

СОЦИАЛЬНАЯ ОТЧЁТНОСТЬ – БРЕМЯ ИЛИ ВЫГОДА?

Экспертный опрос

Дайте, пожалуйста, Вашу оценку практике нефинансовой отчётности российских компаний за последние 10 лет? Насколько российский опыт совпадает с международным? Какие отчёты российских компаний Вы могли бы выделить?

■ **Андрей Хазин:** За последние 10 лет российский бизнес существенно продвинулся в области нефинансовой отчётности, десятки крупнейших компаний ежегодно публикуют отчёты в соответствии с международными стандартами GRI и AA100. Вместе с тем, практика международной верификации и аудита, к сожалению, пока не получила такого же распространения, как среди зарубежных компаний.

■ **Любовь Аленичева:** В целом тенденции в России и в мире совпадают: пионерами в нефинансовой отчётности везде были крупные компании (национальные или глобальные), работающие в добывающих отраслях. Это объяснимо: такие компании оперируют значительными денежными потоками и используют большие объёмы натуральных ресурсов. Поэтому отвечать на вопрос, как они обращаются с тем, что принадлежит не только им, таким компаниям приходится в первую очередь (глобальные корпорации называют это «лицензия на деятельность»). Но в России процесс отчётности, к сожалению, на этом этапе и остановился (и не уверена, что кризис сыграл в этом решающую роль). Отмечу несколько нефинансовых отчётов российских компаний.

ЛУКОЙЛ за 2007 – 2008 год. В 1/3 этого отчёта уже присутствуют существенные темы, которые обсуждаются и другими (международными и национальными) компаниями, т.е. можно говорить о том, что компания включилась в обсуждение глобальных вопросов, которые относятся к концепции устойчивого развития, с большим акцентом на деятельность, которая будет влиять на наше будущее. То есть в отчёте присутствуют уже не только индикаторы GRI (наличие которых, конечно, — хорошо, но недостаточно), но сам дух этой системы отчётности.

ТГК-5 за 2007 год. По отчёту видно, что компания

НАШИ ЭКСПЕРТЫ



Андрей Хазин,
заместитель председателя Комитета СФ по экономической политике, предпринимательству и собственности



Любовь Аленичева,
директор по развитию ООО «АСИ консалтинг»



Галина Григорьева,
менеджер по устойчивому развитию Alcoa Россия



Сергей Дайман,
старший консультант группы услуг в области устойчивого развития компании «Эрнст энд Янг (СНГ)»



Юлия Дмитриева,
менеджер проектов корпоративной социальной ответственности «БАТ Россия»



Елена Журавлёва,
руководитель направления социальных проектов авиакомпании «Трансаэро»



Евгений Закаблукровский,
директор корпорации
Intel в России по связям
с общественностью и
региональными органами
власти



Светлана Заславская,
советник по связям
с общественностью
компании «ЭксонМобил
Раша Инк.»



Алексей Костин,
исполнительный
директор НП «КСО
— Русский центр»



Игорь Кукушкин,
исполнительный дирек-
тор Российского Союза
предприятий и орга-
низаций химического
комплекса



Евгений Лёвкин,
начальник отдела
социально-эконо-
мического развития
программы развития
ООН в России

приложила значительные усилия для того, чтобы разобраться в том, что такое GRI, и начала методически грамотно собирать фактическую информацию и количественные данные. Очень жаль, если эта работа не будет продолжена в составе новой компании.

СИБУР за 2008 год. Я очень внимательно слежу за работой этой компании над социальным отчётом, потому что они идут своим путем: они попробовали применить GRI, поняли, что это пока не то, что им нужно — и ищут свой формат отчёта, четко ориентируясь на свою аудиторию (работников компании). Кроме того, они первые честно написали о своих трудностях в кризисный год, и это, безусловно, достойно большого уважения, т.к. гламурные социальные отчёты уже порядком надоели. Западные аналитики считают основным недостатком нефинансовых отчётов компаний отсутствие критической информации о своей деятельности, и они правы.

Российский союз химиков — 2008 год. Они тоже по-своему уникальны и тем самым интересны: в лице Российского союза химиков Россия участвует в отраслевой глобальной инициативе, продвигающей идеи корпоративной ответственности среди компа-

ний химической промышленности. Такого рода отраслевых инициатив сейчас существует немало, но Россия пока в них мало участвует. Это пока первый отчёт, хотя присоединение к инициативе свершилось в 2007 году.

Трансаэро 2007 — 2008 год. Впервые использован нестандартный формат отчёта — на мой взгляд, удобный именно для того, чтобы использовать его для диалога с заинтересованными сторонами.

ФИА-банк — 2008 год. Они молодцы уже хотя бы потому, что были одним из первых банков, который выпустил социальный отчёт за 2003 год, и с тех пор продолжает это делать, причем содержание отчёта с каждым годом становится все интереснее.

■ **Галина Григорьева:** На западе нефинансовая отчётность уже давно является неотъемлемой и необходимой составляющей взаимоотношений компании и заинтересованных сторон. Ее наличие является обязательным для публичной компании. Нефинансовая отчётность (отчётность по устойчивому развитию) развивается в сторону все большей стандартизации. Для российских компаний такие внешние стимулы, кажется, пока не столь очевидны, если, конеч-



Людмила Мамет,
партнёр, руководитель
по корпоративной
ответственности,
PricewaterhouseCoopers



Юлия Мартынова,
главный специалист
Управления корпоративных коммуникаций
Департамента общественных связей ОАО
«ЛУКОЙЛ»



Марина Михайлова,
директор департамента
социальной политики и нефинансовой
отчётности
ГК «Ренова»



Ирина Платонова,
ведущий специалист
по корпоративной
социальной ответственности
Amway



Роман Дименитей,
председатель правления
РБОО «Центр
лечебной педагогики»



Олег Савченко, заместитель начальника отдела общественных связей ОАО «Газпром», государственный советник Российской Федерации 1-го класса, кандидат политических наук



Владимир Скобарев, заместитель генерального директора, партнёр ЗАО «ЭНПИ Консалт»



Елена Трахтенберг, менеджер по устойчивому развитию ЗАО «Королевский банк Шотландии»



Галина Чаликова, директор фонда «Подари жизнь»



Алина Шмакова, специалист по корпоративной ответственности Unilever Россия, Украина и Беларусь

но, компания не собирается выходить на международные биржи. Именно поэтому отчёты имеют более свободную форму. Но то, что все больше российских компаний делают такие отчёты, говорит о понимании важности такой формы управления компанией и коммуникаций с внешними аудиториями. Думаю, российские отчёты будут неизбежно развиваться в сторону все большего соответствия международным стандартам.

■ **Сергей Дайман:** Российские компании быстро набирают опыт, на что у западных коллег ушло гораздо больше времени. Отставание от глобальных лидеров при подготовке отчётности наблюдается, в первую очередь, в глубине анализа управления в области устойчивого развития или охвате проблем устойчивого развития. Отстают российские компании и по срокам подготовки отчётов. Однако постепенно отставание сокращается. Сейчас речь идет уже о распространении и развитии российской практики, использовании сравнимых показателей, отражении в отчётах стратегии и практики управления, повышении доступности и актуальности информации для заинтересованных сторон. Сходные проблемы решают компании, публикующие нефинансовые отчёты, во всем мире. Что касается отчётов-лидеров, то, чтобы не судить предвзято, можно посмотреть результаты авторитетных прошлогодних конкурсов. Итоги по отчётам, выпущенным в 2009 году, еще предстоит подвести.

■ **Елена Журавлёва:** Количество нефинансовых отчётов постоянно растет. В России также наблюдается рост, хотя количество компаний, составляющих нефинансовую отчётность, все еще невелико по сравнению с европейскими странами. Среди сегодняшних отчётов российских компаний налицо улучшение качества, а также все больше компаний выпускают отчёты в соответствии с международными стандартами. Среди лидеров российского бизнеса растет понимание того, что подготовка нефинансовой отчётности является не единовременным ак-

том, направленным на поддержание связей с общественностью, а частью долгосрочной стратегии по выстраиванию эффективного диалога со стейкхолдерами. Однако, несмотря на положительные тенденции, глобальный финансовый кризис внес некоторые коррективы в процесс развития нефинансовой отчётности в России. Очевидно, в этот период количество компаний, выпускающих отчёты, несколько снизится.

