



**SKOLKOVO**

Moscow School of Management

# Комитет по корпоративной социальной ответственности Ассоциации Менеджеров

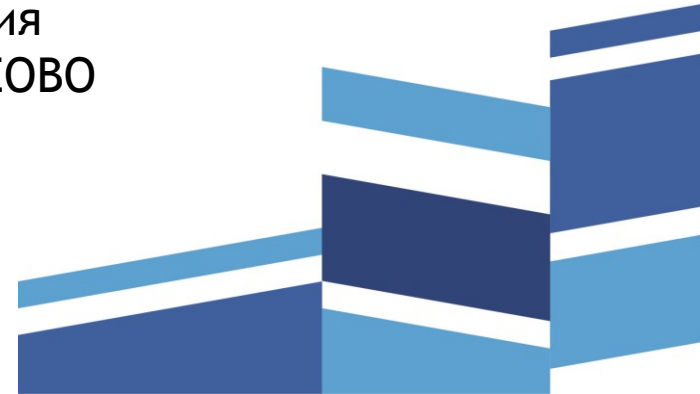
---

## АНАЛИЗ ОТЧЕТНОСТИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ В РОССИИ: ИНДИКАТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЙ И ПОДХОДЫ К КОММУНИКАЦИИ

**Наталья Зайцева**

Руководитель Лаборатории устойчивого развития  
бизнеса, Московской школы управления СКОЛКОВО

Москва,  
25 августа 2016



# Фокус и направления деятельности Лаборатории устойчивого развития бизнеса

РЕГУЛЯТОРЫ

БИЗНЕС

ОБЩЕСТВО

## ИССЛЕДОВАНИЯ

- **3-4 исследовательских проекта в год**, ориентированных на изучение лучших примеров устойчивых практик и бизнес моделей, бизнес среды и барьеров, потребительского поведения, и т.д. (например, «**Устойчивое развитие в России: руководство для транснациональных компаний**»)
- Подготовка обзоров и рекомендаций для органов власти по тематике

## ОБРАЗОВАНИЕ

- **Разработка образовательных кейсов** на примере российских и западных компаний (например, «**Ноль отходов на захоронение: внедрение плана устойчивого развития компании Unilever**»)
- Дизайн и проведение образовательных программ : **18-20 апреля, Устойчивое развитие: построение бизнес модели в России**

## КОММУНИКАЦИЯ

- **Создание независимой площадки** для обсуждения вопросов устойчивого развития, обмена лучшими практиками, формирования позиции бизнес сообщества по вопросу – регулярные мероприятия, круглые столы, закрытые семинары
- **Ежемесячный мониторинг** тенденций и практик, законодательных инициатив, публикаций
- Публикации **статей и экспертных комментариев**

Развитие сотрудничества с ключевыми игроками

# Обзор исследования и основание для анализа отчетности

**Исследование «Устойчивое развитие в России: руководство для транснациональных корпораций»** – анализ практик в области устойчивого развития **30 глобальных компаний, работающих в России**

**Выборка компаний** - 2 группы критериев:

- лидеры международных рейтингов в области устойчивого развития
- существенный объем присутствия на российском рынке

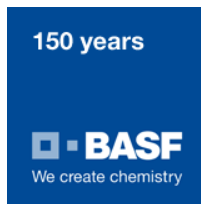
**3 главы, 4 инструмента для прикладного анализа:**

- страновой контекст: анализ индикаторов по России: социальных, экологических, экономических, качества управления
- анализ степени локализации стратегий устойчивого развития в России и описание лучших практик
- анализ барьеров российской бизнес среды

