



# Управление корпоративной ответственностью

Новый взгляд

# В чем заключается корпоративная ответственность?



В настоящее время в понятие корпоративной ответственности входит широкий круг вопросов.

#### **Социальные**

Социальные вопросы охватывают целый спектр тем: от установления деловых отношений на принципах открытости, обеспечения справедливого уровня заработной платы, создания безопасных условий труда до уважения прав человека и поддержки местных сообществ. Корпоративная ответственность также предполагает, что компания приносит максимальную экономическую пользу обществу за счет создания рабочих мест, закупок товаров и услуг, осуществления инвестиций.

#### **Этические**

В этической сфере одной из важных для бизнеса задач является формирование честной, справедливой и информационно открытой деловой среды для конкурентов, поставщиков, партнеров, клиентов, государственных организаций и общества в целом.

#### **Экологические**

Охрана окружающей среды, в частности, охрана атмосферного воздуха, земельных и водных ресурсов, энергоэффективность, поддержание и сохранение биоразнообразия – неотъемлемая часть корпоративной ответственности.

# Содержание



2	Приветствие
3	Корпоративная ответственность: контекст и проблемы
5	Структуры управления корпоративной ответственностью и их роль
7	Стратегия и практика корпоративной ответственности
9	Управление корпоративной ответственностью и измерение эффективности
11	Признаки успешного управления корпоративной ответственностью
12	Рекомендации для компаний
13	Лучшие практики в области корпоративной ответственности

# Приветствие



## Даг Джонстон

директор,  
услуги в области  
корпоративной ответственности  
djohnston2@uk.ey.com  
+44 (0) 20 7951 4630

Социальная ответственность бизнеса, соблюдение этических норм и охрана окружающей среды, несомненно, относятся к числу основных вопросов, стоящих перед современной компанией. Для заинтересованных сторон данные цели и задачи не менее важны и актуальны, чем финансовые показатели деятельности организации или системы вознаграждения топ-менеджеров, ведь вопросы корпоративной ответственности способны оказывать такое же влияние на деловую репутацию и стоимость бизнеса, как и стандартные показатели экономического роста.

Осуществляется ли управление «новыми» рисками столь же тщательно, как и управление традиционными? Отвечают ли поставленным задачам стремительно сформировавшиеся структуры управления корпоративной ответственностью? Используют ли компании данные структуры не только для управления рисками, но и для оптимизации возможностей, обеспечивающих дополнительный полезный эффект?

Для того чтобы лучше понять тенденции и динамику этого развивающегося направления, с августа по сентябрь 2007 года мы провели интервью с представителями 31 компании, работающей в 20 отраслях и входящей в индекс FTSE 1000. Мы стремились выяснить, какие меры принимают организации в сфере корпоративной ответственности, определить лучшие практики в данной области и разработать рекомендации для руководителей среднего и высшего звена по совершенствованию системы управления корпоративной ответственностью в целях повышения стоимости компании.

### Результаты нашего исследования

Результаты опроса компаний, включенных в индекс FTSE, на первый взгляд, весьма впечатляют. Представители организаций рассказали о существовании многочисленных комитетов, консультационных органов, систем ключевых показателей эффективности в области корпоративной ответственности. Всё это свидетельствует о большом значении, которое компании придают вопросам корпоративной ответственности. Подавляющее большинство респондентов (94%) разработали специальные процессы для выявления наиболее важных вопросов, связанных с корпоративной ответственностью, а также для информирования совета директоров о ситуации в данной сфере. Во всех опрошенных нами организациях разработаны ключевые показатели эффективности. Члены советов директоров в 71% компаний курируют вопросы корпоративной ответственности, а также вопросы охраны окружающей среды.

Перечисленные меры – первый необходимый этап на пути совершенствования управленческих аспектов деятельности. Однако основной вопрос заключается в том, позволяет ли существующая структура корпоративной ответственности снижать риски и эффективно использовать возможности в данной области. Это во многом зависит от профессиональной компетентности специалистов компании.

При этом примерно треть (30%) опрошенных нами компаний приглашала независимых экспертов для подготовки рекомендаций по важнейшим вопросам воздействия на окружающую среду, этическим и социальным аспектам деятельности. Для этого две компании (6% выборки) учредили независимые комиссии, куда вошли представители заинтересованных сторон. Немаловажен тот факт, что все больше организаций используют четкие критерии для отбора членов подобных комиссий или других органов управления и официальной оценки эффективности их деятельности.

На уровне высшего руководства инфраструктура управления корпоративной ответственностью организована достаточно хорошо, при этом большая часть компаний использует работу менеджеров по корпоративной ответственности среднего звена недостаточно эффективно. Фактически большинство менеджеров по корпоративной ответственности уделяют основную часть времени решению ограниченного числа общих вопросов и поддержанию отношений с местными сообществами. При ведении бизнеса в развивающихся странах прочные деловые отношения с местными сообществами зачастую очень важны. Однако с точки зрения бизнес-рисков и показателей результативности указанные вопросы не являются наиболее существенными при работе в развитых странах.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод: корпоративная ответственность выходит за сферу компетенции департаментов по связям с общественностью, которые в большинстве случаев ведут такого рода проекты. Менеджеров по корпоративной ответственности следует наделить более широкими функциональными полномочиями. Это позволило бы им более эффективно решать вопросы корпоративной ответственности, например, вопросы, относящиеся к охране труда и технике безопасности, управлению человеческими ресурсами, охране окружающей среды.