■ **Светлана Заславская:** Несмотря на то, что социальные отчёты появились в России достаточно недавно и первыми, кто внедрил эту практику, были представительства иностранных компаний, на сегодняшний день социальные отчёты российских компаний ничуть не уступают своим зарубежным аналогам. Важно отметить, что изменилось отношение российских компаний к формированию социальной отчётности в целом. Для корпорации «Эксон Мобил» информирование общественности через социальные отчёты и другие средства коммуникаций способствует лучшему пониманию стремления нашей компании к соблюдению принципа гражданской ответственности, а также результатов, достигнутых нами в этой области.

■ **Алексей Костин:** Нефинансовая отчётность в России последовательно развивается: во многом благодаря передовым собственникам и менеджменту самих компаний, международному конкурентному давлению, а также специализированным НКО, оказывающим определенный прессинг и одновременно предоставляющим квалифицированную помощь этим предприятиям. В основном динамика и качество развития этого процесса совпадает с международной практикой, правда, с небольшим опозданием во времени и большим отставанием по количеству участвующих в этом процессе компаний. Во многом это связано с тем, что федеральное Правительство России до сих пор не приняло концепцию устойчивого развития страны как приоритетную, (и даже второстепенную), а к понятию КСО общегосударствен-

Вернисаж*Шалька тарнопская. Конец XIX века*

ные министерства и ведомства относятся как к сугубо частному делу корпораций. Следствие и результат такого «невмешательства» федеральной власти — отношение большинства российских компаний к своей социальной ответственности в узко эгоистическом стиле по известной формуле: «Мы платим налоги и заработную плату, а также иногда занимаемся благотворительностью — что вы от нас еще хотите?» Важную положительную роль в развитии нефинансовой отчётности играет РСПП как ведущее объединение передового бизнеса России. В то же время, вызывает удивление фактически полное безразличие к этой тематике двух других объединений российского бизнеса: «Деловой России» и ОПОРЫ России. Выделять какие-то отчёты мне не хотелось бы, для этого нужно составлять многокритериальный рейтинг. Поэтому отмечу положительно лишь все отчёты компаний по устойчивому развитию за 2008 год (см. библиотеку нефинансовых отчётов РСПП).

■ **Игорь Кукушкин:** В связи с тем, что я представляю химическую промышленность, хотелось бы отметить Социальный отчёт химической промышленности в области устойчивого развития 2007–2008 гг.,

подготовленный Российским Союзом химиков. При написании Отчёта использовались Методические рекомендации в области устойчивого развития, разработанные Международной ассоциацией химической промышленности — ICCA, Европейским Советом химической промышленности CEFIC. Отчёт отвечает требованиям данных организаций.

■ **Людмила Мамет:** Как и во всем мире, число российских компаний, предоставляющих нефинансовую отчётность (отчётность в области социального благополучия, устойчивого развития и корпоративной ответственности), выросло. Такая тенденция прослеживается на протяжении последних 4–5 лет. Однако основная разница заключается в том, что мы не наблюдаем интеграции принципов устойчивого развития в деятельность российских компаний, как это происходит в других странах. Подготовка отчётности является частью процесса управления различными нефинансовыми рисками и широкими возможностями для компании. Во многих российских компаниях до сих пор не сформированы специальные отделы для решения таких задач, равно как и не представлены соответствующие руководители в правлении или совете директоров компании. Вместо этого во многих компаниях отчёт в области устойчивого развития готовится в стартстопном режиме и обычно в качестве дополнительной нагрузки силами кого-нибудь из специалистов по кадрам, по связям с инвесторами, по экологии или специалистами из других аналогичных отделов. Чтобы принципы устойчивого развития приносили максимальную выгоду и действительно стали частью текущей деятельности компании (и, таким образом, повысили стоимость бизнеса), инициатива должна исходить от руководства (комитета по устойчивому развитию на уровне Совета директоров) при поддержке специально сформированной группы соответствующих специалистов, взаимодействующих с различными отделами компании. Без такой инициативы со стороны руководства осуществить процесс интеграции и получить какие-либо выгоды будет невозможно. Несмотря на то, что установить непосредственную связь между устойчивым развитием и стоимостью бизнеса сложно, было проведено исследование компанией Sustainable Asset Management (SAM Group), которая ведет Индекс устойчивости Доу-Джонса (DJSI). Они сравнили результаты первых 20% компаний списка индекса с результатами последних 20% компаний и обнаружили заметную разницу за семь лет между 2001 и 2008 гг. Данное исследование показало, что компании, успешно применяющие методы управления устойчивым развитием, имеют лучшие показатели, чем те, которые не торопятся внедрять эти методы у себя в бизнесе. Тому есть много причин, но здесь можно выделить более успешное управление рисками, более эффективные управленческие решения, основанные на более точной информации, сократившиеся перерывы и пере-

бои в работе из-за плохих показателей в области охраны труда и безопасности производства, сократившуюся стоимость капитала и другие выгоды, возникающие в результате хорошо управляемой программы устойчивого развития, инициированной руководством. Кроме того, в силу систематического отсутствия целостного подхода к внедрению принципов устойчивого развития компании готовят отчёты, содержащие большой объём информации, скрывающей под своей массой смысл основного сообщения, который компания пытается донести. Поскольку подготовка отчёта становится лишь дополнительной должностной нагрузкой для специалистов определенного отдела, они не всегда изучают общую картину деятельности компании.

Никто обычно не задумывается о существенности такой информации, не наблюдается, как правило, и общей стратегии устойчивого развития (разработанной как дополнение к общей стратегии развития компании), также отсутствуют какие-либо четкие основные производственные показатели, отражающие какие-либо успехи предприятия. Этот феномен встречается не только в России. Многие компании во всем мире сталкиваются с подобными вопросами, когда встают на путь корпоративной ответственности. Отчёты компаний должны быть короче по содержанию, более лаконичны и должны четко отражать стратегию компании, ее деятельность, успехи на пути достижения целей, а также описывать цели, обозначенные на следующие периоды.

■ **Юлия Мартынова:** За прошедшие 10 лет изменился качественный уровень нефинансовых отчётов российских компаний. Однако, по-прежнему в подавляющем большинстве российские отчёты весьма специфичны по сравнению с международными. Но здесь имеют место исторические особенности развития бизнеса в нашей стране. Отметить можно отчёт Норильского никеля, Роснефти.

■ **Марина Михайлова:** Профессиональным ориентиром для меня с точки зрения подхода к отчётности всегда были отчёты Лукойла, Татнефти, а из последних — РАО ЕЭС и Роснефти. Из локальных я бы отметила подход у Новогора-Прикамье (сейчас входит в РКС), ФИА-Банка. Основное впечатление от российской практики нефинансовой отчётности (особенно в сравнении с западной) — беспрецедентная скорость распространения, масштаб охвата и разнообразие форм (есть даже отчёты бизнес ассоциаций в соответствии с GRI). Второе — российские отчёты в большинстве своем являют сочетание годового и нефинансового отчёта. Часто это верно (и здесь уже, к сожалению) и в отношении компаний, которые выпускают одновременно 2 отчёта.

С одной стороны, это пример профессиональной находчивости консультантов в ситуации установки компаний на бережное использование ресурсов в наращивании нематериальных активов, а с другой — характеристика качества управления в компании.

Третье (из самого важного) — о содержании отчёта, принципах и примерах ответственного поведения компании, ее благотворительной деятельности помимо сотрудников подразделения, которое готовит отчёт, чаще всего знают руководители компании (и это уже неплохой результат!), но большинство сотрудников понятия не имеют.

■ **Ирина Платонова:** Нефинансовая отчётность приобретает все большую популярность и значение не только для иностранных компаний, работающих в России, но и для российских компаний. Российские компании все чаще начинают перенимать опыт составления нефинансовой отчётности у иностранных компаний, который у последних, несомненно, богаче и имеет более продолжительную историю.

■ **Олег Савченко:** Нефинансовая отчётность — уже обычная практика и, если хотите, важнейший показатель современности и состоятельности компании. За последние годы российские компании сделали серьёзный шаг вперед в подготовке нефинансовой отчётности и даже в чем-то опередили (содержательная часть) своих зарубежных коллег.

