-сайте вместо выпуска печатных публикаций».



### *Олег Алексеев*

#### (Группа компаний Ренова) продолжает тему решения вопроса сокращения издержек:

«Оптимизировать расходы по подготовке нефинансовой отчетности можно за счет ограничения содержания отчета проблематикой, которая действительно интересна ключевым стейкхолдерам, отказа от выпуска печатной версии отчета (только электронной), снижения объема работы внешних исполнителей, консультантов (больше сделать «своими силами»)».

### *Наталья Попович*

#### (PRP Group) обращает внимание еще на один ключевой момент:

«желательно спрашивать мнение стейкхолдеров не только после выпуска отчета, но делать это и до этого. Важно понять, какая именно информация является критичной для ключевых аудиторий. Что действительно повлияет на их восприятие компании и доверие к ней? Именно эту информацию и стоит в кризисное время включать в отчет. Тогда, возможно, удастся сократить его объем».



### *Елена Феоктистова* (РСПП):

«Практику отчетности следует поддерживать и развивать, в том числе, а может быть особенно, и в кризисные времена, когда тревожных вопросов много. Конечно, компании должны заботиться, чтобы представленные в отчете сведения были объективными и достоверными. Не следует приукрашивать свои достижения, но о них нужно говорить и показывать себя. Сегодня это становится необходимым условием формирования климата доверия. Что касается экономии издержек, то здесь главный принцип – разумность. И надо помнить, что скупой платит дважды».



## Используйте новые форматы социальных проектов

*Поощряйте волонтерство и организуйте координацию волонтерской деятельности ваших сотрудников*

Такие проекты позволяют компании минимизировать расходы и вместе с тем могут стать мощным стимулом к повышению лояльности сотрудников к вашей компании. Такая практика повышает самооценку, дает возможности самореализации, создает ощущение полезности человека обществу и в целом улучшает психологическую атмосферу в компании.

Большинство экспертов отметили, что компания, обратившись к сотрудникам, получает возможность активно продолжать деятельность в рамках КСО вне зависимости от внешних экономических условий.

**Олег Алексеев**  
(группа компаний Ренова):

*«...КСО и благотворительность – не функциональная обязанность, а убеждение и ценность человека. Развивайте самостоятельность в своих сотрудниках, вовлекайте их в решение всех основных вопросов развития компании, обращайтесь к их ценностям, и тогда вы получите высокую вовлеченность с их стороны».*



*Не забывайте о таком формате помощи, как pro bono*

На сегодняшний момент явление pro bono плохо развито на российском рынке. С одной стороны, некоммерческие организации плохо осведомлены о возможности получения бесплатной консультативной профессиональной помощи со стороны традиционной дорогостоящих консалтинговых агентств – юридических, финансовых и др. С другой стороны, сами компании пока некорректно относятся к пониманию pro bono и считают, что такой деятельностью сотрудники должны заниматься в свободное от работы время. Вместе с тем, согласно международным стандартам, около 5% рабочего времени социально ответственная консалтинговая компания уделяет безвозмездным консультациям нуждающимся группам населения и некоммерческим организациям.

**Татьяна Песоцкая,**  
менеджер по социальным проектам  
Clifford Chance:

*«Вопрос в том, а знают ли вообще НКО в отдаленных регионах о том, что возможно получить бесплатную профессиональную помощь? Даже когда в Москве мы начали оказывать бесплатные юридические услуги НКО, многие из них спрашивали: «Это действительно бесплатно? Мы вам ничего не должны?». Поэтому до сих пор для многих НКО волонтерство – это когда приезжаешь в детский дом и красишь забор. Скорее всего, они даже и не в курсе других возможностей волонтерской помощи». (Исследование «Благотворительность в условиях кризиса», апрель-май 2009 года).*

НЕЗАВИСИМАЯ  
ОЦЕНКА  
СОЦИАЛЬНОЙ  
ОТЧЕТНОСТИ:  
НОВЫЙ ОПЫТ





## Подход к планированию деятельности в рамках КСО должен быть стратегическим



Независимая оценка качества раскрываемой информации имеет сегодня особенно важное значение для развития социальной отчетности: ситуация, сложившаяся в результате финансового кризиса, сделала очевидной необходимость более точной настройки социальных отчетов на запросы целевых аудиторий, учета широкого социально-экономического контекста и вызовов, стоящих перед российским бизнесом. В минувшем году в этом направлении был сделан заметный шаг вперед: общественное заверение корпоративных социальных отчетов начал проводить Совет по нефинансовой отчетности РСПП на основе четко разработанной и прозрачной методики, которая базируется на принципах ответственной деловой практики, зафиксированных в Социальной хартии российского бизнеса. Первым процедуру обще-

ственного заверения прошел Отчет по устойчивому развитию «НК «Роснефть» за 2008 год. С процедурой и методикой общественного заверения нефинансовых отчетов можно познакомиться на сайте РСПП.