### Наши выводы

Мы считаем, что для успешного управления корпоративной ответственностью и контроля эффективности деятельности в данном направлении компаниям следует прилагать не меньше усилий, чем в других важных областях, а именно: ставить долгосрочные цели, четко распределять ответственность, разрабатывать эффективные системы мониторинга и оценки. В нашем отчете мы оцениваем опыт компаний в сфере корпоративной ответственности и определяем те области, улучшения в которых, по нашему мнению, позволили бы бизнесу добиться совершенствования результатов деятельности и оптимизировать структуру управления корпоративной ответственностью для дальнейшего повышения акционерной стоимости.

### Обратная связь

Если вам необходима дополнительная информация по любым вопросам, рассмотренным в настоящем отчете, или консультация по вопросам корпоративной ответственности, вы можете обратиться к нашим специалистам.

# Корпоративная ответственность: контекст и проблемы



Вопросы корпоративной ответственности вызывают интерес широкой общественности. Правильная постановка целей и успешное решение задач в данной области являются значимыми для развития и процветания бизнеса. Компании должны создать не только хорошо организованную, но и эффективную структуру управления, которая позволит снижать риски и оптимально использовать возможности для дальнейшего совершенствования деятельности.

## Изменения обусловлены многочисленными факторами

Рост интереса к вопросам корпоративной ответственности обусловлен разнообразными факторами, в том числе:

- ▶ Изменениями в ожиданиях и поведении потребителей
- ▶ Повышением требований в области отчетности в результате введения более строгих требований к надзору за деятельностью бизнеса
- ▶ Активизацией роли инвесторов
- ▶ Публикацией индексов корпоративной ответственности и их популярностью, например, индекса Business in the Community (BITC, индекс корпоративной ответственности в области взаимодействия с местными сообществами)
- ▶ Деятельностью конкурентов (рыночные условия требуют от компаний как минимум сохранять конкурентоспособность)
- ▶ Изменением ожиданий сотрудников (86% трудоспособного населения Великобритании отмечают важность того, чтобы работодатель был ответственным по отношению к обществу и окружающей среде<sup>1</sup>)
- ▶ Расширением свободного доступа к информации, ростом ожиданий в области прозрачности бизнеса.

## Оценка ответной реакции компании

Практически все компании реагируют на изменившуюся ситуацию. Результаты нашего исследования свидетельствуют: в течение последних пяти лет в 71% организаций были учреждены комитеты по корпоративной ответственности. Данное изменение в поведении компаний также способствовало росту и развитию новых рынков во многих отраслях.

Например, организации, занятые в сфере производства потребительских товаров и розничной торговли, остро осознают важность корпоративной ответственности: внимание к данным вопросам помогает укрепить стоимость торговой марки; невнимание к ожиданиям общества наносит ущерб. Компании стремятся завоевать лидирующее положение на так называемом этическом рынке, совокупная величина которого оценивалась в 29,9 млрд. фунтов стерлингов в 2005 году и превысила 32,3 млрд. фунтов стерлингов в 2007 году<sup>2</sup>.

Рынок финансовых услуг – еще один сектор, изменения в котором оказывают существенное влияние на поведение компаний. По данным Европейского форума социальных инвестиций (European Social Investment Forum), только на европейском рынке активы общей стоимостью в 1 трлн. фунтов стерлингов управляются на принципах социальной ответственности, причем из указанной суммы активы стоимостью 781 млрд. фунтов стерлингов приходятся на рынок Великобритании.

**В 71% компаний один из членов совета директоров отвечает за вопросы корпоративной ответственности.**

<sup>1</sup> Исследовательский центр Ipsos Mori, ноябрь 2006 года.

<sup>2</sup> Co-op' report, Ethical consumerism, 30 ноября 2007 года.



### Фактор дифференциации или необходимое условие?

Результаты исследования показывают: 97% крупных компаний в настоящее время осуществляют инвестиции в программы корпоративной ответственности, 100% респондентов используют КПЭ для оценки деятельности в данном направлении. Поскольку изменения на уровне организаций и рынка в целом происходят столь стремительно, возникает вопрос, остаётся ли корпоративная ответственность областью, позволяющей дифференцировать компании, или же становится необходимым условием, позволяющим компании вести деятельность на рынке и успешно развивать бизнес.

Компании, добившиеся конкурентных преимуществ в данной области, как правило, не только прошли первый этап формирования структуры управления корпоративной ответственностью, которая соответствует ожиданиям потребителей, сотрудников, торговых партнёров и инвесторов, но и используют её с целью выявления новых возможностей для дальнейшего развития организации и получения дополнительного полезного эффекта.

**86% сотрудников отмечают важность социальной ответственности работодателя и принятия обязательств в области охраны окружающей среды.**

(Ipsos Mori, ноябрь 2006 года)

### Пример. План А компании Marks & Spencer

В компании Marks & Spencer комитет под названием «Как мы ведем наш бизнес?» возглавляет исполнительный директор, сэра Стюарта Роуз. Заседания комитета, в состав которого входят топ-менеджеры компании, отвечающие за социальные, экологические и этические вопросы, проводятся ежемесячно.