■ **Владимир Скобарев:** Налицо безусловный прогресс. Немало отчётов соответствует требованиям (рекомендациям) международных стандартов в этой сфере и подтвердили это путем независимой верификации.

■ **Елена Трахтенберг:** Нужно понимать, что для российских компаний эта сфера деятельности настолько нова, что еще не сложились стандарты и правила. Пионеры, начавшие публикацию социальных отчётов, опирались сначала на свои собственные представления о том, как это должно быть (учитывая при этом международные правила), и, фактически, создавали стандарт для остальных. Прежде всего, я бы выделила отчёты энергетических компаний. Они сделаны профессионально и достаточно прозрачно.

■ **Галина Чаликова:** По сравнению с западными странами в настоящее время в России связь между социальным отчётом компании и доверием со стороны инвесторов еще не является достаточно существенной по оценке менеджмента большинства компаний. Население вообще не интересуется подобными отчётами, что конечно не означает, что ему безразлична деятельность компании в этом направлении, просто информацию об этой деятельности население узнает через СМИ или наблюдая изменения вокруг.

В то же время крупные компании уже начали уделять внимание нефинансовой отчётности. Это связано с тем, что они стали заинтересованы в инвестициях и кредитах, на которые может повлиять нефинансовая отчётность. Это такие компании как ЛУКОЙЛ, Уралсиб, ОГК-1, ОГК-2, ОГК5, Газпром, Трансагро, Росбанк и другие. Я специально не называю западные компании, действующие в России, так как для них практика нефинансовой отчётности естественна.

В какой форме Ваша компания осуществляет нефинансовую отчетность (социальный отчет, по устойчивому развитию, экологический, о социальной ответственности)? Если нет, то планируете ли Вы выпуск такого отчета?

■ **Любовь Аленичева:** Мы выпускаем свой отчет по устойчивому развитию — 1 раз в 3 года. Между этим — ежегодные отчеты в свободной форме.

■ **Сергей Дайман:** Компания «Эрнст энд Янг» присоединилась к Глобальному договору ООН и планирует публиковать «Сообщения о проделанной работе». В настоящее время наша компания выпускает годовые обзоры деятельности в области корпоративной ответственности, рассказывающие о деятельности в приоритетных для нас направлениях: взаимодействии с сообществами, образовании, поддержке предпринимательства и устойчивости окружающей среды.

■ **Юлия Дмитриева:** «БАТ Россия» ведет процесс социальной отчетности с 2001 года. За это время прошло четыре цикла отчетности. Каждый цикл включал в себя диалоги с представителями общественности и сотрудниками компании, выполнение принятых на себя обязательств по итогам диалогов и выпуск отчета. Мы постоянно совершенствуем процесс нефинансовой отчетности и с 2009 года постепенно переходим к отчетности по устойчивому развитию.

■ **Елена Журавлёва:** Свой первый нефинансовый отчет авиакомпания «Трансаэро» выпустила в форме Отчета об устойчивом развитии. Цель нашего первого отчета — не только проанализировать и представить итоги прошедших лет, но и сформировать планы авиакомпании на будущее в области устойчивого развития.

■ **Евгений Закаблукоский:** Корпорация Intel уже более 10 лет публикует интегрированный отчет по корпоративной ответственности. Неизменным лозунгом корпорации Intel является: «Делать правильные вещи правильным образом».

Таким образом, принципы корпоративной социальной ответственности интегрированы во все направления бизнеса компании. Именно поэтому отчет по корпоративной ответственности Intel начинается с таких разделов как анализ стратегии менеджмента; корпоративный профиль с учетом макроэкономической среды и экономическое влияние компании; а также управление, этика и обязательства компании.

За такими обязательными вводными разделами в отчете следуют разделы, отражающие итоги деятельности компании за год по таким направлениям как: экология и охрана окружающей среды; условия и охрана труда; кооперация с другими игроками отрасли по вопросам организации единых процедур и стандартов ведения бизнеса, поддержка местных сообществ, реализация инициатив Intel в области образования. Корпорация Intel оформляет свой отчет в соответствии со стандартом G3 Руководства для отчетности по устойчивому развитию Глобальной инициативы по отчетности (GRI). Отчет Intel соответствует высокому уровню открытости информации (B+). Помимо общего корпоративного отчета, Intel готовит также частные отчеты по определенным направлениям корпоративной социальной ответственности.

П О З Д Р А В Л Я Е М !

В бурлящем информационном море для экспертов, исследователей, представителей бизнес-сообщества уже целое десятилетие ярко светит информационный и аналитический маяк — журнал «Бизнес и общество». Публикации журнала не только дают объективное представление о проблемах взаимодействия бизнеса и общества в России и в мире и позволяют «держать руку на пульсе» происходящего, они позволяют обмениваться мнениями с заинтересованными коллегами, вместе искать оптимальные пути выстраивания диалога между основными участниками публичной политики — бизнесом, государством и гражданским обществом. Поистине неиссякаемая энергия бессменного главного редактора — Татьяны Бачинской — позволяет решать масштабные задачи, которые мало кому по плечу. Счет интересным встречам, семинарам и конференциям, опросам и экспертным круглым столам давно идет на десятки. Умение ставить острые вопросы, организовать их плодотворное обсуждение, отследить и оперативно представить информацию и аналитические материалы снискали журналу широкое признание. Экспертное и деловое сообщество уже не мыслит себя без такой широкой и открытой для конструктивного обмена мнениями площадки. Искренне желаю, чтобы творческий импульс и энергия поиска журнала и его замечательного главного редактора не иссякали, чтобы росло число его искренних и заинтересованных друзей и партнёров. С днем рождения, дорогие коллеги!

Ирина Семененко,
доктор политических наук, зав. сектором прикладных социально-политических исследований Центра сравнительных социально-экономических и социально-политических исследований ИМЭМО РАН, профессор ГУ-ВШЭ



Вернисаж*Самки маслянные. Начало XX века. Вологодская область*

ности. К примеру, выпускается отчёт по флагманскому направлению поддержки местных сообществ — программе корпоративного добровольчества Intel Involved. Также Intel готовит локализованные отчёты, отражающие специфику корпоративной ответственности Intel в разных странах.

■ **Светлана Заславская:** Корпорация «Эксон Мобил» выпускает отчёт о соблюдении принципа гражданской ответственности на ежегодной основе. Цель отчёта — предоставление подробной информации по достигнутым результатам и взятым на себя обязательствам в наиболее важных областях гражданской ответственности. В корпорации существуют приоритетные направления в реализации социальных программ, которыми мы руководствуемся во всех странах присутствия компании.

■ **Алексей Костин:** КСО—Русский центр демонстрирует свою социально-экологическую ответственность через свои проекты, которые все без исключения посвящены данной теме, что в работе с компаниями, что с гражданским обществом.

■ **Игорь Кукушкин:** Предоставляем нефинансовый отчёт по устойчивому развитию.

■ **Людмила Мамет:** PricewaterhouseCoopers подготовила 2 отчёта о социальной деятельности — за 2008 и 2009 финансовый годы.

■ **Юлия Мартынова:** Мы выпустили уже 3-й Отчёт в области устойчивого развития.

■ **Марина Михайлова:** Группа компаний «Ренова» в настоящее время и до момента подготовки компаниями Группы собственных нефинансовых отчётов, намерена выпускать консолидированный отчёт в форме доклада о реализации принципов ответственной деловой практики. В связи с большим охватом — включаются данные по компаниям, не объединенным в единый холдинг, работающим в 9 отраслях, в 34 регионах России и странах СНГ, было определено, что доклад готовится на основе рекомендаций GRI.

При этом мы намерены двигаться в направлении большей консолидации данных и большего соответствия GRI. В 2009 году Группа компаний «Ренова» представила первый доклад «Партнёрство в интересах развития». Он опубликован на сайте ГК «Ренова» в разделе «Ответственная деловая практика». В следующем году мы планируем представить новый отчёт за 2008—2009 гг.

■ **Ирина Платонова:** В прошлом году российский филиал «Амвэй» впервые выпустил социальный отчёт о корпоративной социальной ответственности. Его подготовка заняла определенное количество времени, поскольку это был первый опыт. В этом году, мы надеемся, что нам удастся ускорить этот процесс, поскольку опыт уже есть.