**Источники информации:**

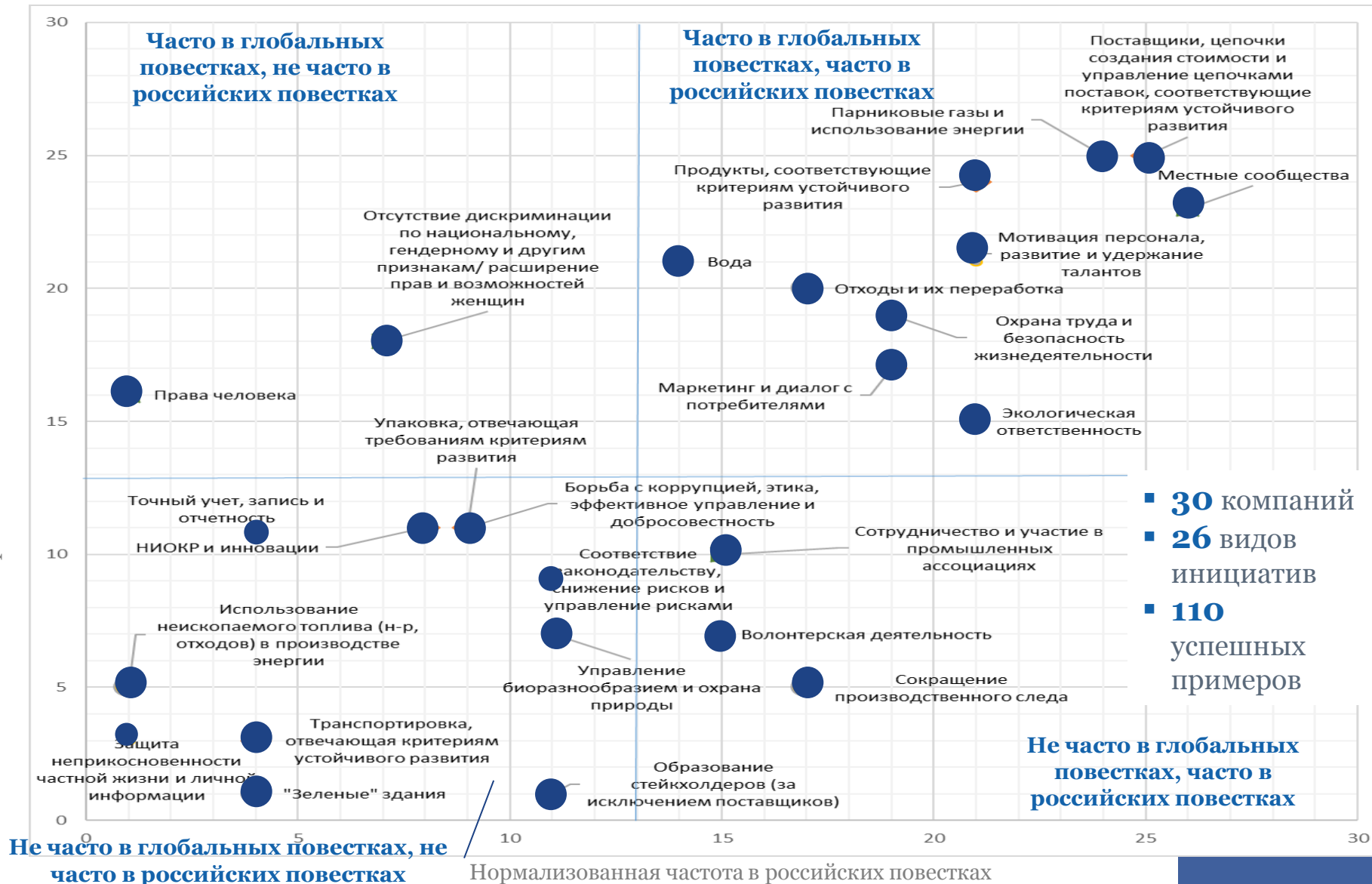
- **открытые источники:** глобальные, локальные сайты, корпоративная нефинансовая отчетность / отчетность в области устойчивого развития, пресс-релизы, статьи, сайты НКО и ассоциаций и т.д. – **более 600 источников**
- **интервью** с руководителями функций и профильными экспертами