Роль комитета состоит в осуществлении руководства, реагировании на ожидания заинтересованных сторон и реализации плана А – пятилетней программы стоимостью 200 млн. фунтов стерлингов, направленной на решение ряда глобальных проблем, стоящих перед компанией и миром в целом, в том числе:

- Изменения климата
- Сокращения отходов
- Рационального использования природных ресурсов
- Соблюдения этических принципов торговли
- Улучшения здоровья населения.

Целью работы комитета является обеспечение соответствия текущей деятельности в компании Marks & Spencer социальным, этическим и экологическим нормам. Председатель комитета ежегодно информирует совет директоров об итогах работы. Выполнение каждого из основных положений плана А (изменение климата, сокращение отходов, рациональное использование природных ресурсов, этика бизнеса, здоровье) курирует как минимум один член комитета при поддержке рабочей группы. В рамках комитета также функционирует шестая рабочая группа, привлекающая к своей работе других сотрудников компании.

Вопросы реализации плана А, управления его бюджетом и координации мероприятий находятся в компетенции руководителя, который отвечает за выполнение плана А и подчиняется непосредственно генеральному директору. В функциональных подразделениях по развитию таких направлений бизнеса, как продовольственные товары, одежда, товары для дома, назначены менеджеры, ответственные за реализацию плана А. Цели плана А соответствуют целям, установленным в индивидуальных производственных планах сотрудников. В марте 2007 года для организации мониторинга на местном уровне в сети магазинов и региональных представительств Marks & Spencer были назначены 560 ответственных исполнителей мероприятий по реализации плана А.

Сэр Стюарт Роуз, исполнительный директор Marks & Spencer, уверен: имидж социально ответственной компании, уделяющей внимание вопросам экологии, поможет укрепить репутацию бренда, будет способствовать росту объёма продаж и в конечном итоге понесенные затраты окупятся.

# Структуры управления корпоративной ответственностью и их роль

В подавляющем большинстве опрошенных нами компаний (94%) имеется специальный комитет по корпоративной ответственности, который подчиняется непосредственно совету директоров и проводит заседания не реже одного раза в квартал. В состав совета директоров 71% компаний входит руководитель, курирующий вопросы корпоративной ответственности и снижения вредного воздействия на окружающую среду. В 96% компаний работе комитета помогает группа сотрудников, отвечающих за реализацию политики или отдельных направлений корпоративной ответственности.

Ситуация, которую мы наблюдаем в настоящий момент, когда всё больше компаний берут на себя обязательства по реализации политики корпоративной ответственности, резко отличается от положения на рынке всего пять лет назад (в то время более трех четвертых опрошенных компаний (76%) не имели комитетов по КО). Произошедшие изменения свидетельствуют о том, что вопросы корпоративной ответственности становятся всё более актуальными.

## Сфера деятельности комитетов по корпоративной ответственности

Как показывает наше исследование, обычно круг обязанностей комитета по корпоративной ответственности включает следующие направления:

- ▶ Согласование и утверждение стратегии в области корпоративной ответственности
- ▶ Оценка деятельности в сфере корпоративной ответственности в соответствии с установленными ключевыми показателями эффективности (КПЭ)
- ▶ Анализ возникающих рисков и средств управления ими
- ▶ Информирование совета директоров об основных вопросах в области корпоративной ответственности.

**Мэри Френсис (Mary Francis), старший независимый директор и председатель комитета по корпоративной ответственности компании Centrica plc, комментирует:**

*«Корпоративная ответственность не имеет столь четкого определения, как понятия вознаграждения, риска или аудита. Некоторые рассматривают корпоративную ответственность как совершенствование стратегии компании, по мнению других, корпоративная ответственность связана с удовлетворением потребностей заинтересованных сторон, для третьих это вопросы бизнес-этики. На мой взгляд, представители комитета по корпоративной ответственности в первую очередь должны уметь мыслить широко и нестандартно. Опыт нашей компании показывает: наиболее эффективно работает небольшой по составу комитет, в который входят генеральный директор, представители как исполнительных, так и неисполнительных органов компании. При этом некоторые из представителей неисполнительных органов имеют опыт в соответствующих областях, таких как охрана труда и здоровья сотрудников или ведение бизнеса в развивающихся странах. Основное требование – председатель и члены комитета должны представлять основные направления деятельности компании и не рассматривать корпоративную ответственность как некую второстепенную функцию в структуре управления».*

## Разнообразие структур

Мы выделили три разных вида комитетов по корпоративной ответственности:

- ▶ Более половины опрошенных компаний (58%) учредили специальные комитеты по корпоративной ответственности, в которые включены представители различных департаментов. В 13 компаниях из указанной группы (72%) в состав комитетов по корпоративной ответственности входят представители совета директоров, правления, а также структурных подразделений – в основном начальники отделов.
- ▶ Почти треть компаний (29%) учредили комитеты по корпоративной ответственности в составе исключительно членов советов директоров и правления, в некоторых случаях при поддержке независимых экспертов.
- ▶ Только в двух опрошенных компаниях (6% выборки) созданы независимые комиссии, состоящие из представителей заинтересованных сторон.