■ **Олег Савченко:** Газпром более 10 лет выпускает Экологические отчёты, в настоящее время выходит на подготовку и издание первого в истории Компании Отчёта о деятельности в области устойчивого развития. Кроме того, разделы о нефинансовой отчётности в обязательном порядке присутствуют в Годовом отчёте Компании, во многих других отчётных и имиджевых печатных продуктах ОАО «Газпром».

■ **Елена Трахтенберг:** Наш банк ежегодно публикует глобальный отчёт, для которого собираются данные по всем регионам и подразделениям. Отчёт публикуется на сайте банка.

■ **Галина Чаликова:** Мы являемся благотворительной организацией, поэтому вся наша деятельность направлена на достижение социальных целей.

■ **Алина Шмакова:** Наша компания на глобальном уровне выпускает и публикует отчёт по устойчивому развитию.

Нефинансовый отчёт — это инструмент корпоративного управления в целом или задача отдельного функционального подразделения менеджмента компании: по PR, по управлению персоналом, по охране окружающей среды и т.д.?

■ **Андрей Хазин:** Нефинансовый отчёт — это, прежде всего, дело акционеров бизнеса, поскольку репутационная капитализация и стоимость нематериальных активов являются прямым вкладом в реальную стоимость компании. И, разумеется, нефинансовый отчёт должен создаваться с учетом мнения всех

стейкхолдеров компании, а не какого-то отдельного подразделения, будь то PR, HR или любой другой департамент.

■ **Любовь Аленичева:** Нефинансовая отчётность (равно как и вообще деятельность в области корпоративной ответственности или устойчивого разви-

тия) — это не отдельная функция, а сложная система распределенной ответственности и координации деятельности. А собственно отчёт может быть инструментом чего угодно — или PR, или совершенствования систем управления по функционалу, или выстраивания отношений с инвесторами и т.д.

■ **Галина Григорьева:** Содержание и процесс подготовки отчёта зависит от той цели, которую он ставит. Я убеждена, что нефинансовый отчёт — это в первую очередь инструмент управления, а, значит, он является делом компании в целом, а не отдельного подразделения.

■ **Сергей Дайман:** Конечно, отчёт — это инструмент управления компании в целом. И как единый документ, приближающийся по смыслу предъявляемых к нему требований к годовому отчёту, он со временем должен стать единым инструментом для многих функциональных направлений, включая перечисленные, — т.е. инструментом, позволяющим интегрировать разностороннюю деятельность для достижения единых целей компании.

■ **Юлия Дмитриева:** Это, несомненно, инструмент общего корпоративного управления, обеспечивающий, в первую очередь, устойчивость бизнеса. Движущей силой любой компании является коммерческий успех, однако лишь умение поддерживать диалог с обществом и способность реагировать на его меняющиеся ожидания определяет долгосрочное развитие бизнеса. Очень важно, чтобы вся компания участвовала в процессе нефинансовой отчётности. Это заставляет сотрудников ответственно подходить к своей работе и чаще задумываться о взаимосвязи между коммерческой деятельностью и тем, как общество воспринимает компанию.

■ **Елена Журавлёва:** Нефинансовый отчёт — это, безусловно, инструмент корпоративного управления, который включает в себя несколько задач, в том числе PR, управление нефинансовыми рисками, выстраивание качественных взаимоотношений со стейкхолдерами и др.

■ **Евгений Закаблукский:** Для Intel принципиально важно, чтобы бизнес компании велся в соответствии с принципами корпоративной ответственности. Отчёт по корпоративной ответственности Intel является целостным «продуктом», отражающим как Intel во всех сферах деятельности, вернее даже жизнедеятельности, руководствуется принципами социальной ответственности бизнеса. И хотя «выпускает» нефинансовый отчёт департамент по связям с общественностью компании, его подготовка — это совместное усилие представителей всех департаментов. Точно также как и реализация заложенных в отчёте стандартов и принципов ведения бизнеса — общая задача всех департаментов компании.

■ **Светлана Заславская:** Корпорация «Эксон Мобил» внедрила гражданскую ответственность во все свои бизнес-процессы в мире, в результате чего некоммерческая деятельность нашей компании напря-

Вернисаж



*Прялка северодвинская. Начало XX века.
Пристань Борок, мастер из семьи Амосовых*

мую связана со стратегией ведения бизнеса. Это дает нам возможность направлять свои усилия на долгосрочные цели, определяющие как успех нашей компании, так и прогресс общества в целом. В наше нестабильное время успеха добиваются те компании, для которых деловая дисциплина и гражданская ответственность — понятия взаимосвязанные. Мы уверены, что компании, которые во время экономического спада уделяют постоянное внимание вопросам корпоративного управления, деловой этики, техники безопасности, охраны окружающей среды и участия местных кадров, будут работать эффективнее по сравнению с другими и во время кризиса, и когда наступит время экономического подъема.

■ **Алексей Костин:** Нефинансовый отчёт — это, безусловно, инструмент корпоративного управления в целом, поскольку сам ход его разработки (правда, только в случае разработки отчёта по устойчивому развитию и по международным стандартам) объединяет различные уровни и стороны корпоративного управления (акционеров, советы директоров и менеджмент) в последовательном и открытом диалоге со всеми заинтересованными сторонами, как внутренними, так и внешними. Разработку такого отчёта нельзя просто поручить, например, службе по PR

или департаменту по персоналу, поскольку они могут отразить только одну сторону картины деятельности компании. Если деятельность компании связана с высокими рисками в сфере КСО, то при советах директоров, по примеру развитых стран, создается специализированный комитет или межфункциональная постоянная рабочая группа (МПРГ), которые отвечают за КСО и нефинансовую отчетность, согласовывая с менеджментом и представляя на утверждение совету директоров стратегию компании в данной области, а также проекты самих нефинансовых отчетов.

■ **Игорь Кукушкин:** Уверен на 100% — это инструмент корпоративного управления с уровнем подчиненности первому лицу компании.

■ **Людмила Мамет:** В PwC существует специальный отдел, занимающийся вопросами корпоративной ответственности.

■ **Юлия Мартынова:** Это непременно инструмент корпоративного управления. Именно в этом случае будут достигнуты цели устойчивого развития и КСО.

■ **Марина Михайлова:** Прежде всего, это инструмент стратегических коммуникаций со стейкхолдерами, способный эффективно работать как на систему корпоративного управления (обеспечивает понимание действий и обслуживает договоренности/обязательства), так и организационное развитие (деловую культуру, практику принятия решений). Все зависит от того, что ценного компания видит во взаимодействии с заинтересованными сторонами и как

может этим, в общем-то, универсальным инструментом обращаться.

■ **Ирина Платонова:** В нашей компании подготовкой отчета занимается отдел корпоративных коммуникаций, который занимается связями с общественностью, связями с органами государственной власти и корпоративной социальной ответственностью.

■ **Олег Савченко:** Нефинансовый отчет, безусловно, — инструмент корпоративного управления в целом, и трудно определить внутрикорпоративное подразделение, деятельность которого не затрагивала бы вопросы нефинансовой отчетности.

■ **Владимир Скобарев:** Социальный отчет должен становиться инструментом корпоративного управления. На практике ответственность за его подготовку зачастую возлагается на PR, HR или подразделения по корпоративному управлению.

■ **Елена Трахтенберг:** Разумеется, это инструмент корпоративного управления, позволяющий компании проанализировать и представить результаты деятельности по всем направлениям.

■ **Галина Чаликова:** Нефинансовый отчет должен быть инструментом корпоративного управления в целом, но пока это очень редко встречается.

■ **Алина Шмакова:** Нефинансовый отчет является инструментом, с помощью которого мы информируем своих потребителей о принципах устойчивого развития, которых придерживается наша компания при разработке (продукции) брендов и подходах нашей компании к решению некоторых серьезных социальных проблем.

Кто должен заниматься подготовкой нефинансового отчета компании?

■ **Андрей Хазин:** Рабочая Группа из руководителей направлений.

■ **Любовь Аленичева:** Это зависит от ситуации в компании. Если говорить о том, кто этим должен заниматься внутри компании (какой департамент или структура) — это совершенно не важно, главное, чтобы эта структура обладала достаточным профессионализмом в понимании вопроса, генерировала новые идеи, была источником информации для всех департаментов. Роль внешних консультантов ничем не отличается от любой другой функциональной сферы деятельности — будь то экологический менеджмент или управление персоналом.