Очевидно, что подходы РСПП не могут отражать мнения всех заинтересованных сторон, каждая социальная группа будет рассматривать корпоративные социальные отчеты со своих позиций. Однако инициатива РСПП будет, безусловно, полезной всем, кто заинтересован в повышении качества социальной отчетности и укреплении доверия к ней в обществе.

### Как отмечает Елена Феоктистова (РСПП),

*«период кризиса пока не прошел, еще требуется время для осмысления новых задач. Однако следует в перспективе ожидать усиления требований со стороны различных государственных и общественных структур, а также внутри бизнес-сообщества к повышению информационной открытости компаний и достоверности сведений о результатах деловой активности. Поэтому крайне важно, чтобы инструменты поддержания и укрепления доверия развивались. Одним из таких инструментов является общественная верификация.*

*Видов общественной верификации много, примером могут служить общественные слушания, организуемые компаниями. Какой бы ни был выбран способ, важно, чтобы процедуры были понятны и прозрачны, а заверяющий орган пользовался авторитетом. РСПП установил свою процедуру общественного заверения, основанную на привлечении ведущих экспертов, независимой, коллегиальной и ответственной оценке. Предметом анализа при данной процедуре является полнота и значимость раскрываемой в отчете информации с позиции принципов Социальной хартии российского бизнеса, т.е. принципов ответственного ведения бизнеса. Регламент является открытым, любой желающий может с ним ознакомиться на сайте РСПП.*

*Общественная верификация – сравнительно новый инструмент в практике управления устойчивым развитием. Это одновременно способ поддержки компаний в их деятельности, а также инструмент развития процесса социальной отчетности.*

*Нам часто задают вопрос, ставили ли мы перед собой задачу конкурировать с профессиональной верификацией. Однако это не совсем корректно. Это не вопрос конкуренции. Своя ниша, свое предназначение существует у всех институтов независимого подтверждения отчетов, различные инструменты и методы могут и должны использоваться в этих целях. Важно чтобы они имели авторитет и вызывали доверие. Это в равной мере относится как к профессиональной верификации, так и к общественному заверению, которое может стать дополнительной и действенной возможностью повышения информационной открытости для компаний».*



«Достоверность информации – необходимое, но не исчерпывающее требование к социальной отчетности. Насколько сведения, представленные в отчете, помогают заинтересованным сторонам составить мнение о социальной и экологической политике компании, о значении результатов ее деятельности для страны и регионов? О ее способности к конструктивному взаимодействию с работниками и населением «территорий присутствия»? Общественное заверение социальной отчетности дает возможность оценить, насколько эти сведения действительно значимы для «стейкхолдеров», –

**считает Наталья Хонякова**

**(Деловая Культура). По ее мнению,**

«формирование института общественного заверения свидетельствует о «взрослении» социальной отчетности. Любая новая профессиональная отрасль грешит тем, что использует подчеркнуто «особенный» язык, систему терминов и ритуалов изложения, которые понятны только «посвященным». Социальная отчетность – не исключение. Систематизация данных по определенным, стандартным правилам – важное ее преимущество перед другими типами корпоративной информации, отражающей взаимодействие компании и общества. Однако поначалу это далеко не всегда приводит к облегчению восприятия материала. Социальные отчеты с использованием признанных в мире стандартов отчетности в области устойчивого развития могут даже вызывать раздражение аудиторий, не знакомых с этими системами. Развитие практики общественного заверения социальных отчетов, безусловно, поможет преодолеть эту проблему, сделать социальный отчет реальной платформой диалога компаний и их общественности. Для заинтересованных сторон такое заверение послужит инструментом, который поможет им увязать с жизнью информацию, которая содержится в отчете, поставить ее в широкий контекст актуальных проблем, «взвесить» значимость и полноту этой информации с точки зрения собственных интересов. Компании же получают инструмент для серьезного повышения качества корпоративной социальной отчетности, формирования более доверительных и конструктивных отношений со «стейкхолдерами»».

**По словам Алексея Костина**  
**(КСО – Русский Центр),**

«... компании уже поняли, что международный стандарт GRI допускает и приветствует любые формы внешней верификации. Поэтому большинство компаний, да еще в условиях кризиса, отказались от затратной так называемой «профессиональной верификации» со стороны крупных аудиторских компаний. Вот в преддверии IPO в Лондоне или Нью-Йорке, да, брэнд известной аудиторской компании помогает для привлечения инвесторов, а для подтверждения в условиях российской действительности эта форма ничем не эффективнее других. Кстати, общественное заверение РСПП, на наш взгляд, по качеству не уступает «профессиональной верификации», поскольку в составе его экспертного совета – ведущие независимые специалисты по корпоративному устойчивому развитию и нефинансовой отчетности. Что касается общественных слушаний, то здесь очень важен состав приглашаемых заинтересованных сторон. Зачастую компании приглашают лишь удобных для них стейкхолдеров и добиваются вполне ожидаемого «одобряем-с» с их стороны без какой-либо существенной критики. Правда, далее неприглашенные «неудобные» стейкхолдеры, как правило, активно проявляются с нелицеприятной критикой уже после, «за кадром», что может нанести очень существенный урон имиджу компании. Так что лучше все же приглашать этих «неудобных» на сами общественные слушания, чем потом получать «нож в спину»».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ





Время, когда компании запускали масштабные социальные проекты без определенного плана и понимания ожидаемых результатов, прошло. Точку в таком подходе к корпоративной социальной ответственности поставил кризис 2008-2009 гг. С этим единодушно согласны все участники нашего опроса. Большинство экспертов отмечает позитивное влияние кризиса: компании были вынуждены выработать критерии отбора социальных проектов, сформулировать цели и задачи КСО конкретно для своего бизнеса, пересмотреть отношение к социальной отчетности. Во многом именно экономические потрясения вывели КСО на новый этап развития в России и, несмотря на сложный период сейчас, в будущем при улучшении ситуации на рынках можно ожидать обновленного, более прагматичного и серьезного подхода к деятельности компаний в рамках КСО.

### *Алексей Костин* (КСО – Русский Центр):

*«Те компании, которые подходят к вопросам управления аспектами КСО серьезно, продолжают это делать и в дальнейшем, так как они находятся в международной конкурентной среде, и позволить себе отказаться от этого или снизить планку они не могут.*

*Внутренняя конкурентная среда – главный и определяющий фактор развития КСО. Именно из-за отсутствия достаточного уровня конкуренции, прессинга конкурентной среды практика КСО не получила в России должного распространения «вширь».*

*Очень важной и правильной тенденцией является постепенное осознание компаниями того, что КСО – это не только социальные и экологические программы, но еще и важная составная часть корпоративного управления, от качества которого зависит инвестиционная привлекательность бизнеса».*





О НАЦИОНАЛЬНОМ  
ФОРУМЕ КСО



Национальный форум КСО – ведущая российская площадка, созданная для развития эффективного диалога на тему корпоративной социальной ответственности между государством, бизнесом и обществом, для разработки и реализации программ в области социальной ответственности и повышения эффективности социальных инвестиций в России.

Будучи инициированным в 2007 году Комиссией Общественной Палаты РФ по вопросам социального развития, Счетной Палатой РФ, а также рядом ведущих экспертных центров в области социального развития, Форум ведет работу по следующим направлениям:

### Организует мероприятия, позволяющие компаниям:

- Узнавать о лучших примерах из зарубежной практики социальной ответственности.
- Делиться своим опытом в области КСО.
- Изучать новые способы управления стоимостью бренда и уровнем капитализации посредством внедрения принципов КСО во все аспекты деятельности компании.
- Черпать идеи для инновационных подходов к взаимодействию с заинтересованными сторонами.

### Наши инициативы:

Ежегодный Национальный форум КСО  
Образовательные отраслевые семинары  
Ежемесячный электронный дайджест

### Оказывает консультационные услуги:

- Проведение *социальных аудитов и экспертных опросов* по заказу клиента (в том числе за рубежом):
  - Анализ социальной деятельности (в том числе лучших кейсов) компаний-конкурентов и компаний-лидеров в сфере КСО как в России, так и за рубежом;
  - Экспертные опросы (российские и международные эксперты);
  - Индивидуальные интервью с представителями целевых групп (стейкхолдеров) компании;
  - Определение текущего положения компании в сравнении с конкурентами и лидерами и рекомендации по тому, какое положение должна занимать компания и какие шаги необходимо предпринять для достижения этого положения.
- Подготовку и написание *социальных отчетов*.
- Разработку *корпоративной платформы КСО*, стратегии и тактики, отдельных проектов.
- Детальную проработку *программ социально ответственного маркетинга* (cause related marketing) совместно с фондами и организациями, обладающими специальной экспертизой и зарекомендовавшими себя в отдельных сферах.
- Разработку *программы позиционирования компании* как социально ответственного бизнеса в России и за рубежом.
- *Коммуникационную поддержку* социальных проектов.
- Организацию *индивидуальных тренингов* по ключевым вопросам КСО для сотрудников компании-клиента (с привлечением российских и международных экспертов).

### Контакты

Дополнительную информацию о Национальном форуме корпоративной социальной ответственности и реализуемых в рамках Форума отдельных проектах можно найти на нашем сайте:  
[www.csrforum.ru](http://www.csrforum.ru)

На сайте Форума, в разделе «Новостной дайджест» можно ознакомиться с предыдущими выпусками электронного новостного дайджеста Форума, а также оформить подписку на новые выпуски:  
<http://www.csrforum.ru/.aspx?rub=10&lng=ru>

Если у Вас возникли вопросы или предложения, пожалуйста, обращайтесь в Организационный комитет к Юлии Кривошеиной:  
Тел.: +7 495 937 3170, внутр. 179  
E-mail: [jkrivosheina@csrforum.ru](mailto:jkrivosheina@csrforum.ru)