Несмотря на то что комитеты по корпоративной ответственности имеют разную организационную структуру и подотчетны различным органам управления, результаты исследования подтверждают: комитеты по корпоративной ответственности рассматриваются как одна из руководящих структур, занимающихся разработкой стратегических инициатив в данной области.

### Разный уровень эффективности

Ряд опрошенных нами компаний придерживается мнения, что эффективность комитета по корпоративной ответственности можно повысить путем привлечения независимых специалистов по конкретным вопросам. Однако только 19% использовали установленные критерии, помогавшие отбирать для работы в комитетах специалистов необходимой квалификации, способных проводить анализ и выдвигать новые идеи в сфере корпоративной ответственности.

С учетом большого разнообразия и постоянного изменения вопросов корпоративной ответственности, отсутствие необходимых профессиональных знаний представляется существенным препятствием на пути эффективного управления рисками в данной области, не говоря уже о развитии бизнеса. Мы предполагаем, что компания может испытывать дефицит профессиональных кадров, позволяющих эффективно управлять процессами в области корпоративной ответственности. Передовой опыт доказывает: организациям следует привлекать независимых специалистов для генерирования новых идей в области корпоративной ответственности, так как эти вопросы во многом определяются внешней средой организации, в том числе местными сообществами, которые являются независимыми по отношению к компании.

Компании, привлекавшие независимых специалистов из числа заинтересованных сторон, применяли различные подходы, включая использование работы экспертов из других организаций или проведение консультаций с заинтересованными сторонами.

### Привлечение независимых экспертов

Примерно треть опрошенных компаний (30%) стремилась в той или иной форме использовать компетенции независимых экспертов. Как правило, комитеты по корпоративной ответственности включали от одного до пяти квалифицированных специалистов, не имеющих исполнительных функций в компании, либо, в случае необходимости, приглашали на свои заседания независимых специалистов для рассмотрения конкретных вопросов. Другие компании осуществляли инвестиции в профессиональное обучение с целью повышения квалификации персонала. В большинстве случаев организации, не использовавшие установленные критерии отбора членов комитета, предполагали, что участие в работе комитета руководителей соответствующих департаментов позволит восполнить пробелы в области вопросов корпоративной ответственности.

### Клер Диввер (Claire Divver), главный менеджер по корпоративным вопросам группы Xstrata, комментирует:

*«Все члены совета директоров регулярно получают информацию по социальным, этическим и экологическим аспектам. Они могут привлекать для консультаций независимых экспертов, услуги которых оплачивает компания Xstrata. В состав комитета HSEC (охрана труда,*

*техника безопасности, экология, отношения с местными сообществами) входят три независимых неисполнительных директора, генеральный директор и внешний эксперт. Секретариат возглавляет главный менеджер по вопросам устойчивого развития».*

Мы считаем, что включение в состав комитета по корпоративной ответственности неисполнительных директоров принципиально важно для выработки новых идей в сфере деятельности исполнительного руководства, которая затрагивает самые разнообразные направления: от инвестиций в возобновляемые ресурсы до обеспечения прав человека в развивающихся странах. В ведущих организациях неисполнительные директора, являющиеся специалистами в области корпоративной ответственности, помогают принимать эффективные решения по сложным вопросам, с которыми ежедневно сталкиваются организации. Как правило, преимущества компаниям обеспечивают не только свежие идеи: неисполнительные директора формируют новую концепцию корпоративной ответственности. Такой подход позволяет совершенствовать политики и практические инструменты управления в данной области, от эффективности которых зависит успех организации в будущем.

### Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Обнадеживает тот факт, что 94% компаний внедрили структурированный процесс для выявления и отслеживания наиболее существенных вопросов корпоративной ответственности и принятия обязательств в данной области. Один из методов предусматривает развитие взаимодействия с заинтересованными сторонами, которое осуществляется в формате круглых столов или семинаров. Несмотря на разнообразие решений, выбранных организациями, сам факт, что крупнейшие компании начинают отдавать предпочтение взаимодействию с заинтересованными сторонами, а комиссии, сформированные с участием заинтересованных сторон, способны генерировать новые идеи, является знаковым.

### Пример. Семинары, направленные на развитие взаимодействия с заинтересованными сторонами, организованные банковской группой HSBC

В январе 2008 года группа HSBC провела серию семинаров, направленных на развитие взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также телефонный опрос этих сторон в основных регионах своей деятельности: в Европе, Северной Америке, Азиатско-Тихоокеанском регионе и Латинской Америке. Компания стремилась выяснить у заинтересованных сторон, какие вопросы являются для них наиболее важными и в какой форме, по их мнению, группе HSBC следует предоставлять информацию по этим вопросам. Результаты исследования были переданы комитету HSBC по устойчивому развитию и использовались при работе над форматом и содержанием отчета HSBC об устойчивом развитии за 2007 год.

# Стратегия и практика корпоративной ответственности

Мы считаем, что при определении того, насколько успешным является управление в области корпоративной ответственности, необходимо оценивать не только продуктивность работы соответствующих структур, но и полезный эффект для бизнеса в результате внедрения в стратегию компании принципов корпоративной ответственности.