■ **Галина Григорьева:** Рабочая Группа из руководителей направлений.

■ **Сергей Дайман:** Координировать структуру и содержание и отчета лучше силами Рабочей Группы, хотя успешно это делают и отдельные департаменты. Нужны ответственные за сбор информации от функциональных подразделений компании, а также за консолидацию и анализ первичной информации. Литературно оформить материалы отчета могут сотрудники компании или сторонние специали-

ты, обладающие необходимой квалификацией. Поскольку в подготовке отчета много этапов и выполнять их могут разные люди, для подготовки отчетов на регулярной основе главное — разработать и согласовать единый процесс, по возможности его формализовать и даже автоматизировать.

■ **Юлия Дмитриева:** Департамент по корпоративным связям (подотдел корпоративной социальной ответственности).

■ **Елена Журавлёва:** Подготовка нефинансовой отчетности — серьезная совместная работа различных подразделений компании (PR, GR, IR, HR, маркетинг, производство и пр.), что делает стратегию корпоративных коммуникаций «общей ценностью» для компании, помогает развивать в компании, как вертикальные, так и горизонтальные связи. В авиакомпании «Трансаэро» подготовкой нефинансовой отчетности занималась специально созданная рабочая группа, состоящая из представителей различных подразделений.

■ **Евгений Закаблукровский:** Управление по связям с общественностью, департамент по корпоративным связям, специально созданная Дирекция по не-

финансовой отчётности, рабочая Группа из руководителей направлений.

■ **Светлана Заславская:** Департамент по корпоративным связям.

■ **Алексей Костин:** Рабочая Группа из руководителей направлений, сторонняя консалтинговая организация.

■ **Игорь Кукушкин:** Специально созданная дирекция по нефинансовой отчётности, рабочая Группа из руководителей направлений, сторонняя организация (например, консалтинговая группа).

■ **Евгений Лёвкин:** Специально созданная дирекция по нефинансовой отчётности, рабочая Группа из руководителей направлений.

■ **Людмила Мамет:** Специально созданная дирекция по нефинансовой отчётности.

■ **Юлия Мартынова:** Специально созданная дирекция по нефинансовой отчётности, рабочая Группа из руководителей направлений.

■ **Марина Михайлова:** Практика показала, что это не принципиально. Для результата существеннее принятие решения о подготовке отчёта на уровне высшего органа управления компании и назначение ответственного за подготовку отчёта топ-менеджера.

■ **Ирина Платонова:** Департамент по корпоративным связям.

■ **Олег Савченко:** Это должны определять сами компании. Но с учетом российской практики проб и ошибок, координировать эту деятельность должно межструктурное подразделение, коим, как правило, является PR-подразделение в компании.

■ **Владимир Скобарев:** Зависит от конкретной ситуации в компании. Но всегда полезно создать проектную рабочую группу из числа всех подразделений, привлекаемых к работе и, при необходимости, консультантов.

■ **Елена Трахтенберг:** В зависимости от структуры и особенностей каждой компании, может быть любой вариант, но, как мне кажется, предпочтительнее, чтобы этим занималась рабочая группа, включающая представителей различных департаментов, как напрямую связанных с проблематикой корпоративной социальной ответственности, так и представляющих бизнес-подразделения организации.

■ **Галина Чаликова:** Сторонняя организация (например, консалтинговая группа).

■ **Алина Шмакова:** Департамент по корпоративным связям.

Какие методические документы лучше использовать для подготовки нефинансового отчёта?

■ **Андрей Хазин:** Использовать нужно все — внутренние нормативные документы компании, международные стандарты (GRI, AA 1000 и пр.), российские стандарты, разработанные бизнесом, российские государственные стандарты, однако GRI и AA1000 — в обязательном порядке.

■ **Любовь Аленичева:** Это зависит от того, какая задача ставится перед отчётом. Ни один методический инструмент не определит за компанию, зачем она делает этот отчёт, кому его адресует, что хочет исследовать внутри себя или к чему привлечь внимание внешней аудитории. Документы и руководства — лишь средство для того, чтобы поставленная задача была достигнута наиболее технологичным способом.

■ **Галина Григорьева:** Международные стандарты (GRI, AA 1000 и пр.)

■ **Сергей Дайман, Юлия Мартынова Владимир Скобарев:** Внутренние нормативные документы компании, международные стандарты (GRI, AA 1000 и пр.), российские стандарты, разработанные бизнесом.

■ **Юлия Дмитриева:** Внутренние нормативные документы компании, международные стандарты (GRI, AA 1000 и пр.).

■ **Елена Журавлёва, Светлана Заславская, Алексей Костин, Игорь Кукушкин, Евгений Лёвкин, Олег Савченко:** Международные стандарты (GRI, AA 1000 и пр.), российские стандарты, разработанные бизнесом.

■ **Евгений Закаблукровский:** Внутренние нормативные документы компании, международные стандарты (GRI, AA 1000 и пр.), российские стандарты, разработанные бизнесом, российские государственные стандарты, иностранные государственные стандарты.

Intel, являясь международной компанией, в каждой стране присутствия руководствуется не только национальными государственными стандартами, но как минимум еще и стандартами США, где компания зарегистрирована. Как максимум, компания стремится к учету всех национальных специфик и готовит свои материалы с учетом национальных законодательств тех стран, на которые данные материалы распространяются.

К примеру, при подготовке отчёта по социальной ответственности в регионе EMEA (Europe, Middle East and Africa) Intel учитывает особенности законодательства всех стран, относимых к данному региону.

■ **Людмила Мамет:** Компания сама должна определять перечень таких документов. Главное, что нужно помнить, это то, что отчёты являются частью деятельности компании. Отчёты должны отражать существенные моменты.

Мы считаем, что лучше использовать комбинацию всех вышеперечисленных документов. Поскольку в России нет прописанных стандартов, можно начать с использования международных, что дает нам

достаточную гибкость ссылаться на местные стандарты, в тех случаях, где это применимо.

■ **Марина Михайлова:** Ориентироваться на международные стандарты, использовать российские стандарты (если это отчёт российской компании) и по необходимости разрабатывать внутренние нормативные документы.

■ **Ирина Платонова:** Российские стандарты, разработанные бизнесом.

■ **Елена Трахтенберг:** Внутренние нормативные

документы компании, международные стандарты (GRI, AA 1000 и пр.), российские государственные стандарты

■ **Галина Чаликова:** Внутренние нормативные документы компании, международные стандарты (GRI, AA 1000 и пр.).

■ **Алина Шмакова:** На глобальном уровне это должны быть внутренние нормативные документы компании, соответствующие международным стандартам.

Какой эффект даёт нефинансовый отчёт для компании и как его можно оценивать?

■ **Андрей Хазин:** Нефинансовый отчёт влияет на корпоративную культуру и сплоченность коллектива, повышает стоимость нематериальных активов компании, укрепляет доверие со стороны общества, государства и инвесторов, и позволяет всем заинтересованным лицам рассчитывать на устойчивое развитие бизнеса.

■ **Любовь Аленичева:** Любой отчёт (и нефинансовый в том числе) может иметь как позитивный, так и негативный эффект, но хуже всего, когда отчёт не имеет никакого эффекта. В этом случае его можно оценивать как чисто затратное мероприятие.

■ **Галина Григорьева, Сергей Дайман, Евгений Лёвкин, Марина Михайлова, Ирина Платонова, Юлия Мартынова, Владимир Скобарев, Елена Трахтенберг:** Позволяет встраивать социальную деятельность в общую стратегию развития компании, способствует повышению корпоративной культуры и сплоченности коллектива, росту доверия общественности, даёт конкурентные преимущества.

■ **Юлия Дмитриева, Елена Журавлёва:** Всё перечисленное выше плюс отчёт помогает узнать ожидания общества по отношению к компании, фокусирует усилия на решении действительно значимых проблем.

■ **Евгений Закаблукровский, Алексей Костин, Галина Чаликова:** Способствует встраиванию социальной деятельности в общую стратегию развития компании, повышает качество управления и корпоративную культуру, привлекает внимание инвесторов, влияет на рост доверия общественности, снижает административные барьеры и административную «ренту», даёт конкурентные преимущества.