# Выборка компаний



# Доля локализации глобальных стратегий в России составила в среднем по выборке 47%

Нормализованная частота в глобальных повестках



## 2 типа индикаторов из российских примеров отчетности

### На функциональном уровне - КСО

- Объем корпоративных инвестиций в КСО и устойчивое развитие за год, в абсолютных показателях на уровне компании в целом / на уровне отдельных инициатив
- Количество корпоративных волонтеров, количество отработанных часов
- Количество участников акции/ проекта
- Количество сотрудников, прошедших медицинский осмотр
- Количество собранного мусора
- Количество посаженных деревьев

**Фокус на факт состоявшейся активности, количественные показатели по отдельным инициативам**

### На операционном и стратегическом уровне

- % локализации цепочек поставок
- Количество партнеров, подписавших Кодекс поставщика за период и накопленным итогом
- % отходов на захоронение
- % сокращения потребления воды, электроэнергии, отходов и т.д.
- Частота несчастных случаев
- Объем сэкономленных средств

**Фокус на качественные изменения по ключевым стратегическим показателям бизнеса в контексте устойчивого развития**

# Пространство для индикаторов операционного и стратегического типа

## ПРОДУКТЫ

Управление цепочками поставок

Устойчивые продукты

Маркетинг & коммуникация с потребителями

Устойчивая упаковка

Устойчивая логистика

R&D & инновации

## ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Сокращение отходов производства

CO<sub>2</sub> выбросы & энергия

Отходы & переработка

Вода

Зеленые сооружения

Неископаемые виды топлива

## СТЕЙКХОЛДЕРЫ

Местные сообщества

Партнерства и ассоциации

Обучение стейкхолдеров

## ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И БАЗОВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ

Экологическая ответственность

Мотивация персонала & развитие талантов

Охрана труда и безопасность

Compliance, управление рисками

Анти коррупция, этика, управление

Учет и отчетность

Защита персональных данных

Разнообразие и права человека

*Благотворительность и другие инициативы в области корпоративной социальной ответственности*

# Примеры из международных практик: постановка задач и глубина оценки инициатив «на шаг +1»

## ПРОДУКТЫ

% сырья, полученный из возобновляемых источников

Количество тонн углерода, выброс которого удалось избежать благодаря использованию продукции компании

% улучшения среднего результата поставщиков при прохождении внутреннего аудита

динамика роста устойчивых брендов относительно остальных продуктов

% упаковки из сертифицированных источников

## ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

% совещаний в формате удалённых конференц-звонков

% переработанных отходов за период

% повторного использования воды

% бизнес-командировок от общих продаж

% альтернативных источников э/э в общих поставках

## СТЕЙКХОЛДЕРЫ

количество созданных рабочих мест

увеличение доходов населения в регионе присутствия

доля женщин, ставших партнером – предпринимателем, после обучения



## Примеры устойчивых практик в России: продукты и цепочки поставок



*25 –летняя  
история  
построения  
устойчивых  
цепочек  
поставок*

- В течение 25 лет инвестирует в развитие локальной сети поставщиков пищевой, сельскохозяйственной и другой продукции
- На сегодняшний день **более 85% продукции** закупает у 160 российских производителей, общий объем закупок составляет около **25 млрд. рублей в год.**
- Создано более **100 000** рабочих мест на предприятиях поставщиков для обслуживания компании в России.
- Принцип **долгосрочных отношений с поставщиками.** Один из ярких примеров – компания «Белая Дача», инвестиции \$150 тыс. в 1994 году

### SIEMENS

*Энергоэффективные поезда,  
произведенные в  
России*

- 2009 год – первый контракт с РЖД на разработку и поставку электропоездов на платформе **Siemens Desiro** (САПСАН)
- Высокий уровень энергоэффективности, надежности, безопасности и оптимизированные издержки производства
- В марте 2011 года компания «Уральские локомотивы» (СП «Сименс АГ» и группы «Синара») и «Аэроэкспресс» создали СП по производству поездов Siemens Desiro Rus в России. Запуск производства состоялся в начале 2012 года, **к 2017 году 80% производства этих поездов должно быть локализовано в России.**