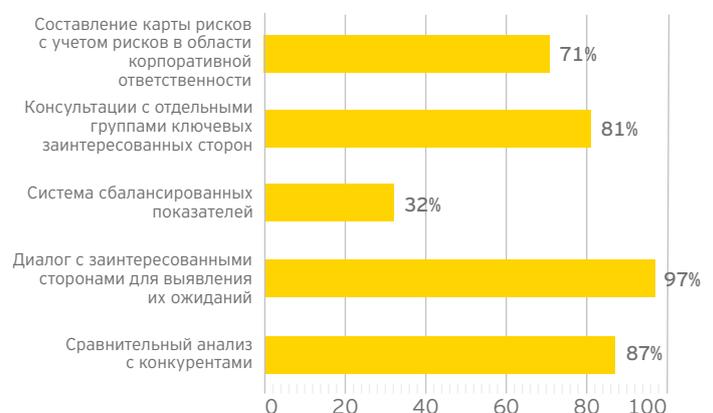
В настоящее время корпоративная ответственность – необходимая составляющая практически всех направлений деятельности организации, поэтому в задачи соответствующего комитета должна входить не только подготовка внешней отчетности, но и более широкий круг вопросов. Комитет по корпоративной ответственности должен вносить важный вклад в успешное развитие и процветание бизнеса. Именно объем этого вклада служит важнейшим критерием оценки преимущества, которое обеспечивает соответствующая функция в организации.

## Как компании определяют существенные для бизнеса вопросы?

Результаты опроса показали: 94% компаний, внедривших структурированные процессы для выявления существенных вопросов корпоративной ответственности и принятия обязательств, используют ряд подходов – от составления карты рисков (71%) до проведения сравнительного анализа с конкурентами (87%). Тем не менее, по результатам выборочного опроса, почти треть компаний (32%) отметила использование системы сбалансированных показателей, доказавшей свою эффективность при оценке других видов деятельности, для выявления существенных вопросов и обновления информации в сфере корпоративной ответственности.

**94% компаний внедрили структурированные процессы для выявления существенных вопросов корпоративной ответственности и последующего информирования совета директоров по этим вопросам.**

## Как вы определяли существенные для вашего бизнеса вопросы?



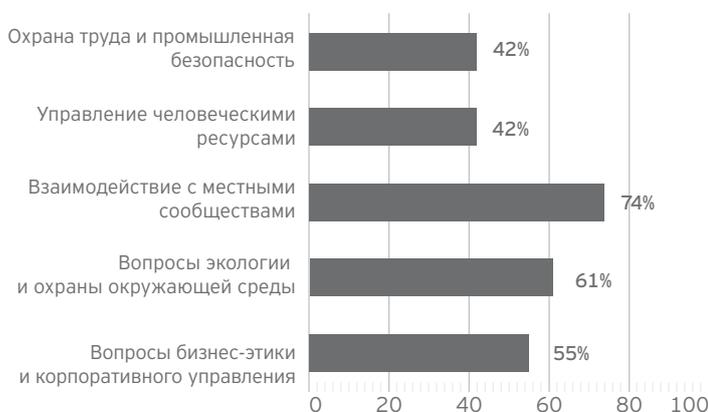


### Какие вопросы обычно рассматриваются?

Учитывая разнообразие данных, полученных в результате исследования, и усилия, затраченные на сбор информации, мы были удивлены несколько узким диапазоном и общим характером вопросов, отнесенных к функциональным обязанностям наших респондентов – менеджеров по вопросам корпоративной ответственности. Функциональные обязанности включают:

- ▶ Взаимодействие с местными сообществами (74%)
- ▶ Вопросы экологии и охраны окружающей среды (61%)
- ▶ Вопросы бизнес-этики и корпоративного управления (55%).

### Какие вопросы входят в сферу компетенции менеджеров по вопросам корпоративной ответственности?



Взаимодействие с местными сообществами имеет большое значение, особенно в некоторых развивающихся странах, однако данное взаимодействие не является наиболее существенным для бизнеса как с точки зрения потенциального риска, так и возможного увеличения добавленной стоимости. На основании полученных ответов можно сделать вывод: большинство респондентов осуществляют деятельность в области корпоративной ответственности на основе устаревших бизнес-моделей. При этом корпоративная ответственность рассматривается в качестве составной части корпоративных отношений или отношений с общественностью, не являясь фактором, определяющим эффективность функционирования бизнеса.

Это вызывает особое беспокойство, поскольку, согласно результатам выборочного опроса, представители более трети компаний отметили интеграцию аспектов корпоративной ответственности в бизнес-модель как критически важный фактор успеха.

### Факторы, определяющие успех корпоративной ответственности

Наши респонденты были практически единодушны в своих ответах на вопрос о том, какие факторы они считают принципиально важными для успешной реализации политики в области корпоративной ответственности. Выборочный опрос позволил выделить следующее:

- ▶ Ярко выраженная ведущая роль руководства компании (42%)
- ▶ Взаимодействие с заинтересованными сторонами и принятие компанией обязательств (35%)
- ▶ Интеграция аспектов корпоративной ответственности в бизнес-модель и применяемые методы управления (35%)
- ▶ Небольшое число организаций (три) также подчеркнули значение информационной открытости для достижения успеха в области корпоративной ответственности.