■ **Светлана Заславская:** Всё вышеперечисленное. Отчёт о деятельности корпорации «Эксон Мобил» способствует лучшему пониманию принципов гражданской ответственности, а также результатов, достигнутых корпорацией «Эксон Мобил» в этой области. Отчёт позволяет выстроить диалог с общественностью, и мы всегда рады выслушать комментарии о нашей работе.

■ **Игорь Кукушкин:** Я думаю все упомянутые факторы имеют место быть. Но мне нравится развитие

конкурентоспособности продукции (предприятия) через социальную деятельность.

■ **Людмила Мамет, Олег Савченко, Алина Шмакова:** Повышение качества управления, корпоративной культуры и сплоченности коллектива, рост доверия общественности.

Вернисаж



Прылка северодвинская, 1920. Прустань Борок, мастер Фелая Матвеевна Амосова

Нужно ли заверять нефинансовый отчёт, и если да, то в каком виде?

■ **Андрей Хазин, Евгений Закаблукровский, Игорь Кукушкин, Юлия Мартынова, Елена Трахтенберг, Галина Чаликова:** Да. Профессиональный аудит (международная лицензия).

■ **Любовь Аленичева:** Это зависит от конкретной ситуации и задач отчёта. Этот вопрос нужно задавать не тем, кто находится внутри процесса создания отчёта, а тем, кому отчёт адресован: руководству компании, работникам, инвесторам и т.д. Если не только компания, но и читательская аудитория видят в документе под названием «заверение» или «аудиторское заключение» дополнительную содержательную ценность, — тогда, наверное, нужно.

■ **Сергей Дайман:** Профессиональный аудит (международная лицензия) и внутренний аудит.

■ **Юлия Дмитриева:** Общественные слушания.

■ **Елена Журавлёва:** Заверять или не заверять отчёт — вопрос неоднозначный. Все зависит от целей компании и ориентации на целевые аудитории. Но заверение, безусловно, является неоспоримым преимуществом и фактором, повышающим доверие к отчёту.

■ **Светлана Заславская:** Отчёт о гражданской ответственности проходит согласование на уровне управления корпорацией.

■ **Алексей Костин:** Да. Профессиональный аудит (международная лицензия), общественные слушания.

■ **Евгений Лёвкин:** Нет. Достаточно общественных слушаний.

■ **Людмила Мамет:** Профессиональный аудит (международная лицензия), общественные слушания. Аудиторская оценка является важным компонентом нефинансовой отчётности. Поскольку каждая компания должна определить для себя тип аудиторских услуг, который она намерена выбрать, важно помнить преимущества и/или ограничения каждого такого типа. Аудиторская оценка (верификация независимым аудитором) охватывает внутренние процессы компании, механизмы контроля, существенность и механизмы корпоративного управления. Такая оценка обеспечивает уверенность руководства в том, что принимаемые им решения были основаны на точных данных. Она также служит одной из форм управления рисками, гарантируя точность представленной в отчётности информации. Кроме того, тесное взаимодействие с сотрудниками компании и предоставление письма руководству (такое письмо обычно направляется в соответствии с подходом PricewaterhouseCoopers к проведению аудита) также могут послужить инструментом для дальнейшего успешного развития. Подход нашей фирмы к аудиту может также включать и другие важные инструменты анализа, такие как тестирование на существенность. Мы могли бы изучить подход

компании к определению своих существенных вопросов (выбор акционеров, взаимодействие с заинтересованными сторонами и реагирование руководства), чтобы определить, отражает ли отчёт те вопросы, которые являются существенными для акционеров. Общественные слушания — это новая и более современная форма обратной связи. Я бы не стала обозначать это как аудиторскую оценку, поскольку это, всего лишь, форма обратной связи для компании. Поскольку такие слушания получили распространение в России, необходимо учитывать те ограничения, которые для них характерны. Должна быть разработана прозрачная политика проведения общественных слушаний, а руководство должно в обязательном порядке изучать результаты таких слушаний

Вернисаж



Прылка северодвинская, 1910. Пулуя

и соответствующим образом реагировать. Они не обязательно должны соглашаться со всем услышанным, но они должны приводить аргументы в защиту своей позиции. Кроме того, представленная компанией информация может носить избирательный характер и отражать наиболее благоприятные результаты, и без официальной оценки и верификации такой компанией, как PricewaterhouseCoopers, может возникнуть риск представления на слушаниях неверной информации. Применение одновременно двух подходов может стать хорошим компромиссом в данной ситуации. Оценка независимого аудитора обеспечивает уверенность руководства и тестирует систему внутреннего контроля и процедуры подготовки финансовой отчётности, в то время как общественные слушания подтверждают, что компания должным образом реагирует на существенные проблемы.

■ **Марина Михайлова:** Можно двигаться поэтапно, но стремиться к профессиональному аудиту.

■ **Ирина Платонова:** Нефинансовый отчёт заверять не нужно.

■ **Олег Савченко:** Первые отчёты компаний могут обойтись без верификации, последующие — наверняка нет. Формы могут быть разными. Их выбор — за самими компаниями с учетом глобальности, специфики производства, предоставления услуг и т.д.

■ **Владимир Скобарев:** Да. Общественные слушания, открытая дискуссия в СМИ, Интернет, профессиональный аудит (желательна международная сертификация специалистов в области заверения НФО и опыт компании в сфере аудита).

■ **Алина Шмакова:** Нет. К примеру, публикация отчёта на внешнем сайте компании вполне может повлечь за собой его открытое обсуждение, скажем, в блогосфере, что может стать еще одним инструментом продвижения результатов социальной деятельности компании.

Какие меры нужно предпринять для того, чтобы нефинансовый отчёт принес ощутимую выгоду для компании?

■ **Андрей Хазин, Людмила Мамет:** Разработка показателей эффективности (результативности) социальной деятельности компании, разработка методики оценки результатов, оценка качества отчёта (рейтинги), оценка соответствия международным нормам и правилам.

■ **Любовь Аленичева:** Стимулирование (ТОЛЬКО НЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ — А ВНИМАНИЕ) со стороны государственных органов, признание общественности.

■ **Галина Григорьева, Евгений Лёвкин:** Разработка показателей эффективности (результативности) социальной деятельности компании, разработка методики оценки результатов, оценка соответствия международным нормам и правилам.

■ **Сергей Дайман:** Разработка показателей эффективности социальной деятельности компании и мониторинг достижения данных показателей.

■ **Юлия Дмитриева:** Разработка показателей эффективности и методики оценки результатов, признание общественности.

■ **Елена Журавлёва:** Разработка показателей эффективности социальной деятельности компании и методики оценки результатов, оптимизация расходов на выпуск нефинансовой отчётности.

■ **Евгений Закаблукровский, Ирина Платонова:** Разработка показателей эффективности социальной деятельности компании и методики оценки результатов, оценка качества отчёта и соответствия международным нормам и правилам, признание общественности.

■ **Светлана Заславская:** Разработка показателей эффективности и методики оценки результатов, оценка качества отчёта и соответствия международ-

ным нормам и правилам, стимулирование со стороны государственных органов, признание общественности. 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 отчётную документацию, не получают дальнейшего финансирования. Во всех областях деятельности, связанных с корпоративной гражданской ответственностью, мы стараемся учитывать иные точки зрения, чтобы постоянно оценивать достигнутые результаты и определять области, требующие дальнейшего совершенствования.

■ **Алексей Костин:** Разработка показателей эффективности и методики оценки результатов, оценка качества отчёта и соответствия международным нормам и правилам, стимулирование со стороны государственных органов, признание общественности.

■ **Игорь Кукушкин:** Разработка показателей эффективности социальной деятельности компании.

■ **Марина Михайлова:** Чтобы нефинансовый отчёт принес ощутимую выгоду для компании, это должно быть зафиксировано в проекте отчёта на самом старте.

■ **Юлия Мартынова, Алина Шмакова:** Разработка показателей эффективности социальной деятельности компании и методики оценки результатов.

■ **Олег Савченко:** Разработка показателей эффективности социальной деятельности компании, оценка качества отчёта (рейтинги), признание общественности.

■ **Владимир Скобарев:** Оценка качества отчёта и

соответствия международным нормам и правилам, стимулирование со стороны государственных органов, признание общественности.