# Примеры устойчивых практик в России: операционная эффективность



«0»  
неопасных  
отходов на  
захоронение

- Пересмотр исходных сроков по внедрению устойчивых практик в области утилизации отходов с 2020 на 2014 год во всем мире, включая, Россию
- **К январю 2015 года все производственные площадки в России перешли на систему «0» неопасных отходов на захоронение за счет внедрения принципа '5R' (отказ, сокращение, переработка, повторное использование, восстановление)**
- Продажа отходов – в настоящее время стала **одним из источников доходов для компании**: средняя маржинальность инвестиций в данный проект составила **16% для 6 производственных площадок в России**
- В целом по всем рынкам компания смогла обеспечить экономию более 200 млн. евро. за счет реализации проекта



Альтернативные  
источники  
топлива для  
завода

- **Цементное производство в Ферзиково** – крупнейший инвестиционный проект компании на российском рынке, запущен в 2014 году
- В июне 2015 года на заводе была также создана **система поставок альтернативного топлива на основе отсортированных муниципальных и промышленных отходов** (сжигание бумаги, текстиля, изделий из дерева и др.)
- Проект был **поддержан администрацией Калужской области** и реализован совместно с локальными переработчиками отходов
- **В конце 2015 года** доля альтернативного топлива, заместившего газ, составила **15%**, к 2020 году должна достичь 45%

## Примеры устойчивых практик в России: взаимодействие со стейкхолдерами



Образование  
для с/х  
отрасли

- С 2008 года компания запустила программу «Лидеры агропромышленности», которая поддерживает российские высшие учебные заведения, которые готовят специалистов в области сельского хозяйства
- **3 направления деятельности: повышение привлекательности с/х индустрии для студентов, создание дополнительных стимулов для привлечения молодых преподавателей, развитие инфраструктуры сельскохозяйственных институтов** в целях повышения качества обучения
- К 2015 году общий объем инвестиций компании PepsiCo в программу превысил \$ 1 млн, в том числе: было выдано 19 грантов на оборудование, 170 стипендий для студентов, спонсировано 8 научных конференций, организован 5 научных летних школ, и т.д.



Развитие FSC  
сертификации  
в России

- В 2004 году только в России было только **1,5 млн гектаров** в FSC сертифицированных лесов. **Десять лет спустя** эта цифра превысила **42 млн гектаров**, что составляет **23%** от всех арендованных лесов
- В 2012 году WWF совместно с российским подразделением FSC и рядом международных компаний частного сектора начали вторую кампанию FSC в России, направленную на **повышение уровня узнаваемости бренда FSC** среди корпоративных потребителей
- С 1 сентября 2016 года все поставщики **ИКЕА** **обязаны начать использовать древесину, маркированную как 100% FSC или FSC Mix Credit**. По состоянию на 1 января 2016 года, 55 % всех продуктов от российских поставщиков соответствуют FSC стандартам

# 3 особенности текущей коммуникации по вопросам устойчивого развития в России

## ■ Искаженные каналы:

- доступ к информации через «нецелевые» источники (пресс-релизы, сайты партнеров, статьи, презентации на конференциях и т.д.) больше, чем через «целевые» – отчетность в области устойчивого развития, соответствующие разделы на сайтах;