### Пример. Оценка эффективности работы комитета по корпоративной ответственности в компании Tesco

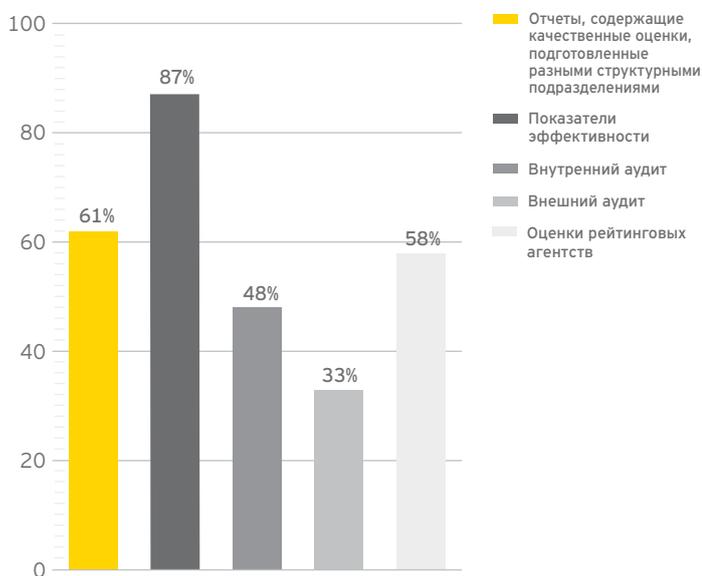
Ежегодная оценка эффективности работы комитета по корпоративной ответственности позволяет сконцентрировать его внимание на решении наиболее важных для компании вопросов и обеспечить правильную организацию процесса.

Членам комитета предлагается оценить эффективность применяемых процессов, распределения полномочий и обязанностей, постановки задач на будущее. Ответы изучаются комитетом, полученные результаты используются для совершенствования его работы. Например, результаты самого последнего опроса показали необходимость привлечения к работе в комитете специалистов с международным опытом. В этой связи в состав комитета были введены требуемые специалисты, а также внедрена система оценки достижений в этой сфере.

# Управление корпоративной ответственностью и измерение эффективности

Из проведенного опроса следует, что компании применяют различные внутренние и внешние инструменты для мониторинга достижений в области управления вопросами корпоративной ответственности. Большинство компаний используют преимущественно внутренние ключевые показатели эффективности (КПЭ), при этом более половины (58%) также прибегают к услугам рейтинговых агентств, а треть компаний – к услугам внешних аудиторов.

Каким образом комитет по корпоративной ответственности осуществляет мониторинг достижений компании в данной области?



## КПЭ

По приблизительным подсчетам, треть компаний применяет более десяти ключевых показателей эффективности, ещё одна треть – более пяти. 36% компаний либо заявили об отсутствии формальных систем измерения и отчетности по КПЭ, либо предпочли не отвечать на данный вопрос.

Слишком часто приходится наблюдать, как показатели включаются в отчетность «для галочки», т. е. отчетность не строится таким образом, чтобы включенные в неё показатели помогли организации следить за тем, как те или иные вопросы влияют на бизнес, и снижать риски.

Следует принимать во внимание, что единого понимания оптимального количества КПЭ нет. Если компания решит использовать слишком много КПЭ, то в результате может затратить больше усилий на сбор информации, чем на её использование. Более конструктивный подход заключается в том, чтобы использовать КПЭ, которые в первую очередь ориентированы не на объем, а на качество полученных данных и их способность влиять на развитие бизнеса в целом.

## Внутренний аудит

Почти половина попавших в выборку компаний (48%) используют службу внутреннего аудита как источник информации для комитета по корпоративной ответственности. Мы считаем, что взаимодействие со службой внутреннего аудита может стать важным фактором повышения эффективности управления корпоративной ответственностью, поскольку позволяет продемонстрировать линейным менеджерам важность для компании вопросов корпоративной ответственности и управления потенциальными рисками в этой области. В результате такого взаимодействия совет директоров будет уверен в том, что в организации созданы и действуют основные системы контроля, которые будут способствовать выявлению областей, требующих дальнейшего совершенствования, снижению организационных рисков и повышению репутации компании.

## Другие методы оценки эффективности

Треть опрошенных нами организаций отметила, что пользуется услугами внешних аудиторов для оценки эффективности деятельности в области корпоративной ответственности. Наряду с этим некоторые компании, например, комитет по корпоративной ответственности компании British Land, для оценки деятельности в данной области прибегает к услугам как внутренних, так и внешних аудиторов.

Немногим более половины опрошенных компаний (61%) также представили нам для изучения отчеты по вопросам корпоративной ответственности, которые они получают от своих структурных подразделений. Заслуживает внимания тот факт, что для анализа и сравнения своих результатов в области корпоративной ответственности с показателями референтных компаний комитеты по корпоративной ответственности всё чаще используют оценки, сделанные независимыми агентствами.