■ **Елена Трахтенберг:** Разработка показателей эффективности и методики оценки результатов, оценка качества отчёта и соответствия междуна-

родным нормам и правилам.

■ **Галина Чаликова:** Разработка показателей эффективности социальной деятельности компании, разработка методики оценки результатов, оценка качества отчёта и соответствия международным нормам и правилам, признание общественности.

Отчёт сделан и опубликован. Что делать дальше?

■ **Андрей Хазин:** Необходимо транслировать отчёт на максимальное количество стейкхолдеров, и следовать заложенным в нём принципам.

■ **Любовь Аленичева:** Отчёт — это результат процесса внедрения в деятельность компании того, что называется КСО или устойчивое развитие, или ответственная деловая практика. Если отчёт — это начало этого процесса, то понятно, что делать дальше — внедрять! Если на этапе подготовки отчёта определены задачи, для решения которых делается отчёт, такого вопроса не должно возникать.

■ **Галина Григорьева:** Если отчёт — инструмент управления, а, на мой взгляд, только такой отчёт и имеет смысл делать, то работа над ним ведётся постоянно. В данном случае отчёт является отражением никогда не прекращающейся работы.

■ **Сергей Дайман:** Поскольку отчёт — только инструмент, его нужно применять. В частности, необходимо: анализировать проблемы, которые компания или аудитор выявили в ходе подготовки отчёта, чтобы улучшить понимание проблем компании в сфере КСО, процессы сбора и анализа данных, управления КСО в целом и разработки стратегии, политик или осуществления мер в отдельных областях КСО, а также распространять успешный опыт, полученный в результате работы в конкретных направлениях или регионах. Распространять отчёт и информацию из него среди представителей целевых аудиторий, в частности инвесторов, местного сообщества в регионах присутствия, деловых партнёров и т. п. Организовать процесс обратной связи с заинтересованными сторонами, получать от них комментарии относительно восприятия решений и деятельности компании, обсуждать и согласовывать мнения для решения стоящих проблем.

■ **Юлия Дмитриева:** Отчёт, как продукт достаточно сложного и долгого процесса, это не только необходимое завершение очередного цикла отчётности, но и приглашение к новому диалогу, к разговору с теми, кто пока еще не был вовлечен в дискуссию. Кроме того, отчёт служит отправной точкой для поиска новых тем и вопросов для обсуждения, которые важны как для компании, так и для общества. Поэтому практически одновременно с выходом в свет подготовленного отчёта стартует и новый цикл нефинансовой отчётности.

■ **Елена Журавлёва:** Поскольку нефинансовый отчёт является одним из наиболее эффективных инст-

рументов коммуникаций со стейкхолдерами, то следует активно его использовать в этом качестве. Для этого необходимо профессионально продвигать нефинансовый отчёт среди целевых групп, для которых он был подготовлен.

Исходя из приоритетных целевых групп, следует выделить распространение и позиционирование отчёта среди клиентов, партнёров, инвесторов, местного сообщества. Также необходимо провести отдельную работу по распространению информации о нефинансовой отчётности среди работников компании.

■ **Евгений Закаблукровский:** Встраивание социальной деятельности в общую стратегию развития компании, повышение качества управления, улучшение менеджмента, корпоративная культура и сплоченность коллектива, привлечение внимания инвесторов, снижение административных барьеров и административной «ренты», конкурентные преимущества, рост доверия общественности. Отчёт — это рабочий инструмент компании во внешней среде. Intel, в первую очередь размещает свой отчёт на сайте компании, чтобы любой заинтересованный человек, будь то партнёр, инвестор, представитель власти или рядовой гражданин смог легко получить к нему доступ. Помимо этого, печатная версия отчёта активно используется представителями компании на внешних встречах, особенно в правительственных и партнёрских кругах. А также на различных «репутационных» мероприятиях, как то конференции, семинары, круглые столы, тем более, если тематика данных мероприятий близка к корпоративной ответственности бизнеса. Сейчас уже можно с уверенностью констатировать формирование культуры социально ответственного бизнеса в России. Соответственно, готовясь к деловой встрече, мы подбираем информацию уже не только о показателях бизнеса, но также и информацию, демонстрирующую, что Intel является образцовым корпоративным гражданином. И существующий отчёт по корпоративной ответственности либо его локализованная версия выступает здесь основным документом. Принципиально важно понимать, что отчёт не есть итог работы компании по данному направлению. Напротив, отчёт нужно рассматривать как задел на будущее. Именно поэтому в отчёте по корпоративной ответственности Intel, помимо итогов деятельности, представлены также планы и оценочные показатели по каждому из направ-

лений корпоративной ответственности. Уже в отчёте Intel обозначает цели будущих периодов и сразу после их формулировки начинает двигаться в направлении достижения данных целей.

■ **Светлана Заславская:** Улучшать показатели гражданской ответственности и стремиться к достижению максимальной эффективности реализуемых социальных программ во всех странах, где компания осуществляет свою деятельность.

■ **Алексей Костин:** Правильное его доведение (коммуницирование) до сведения всех целевых заинтересованных сторон компании, а также системный и систематический учет их отзывов и мнений на данный нефинансовый отчёт. Далее — продолжение процесса нефинансовой отчётности на новой качественной основе в ходе очередного годового или двухлетнего цикла.

■ **Игорь Кукушкин:** Работать в первую очередь, главное использовать социальные принципы в работе, среди персонала.

■ **Людмила Мамет:** Подготовка отчёта — это лишь один из этапов процесса, и его не нужно рассматривать как мероприятие, которое имеет начало и конец. Несмотря на то, что подготовка отчётности является вполне достаточной процедурой, многие компании сегодня дополнительно создают веб-сайты по устойчивому развитию, где информация обновляется уже более регулярно. Это может быть более существенная для бизнеса информация, какие-то текущие вопросы или конкретные примеры и т.д. Проблема в том, что, как я уже говорила, система устойчивого развития в целом еще не организована в российских компаниях как постоянный процесс. Когда подготовка отчётности рассматривается, как второстепенная задача, то изменения не могут вноситься в деятельность компании в целом, а такой аспект процесса, как постоянное улучшение показателей деятельности, может быть упущен из виду. Если только одно лицо будет взаимодействовать с другими отделами, обращаясь с запросом о получении информации, то обратная связь установлена не будет. Отчётность может также стать инструментом взаимодействия с заинтересованными сторонами, позволяющим компаниям собрать отзывы у своих акционеров и провести с ними важные обсуждения, что позволит руководству получить хорошее представление о вопросах, затрагивающих акционеров. Такой процесс может носить как внутренний, так и внешний характер.

■ **Юлия Мартынова:** Следующий этап — распространение отчёта среди основных групп заинтересованных лиц, среди участников диалога (если он проводился, как это было при под-

готовке наших отчётов) и проведение презентаций отчёта на различных дискуссионных площадках, в экспертном и деловом сообществе. Правильное позиционирование отчёта с учетом того, что это основной итоговый, системный документ, объединяющий и выражающий позицию компании по вопросам устойчивого развития.

■ **Марина Михайлова:** Готовить презентацию отчёта или общественные слушания, представить отчёт целевым аудиториям, собирать обратную связь, готовить план мероприятий и закреплять ответственность за исполнение взятых обязательств, писать заявку на конкурсы (если есть), презентовать сотрудникам и по итогам готовить проект концепции следующего отчёта.

■ **Ирина Платонова:** Разместить электронную версию на сайте компании, сделав его доступным для общественности. Разослать отчёт основным стейкхолдерам и партнёрам.

■ **Олег Савченко:** Отчёт — это лишь промежуточный этап, так сказать то, что можно положить на стол. Однако до его издания и после необходима кропотливая работа, обращенная как внутрь компании (анализ ситуации, выявление новых социальных рисков, совершенствование деятельности в области устойчивого развития и т.д.), так и вне ее (обсуждение отчёта с внешними стейкхолдерами, выработка совместной стратегии и т.д.).

■ **Владимир Скобарев:** Обратная связь от заинтересованных сторон, оценка эффективности процессов.

■ **Елена Трахтенберг:** Обсудить его с максимальным количеством заинтересованных сторон (сотрудниками, клиентами, партнёрами), проанализировать результаты, возможно, в формате «фокус групп»; сделать выводы и скорректировать текущие и долгосрочные планы.