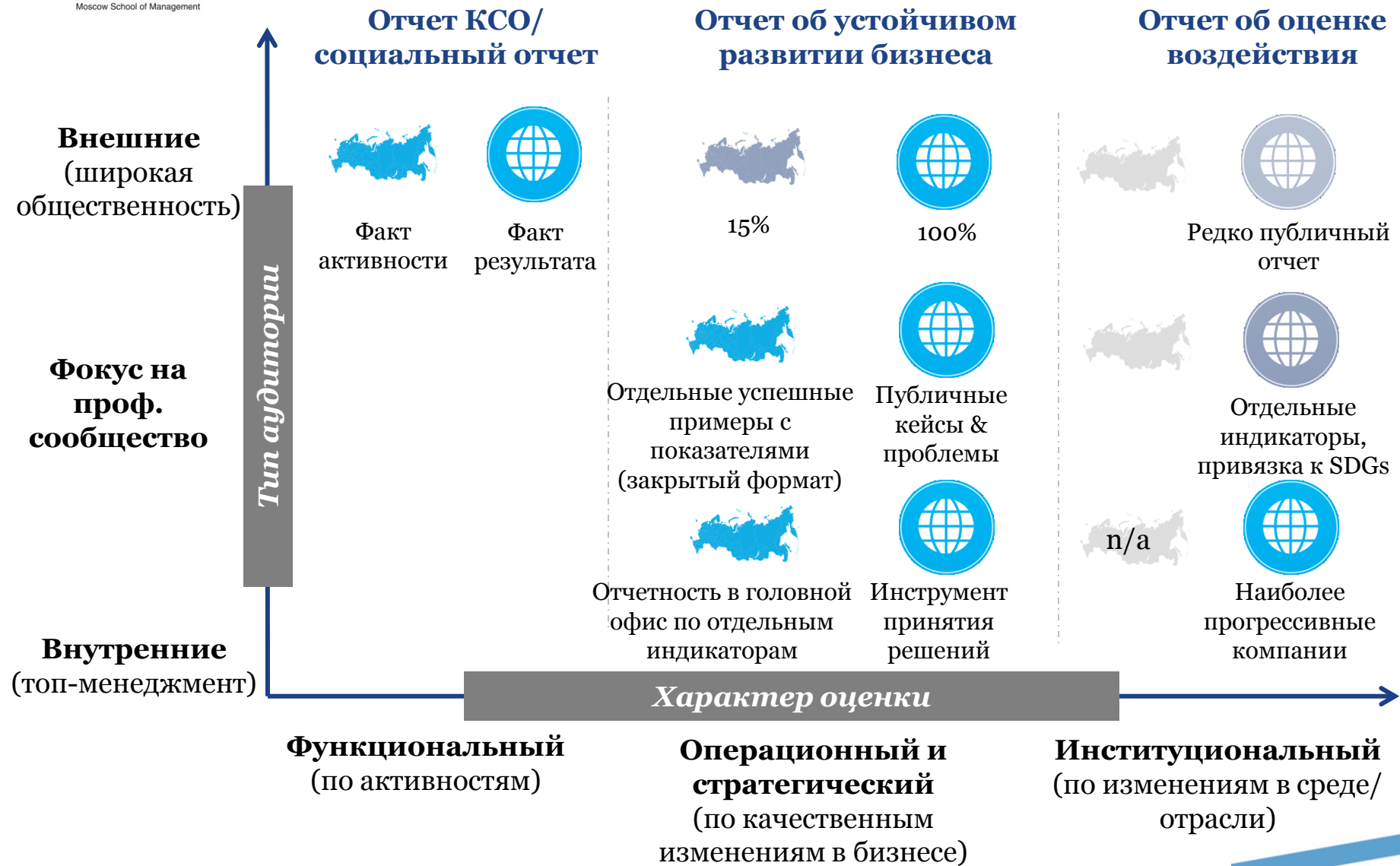
## ■ Дефицит публичной информации:

- **100%** компаний отчитываются на **глобальном уровне**, большинство оперируют GRI guidelines, только **15%** представляют **отчеты по России**;
- представленная на сайтах информация зачастую носит **общий характер**
- **прямой перевод с глобальных сайтов, глобальная статистика**;
- **приоритет двум тематикам**: промышленная безопасность и охрана окружающей среды;
- в основном отсутствуют целевые индикаторы и заявленные обязательства на страновом уровне даже в горизонте 1 года
- информация о достигнутых показателях предоставляется пост-фактум, когда уже есть результат

## ■ Зачастую делается больше, чем публично коммуницируется:

- стратегический фокус и показатели через интервью, нет «готовых» кейсов
- компании не всегда открыты к обсуждению «сложных» кейсов

# Сравнение подходов к коммуникации



**There is  
always an  
emerging  
market**

**SKOLKOVO  
Institute  
for Emerging  
Market Studies**

**Experience  
Based**

**Research  
Enriched**