Комитеты по корпоративной ответственности почти во всех компаниях-респондентах (87%) проводят обзор эффективности деятельности в области корпоративной ответственности как минимум раз в год, более чем в половине компаний (55%) – раз в квартал. Кроме этого, в той или иной форме оценка деятельности комитетов по корпоративной ответственности осуществлялась в двух третях опрошенных компаний (68%), 13% использовали те или иные формы оценки собственной деятельности и анкетирования. Мы считаем, что регулярная оценка корпоративной ответственности необходима, если данная функция ставит своей целью обеспечить устойчивый полезный эффект, при этом крупнейшие компании, вероятнее всего, будут использовать разнообразные методы оценки эффективности.



### **Пример. Группа компаний ВТ оценивает эффективность деятельности в области корпоративной ответственности**

Группа компаний ВТ использует несколько механизмов для оценки и анализа своей деятельности в области корпоративной социальной ответственности. Совет директоров обсуждает стратегию, результаты деятельности и риски в данной области не менее одного раза в год, выпуская от своего имени официальный отчет. Комитет совета директоров по ответственному и устойчивому бизнесу, возглавляемый председателем совета директоров группы компаний ВТ, отвечает за разработку стратегии в сфере корпоративной социальной ответственности в рамках группы. Помимо этого, в компании назначены несколько исполнительных руководителей, отвечающих за координацию инициатив в области корпоративной социальной ответственности с бизнес-стратегией группы. Группа компаний ВТ также получает поддержку от комитета по обеспечению лидерства (Leadership Panel), в который входят независимые эксперты по корпоративной социальной ответственности и который публикует свое заключение о работе группы на специальном корпоративном сайте.

### **Индивидуальная оценка деятельности**

Что касается индивидуальной ответственности сотрудников, а не корпоративной ответственности компании в целом, 71% опрошенных компаний включили в должностные инструкции сотрудников обязанности по участию в решении вопросов, относящихся к сфере корпоративной ответственности. В 65% компаний-респондентов введена система поощрения старших менеджеров и директоров за выполнение установленных целей в данной области.

В группе НВOS, например, 25% суммы бонуса старшего менеджера начисляются в зависимости от достигнутых результатов – выполнения целей, предусмотренных программой Leadership Commitment, которая направлена на эффективное планирование в области управления персоналом, обеспечение преемственности кадров и профессиональное обучение перспективных сотрудников. Всё это, а также обширные программы профессионального обучения и развития повышают способность группы НВOS привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников.

**В 59% опрошенных компаний оценка эффективности деятельности в области корпоративной ответственности проводится ежеквартально.**

# Признаки успешного управления корпоративной ответственностью

Проанализировав результаты интервью и передовой опыт, мы можем выделить несколько признаков, отличающих хорошо организованное управление корпоративной ответственностью, которое позволяет комитету по корпоративной ответственности не только ставить «правильные» вопросы, но и использовать полученную информацию для улучшения результатов деятельности организации и повышения её стоимости.

## Выбор «правильных» вопросов

В большинстве случаев «правильные» вопросы включают в себя следующие:

- ▶ Достаточно ли чётко отражены в повестке дня комитета по корпоративной ответственности наиболее важные для организации вопросы?
- ▶ Входит ли в компетенцию комитета по корпоративной ответственности рассмотрение вопросов, связанных с проблемами и новыми возможностями в данной области?
- ▶ Является ли комитет по корпоративной ответственности достаточно независимым, т. е. не вовлеченным в оперативное управление, для того чтобы объективно оценивать сложившиеся практики и выдвигать новые идеи в области корпоративной ответственности?
- ▶ Принимаются ли более эффективные решения в результате совместной работы с комитетом по корпоративной ответственности?

Мы полагаем, что компании, успешно преодолевшие переходный период и сформировавшие эффективную инфраструктуру управления корпоративной ответственностью, которая обеспечивает преимущества для бизнеса, вероятнее всего, будут обладать признаками, перечисленными в таблице.

## Признаки успеха

Приверженность	Руководство компании демонстрирует приверженность принципам корпоративной ответственности при принятии решений и распределении ресурсов.
Целенаправленность	Программы в области корпоративной ответственности составляются в соответствии с целями бизнеса и потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон. При этом постановка целей в области корпоративной ответственности и выявление рисков осуществляются с учетом их влияния на успех бизнеса.
Интеграция в бизнес-процессы	Корпоративная ответственность рассматривается не как некая второстепенная функция, а как неотъемлемая составляющая бизнес-процессов. Вопросы корпоративной ответственности учитываются при принятии решений на всех уровнях управления.
Измеримость	В сфере корпоративной ответственности установлены четкие цели, определены ответственные за их достижение лица, а показатели выполнения целей были установлены на основе взаимодействия с заинтересованными сторонами и с учетом лучшей практики.
Контроль	Внедрены надежные системы стратегического и оперативного управления, а также отчетности, позволяющие следить за достижениями в области корпоративной ответственности и обеспечивающие надлежащий контроль рисков в области корпоративной ответственности.
Прозрачность	Обмен информацией по вопросам деятельности в области корпоративной ответственности осуществляется на основе принципов открытости, объективности и полноты, отражает достигнутые успехи и задачи на будущее.
Полнота	Основные компоненты стратегии в области корпоративной ответственности нацелены на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов, сотрудников, акционеров, местных сообществ, а также на решение экологических вопросов.