■ **Галина Чаликова:** Принять организационные из-

Вернисаж



Санки масленичные. Начало XX века. Архангельская область

менения, вытекающие из отчёта, так чтобы в следующем году он стал лучше и весомее для деятельности компании. Если конечно под вопросом не подразумевалось описание того, как надо распространять отчёт.

■ **Алина Шмакова:** Отчёт — это итог работы компании за год, в основе которого лежат конкретные результаты деятельности. Необходимо анализировать полученные результаты, ставить новые цели, двигаться дальше.

Какие дополнительные усилия НКО и/или бизнеса принесут пользу для роста компетентности и интеграции специалистов по КСО и нефинансовой отчётности?

■ **Андрей Хазин:** Конференции и круглые столы, семинары и тренинги, мастер-классы, дистанционное обучение через Интернет.

■ **Любовь Аленичева, Елена Трахтенберг, Галина Чаликова:** Все вышеизложенное.

■ **Галина Григорьева, Евгений Лёвкин, Алина Шмакова:** Семинары и тренинги, мастер-классы, специализированные сайты, библиотечка лучших практик — кейсов.

■ **Сергей Дайман:** На этом этапе важны выступления представителей руководства российских компаний, демонстрирующие коллегам практическую важность нефинансовой отчётности для управления бизнесом.

■ **Юлия Дмитриева, Юлия Мартынова:** Клубные встречи в рамках консорциума «Бизнес и общество», Деловой клуб по развитию нефинансовой отчётности, конференции и круглые столы, семинары и тренинги, мастер-классы, библиотечка лучших практик — кейсов.

■ **Елена Журавлёва:** Клубные встречи в рамках консорциума «Бизнес и общество», Деловой клуб по развитию нефинансовой отчётности, семинары и тренинги, мастер-классы, организация зарубежных стажировок, дистанционное обучение через Интернет.

■ **Евгений Закаблукский, Светлана Заславская, Владимир Скобарев:** Клубные встречи в рамках консорциума «Бизнес и общество», Деловой клуб по развитию нефинансовой отчётности, конференции и круглые столы, семинары и тренинги, мастер-классы, специализированные сайты, библиотечка лучших практик — кейсов. Необходим обмен опытом по реализации самых эффективных программ и разработка принципов управления социальными проектами для улучшения результатов последних.

■ **Алексей Костин:** Клубные встречи в рамках консорциума «Бизнес и общество», Деловой клуб по развитию нефинансовой отчётности, конференции и

круглые столы, семинары и тренинги, мастер-классы, организация зарубежных стажировок, специализированные сайты, дистанционное обучение через Интернет, методическая библиотека, библиотечка лучших практик — кейсов, тематическое (КСО) кадровое агентство для компаний, определение федерального органа/ов, которому/ым функционально поручено стимулировать и поощрять эту деятельность российских компаний.

■ **Игорь Кукушкин:** Кроме вышеперечисленного, это — внимание государства, финансовых и международных организаций на территории России.

■ **Людмила Мамет, Марина Михайлова:** Клубные встречи в рамках консорциума «Бизнес и общество», Деловой клуб по развитию нефинансовой отчётности, конференции и круглые столы, семинары и тренинги, мастер-классы, организация зарубежных стажировок, специализированные сайты, дистанционное обучение через Интернет, методическая библиотека, библиотечка лучших практик — кейсов, тематическое (КСО) кадровое агентство для компаний.

■ **Ирина Платонова:** Клубные встречи в рамках консорциума «Бизнес и общество», конференции и круглые столы, семинары и тренинги, мастер-классы, дистанционное обучение через Интернет, библиотечка лучших практик — кейсов.

■ **Роман Дименштейн:** Нас интересуют специализированные сайты и библиотечка лучших практик — кейсов, мы смогли бы применить их для своей отчётности.

■ **Олег Савченко:** Клубные встречи в рамках консорциума «Бизнес и общество», Деловой клуб по развитию нефинансовой отчётности, конференции и круглые столы, тематическое (КСО) кадровое агентство для компаний.

■ **Руслан Юсупов:** Деловой клуб по развитию нефинансовой отчётности.

Ваши дополнительные комментарии по теме

■ **Светлана Заславская:** При планировании корпоративных социальных программ и проектов в сфере гражданской ответственности необходимо информировать и активно вовлекать в общественную социальную деятельность сотрудников 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 раз-

личных 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 — эта часть корпоративной культуры «ЭксонМобил». Количество волонтеров в компании постоянно увеличивается также благодаря активному освещению волонтерства во внутрикорпоративных публикациях, в том числе и социальных отчетах. Например, за последний год количество волонтеров в московском офисе увеличилось на 35%.

■ **Алексей Костин:** Нефинансовая отчетность, отражающая социальную ответственность компаний и их деятельность в области устойчивого развития, — это инструмент снижения нефинансовых рисков и де-факто конкурентное преимущество компаний. Эта деятельность и ее эффективность будет носить до тех пор ограниченный характер, пока в России не будет создана нормальная конкурентная среда во всех областях и пока РФ не присоединится к ВТО, приняв на себя, соответственно, международные правила и условия справедливой конкурентной борьбы. Кстати, и качество производства, и уровень производительности труда, и инновационность компаний, и уровень коррупции быстро, в течение нескольких лет тогда существенно изменятся в лучшую сторону без каких-либо специальных кампаний со стороны властей. Но это приведет и к кардинальному снижению «административной ренты». Именно поэтому коррупцированная власть изобретает все новые условия присоединения к ВТО, в том числе и через Таможенный союз России, Белоруссии и Казахстана, не только ставя в тупик руководителей ВТО, поскольку присоединение к этой организации происходит только на индивидуальной основе, но и расширяя и дальше свои возможности затягивания присоединения, теперь уже «не по своей вине», а по вине «партнёров по Таможенному союзу» или «строптивых функционеров самой ВТО». Ясно, что пока что российскому Правительству вступление в ВТО не нужно, поскольку это не выгодно основному элитному слою российской бюрократии всех уровней, особенно федерального (и части сросшегося с ней бизнеса, в котором эта бюрократия имеет свои прямые финансовые интересы).

■ **Игорь Кукушкин:** Очень интересная тема, особенно когда имеешь поддержку в СМИ и других компетентных органах. Хочется отметить «Бизнес и общество» за работу и внимание к этому вопросу.

■ **Роман Дименштейн:** Если просто рассуждать — людей всегда интересует, какими механизмами обеспечивается достоверность всех сведений, которые входят в отчет. Нам кажется, что любая, как финансовая, так и нефинансовая отчетность начинают по-настоящему работать и затрагивает адресата только тогда, когда прозрачными являются механизмы, обеспечивающие достоверность информации. Например, наша организация публикует разные виды

отчетности, в частности, об объемах нашей помощи. Мы были бы заинтересованы, чтобы эта информация была проверена, анализировались наши отчеты и отчеты других организаций, чтобы появилась аналитическая информация по видам и объемам помощи и т.п. На самом деле такого не происходит, в отчете можно писать что угодно, никто за это не отвечает. Если написано, что оказана помощь одному ребенку (одной семье), то отсюда не понятно: то ли с ней занимались сто часов, то ли вручили конфеты на Новый год. Что стоит за словом «помощь» из отчета не видно и никого это не интересует. Чтобы отчетность не была игрушкой, должен быть кто-то, кого до такой степени это интересует, что он готов был бы даже это проверить.

Если таких механизмов, которые обеспечивают достоверность, нет, то нефинансовая отчетность это вопрос PR, еще один его элемент: какая компания более красиво выглядит.

■ **Владимир Скобарев:** В условиях кризиса весьма актуальным является направление комбинированного годового отчета по российскому законодательству и социального по международным стандартам в рамках одного отчета. Формальных противоречий этому нет ни в российском законодательстве, ни в международных стандартах. Подготовка комбинированного отчета позволит экономить финансовые, организационные и трудовые ресурсы, расширит аудиторию нефинансовой составляющей деятельности компании.

■ **Елена Трахтенберг:** Хотелось бы, чтобы проводилось разделение материальных и нематериальных преимуществ, получаемых компаниями от публикации социальных отчетов. ☒

Вернисаж



Дуна праздничная. Вторая половина XIX века. Вологодская область