# Рекомендации для компаний

Социальные, этические и экологические вопросы безусловно оказывают значительное влияние на деловую репутацию компании и потенциально на её стоимость. Анализ результатов опроса показывает, что для эффективного управления вопросами корпоративной ответственности необходимо приложить не меньшие усилия, чем для управления другими ключевыми рисками, а именно: четко распределять ответственность, ставить долгосрочные цели, внедрять системы мониторинга и оценки.

Для того чтобы установить, насколько полно вопросы корпоративной ответственности учитываются в ежедневной деятельности вашей компании, насколько эффективно осуществляется управление в этой области и как достижения в сфере корпоративной ответственности способствуют развитию бизнеса, мы предлагаем ответить на следующие вопросы, которые могут помочь стимулировать изменения в вашей организации.

## Вопросы для совета директоров

- ▶ Какой информацией необходимо располагать, чтобы понять характер социальных, этических и экологических рисков и оценить их влияние на бизнес?
- ▶ Насколько высока уверенность в точности и структурированности публикуемой информации о деятельности компании в социальной сфере и в области экологии?
- ▶ Насколько глубоко необходимо разбираться в сути вопроса, чтобы компетентно оценить адекватность осуществляемых действий?
- ▶ Как обеспечить уверенность в том, что руководство и сотрудники компании мыслят перспективно, понимая и в полной мере учитывая влияние на успех и будущее процветание бизнеса последствий изменения климата или других вопросов, относящихся к сфере корпоративной ответственности?

## Вопросы для исполнительного руководства

- ▶ Внимание к каким основным социальным, этическим и экологическим вопросам может определить успех компании в долгосрочной перспективе?
- ▶ Какие возможности открывает перед компанией решение вопросов в сфере корпоративной ответственности? Каковы наши цели?
- ▶ Как мы управляем социальными и экологическими рисками?
- ▶ Кто отвечает за результаты деятельности компании в области корпоративной ответственности?
- ▶ Как мы совершенствуем свою деятельность в области корпоративной ответственности?
- ▶ Насколько мы уверены в том, что компания сможет достичь поставленных целей в области корпоративной ответственности?
- ▶ Что было сделано для обеспечения точности и структурированности отчетности в области корпоративной ответственности?
- ▶ Как осуществляется интеграция социальных и экологических вопросов в основные бизнес-процессы, такие как управление эффективностью, внутренний аудит и бизнес-планирование?

# Лучшие практики в области корпоративной ответственности



Наш профессиональный опыт и результаты проведенного исследования позволяют определить лучшие практики в области корпоративной ответственности следующим образом.

## Лучшие практики в области управления корпоративной ответственностью

Совет директоров	План работы совета директоров включает рассмотрение социальных, этических и экологических вопросов, аспектов управления соответствующими рисками и достигнутых результатов.
Комитет при совете директоров	Для обеспечения вышеуказанной деятельности совета директоров создан специальный комитет, контролирующий рассмотрение в организации социальных, этических и экологических вопросов, управление рисками и использование новых возможностей.
Состав комитета	В состав комитета входят исполнительные и неисполнительные директора, обладающие опытом и профессиональными знаниями, достаточными для эффективной оценки работы организации в этом направлении и утверждения политики в области корпоративной ответственности.
Существенность	Организация использует системный подход для выявления наиболее важных социальных, этических и экологических вопросов, при этом особое внимание этот комитет уделяет оценке достижения целей в данных областях.
Ответственность	Руководители организации отвечают за результаты деятельности компании в социальной, этической и экологической областях, регулярно отчитываются о проделанной работе на заседаниях вышеуказанного комитета.
Отчетность	Установлены четкие принципы подготовки отчетов по наиболее существенным социальным, этическим и экологическим вопросам. Комитет утверждает выпуск внешних отчетов по данным вопросам.
Аудит	Комитет привлекает внутренних и внешних аудиторов для получения независимого мнения о возникающих рисках, управлении рисками в компании, а также для подтверждения точности и структурированности раскрываемой информации.

#### Краткая информация о компании

«Эрнст энд Янг» является международным лидером в области аудита, налогообложения и права, сопровождения сделок и консультирования. Коллектив компании насчитывает 130 000 сотрудников в разных странах мира, которых объединяют общие корпоративные ценности, а также приверженность качеству оказываемых услуг. Мы создаем перспективы, раскрывая потенциал наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Более подробная информация представлена на нашем сайте: [ey.com](http://ey.com).

Мы постоянно расширяем наши услуги и ресурсы с учетом потребностей клиентов в различных регионах СНГ. В 15 офисах нашей фирмы (в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Южно-Сахалинске, Тольятти, Екатеринбурге, Алматы, Астане, Атырау, Баку, Киеве, Донецке, Ташкенте, Тбилиси и Минске) работают более 3800 специалистов.

«Эрнст энд Янг» представляет собой глобальную организацию, объединяющую фирмы, входящие в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited, британская компания, ограниченная гарантиями ее участников, не оказывает услуг клиентам.

[ey.com/cis](http://ey.com/cis)

© 2008 «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.»  
Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может служить основанием для вынесения профессионального суждения. «Эрнст энд Янг» не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.