

Компас ЦУР

Руководство для бизнеса: действия в отношении ЦУР

Разработано:

- Глобальная инициатива по отчетности (GRI)
- Глобальный договор ООН (UN Global Compact)
- Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD)

Перевод документа выполнен компанией «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.»
(www.sakhalinenergy.ru)

Наша планета сталкивается с серьезными экономическими, социальными и экологическими проблемами.

Для борьбы с ними были разработаны Цели в области устойчивого развития (ЦУР), которые определяют глобальные приоритеты и устремления до 2030 года. Они представляют собой беспрецедентную возможность ликвидировать крайнюю нищету и направить мир по пути устойчивого развития.

Правительства все стран мира уже одобрили эти цели. Пришла пора действовать бизнесу.

Компас ЦУР объясняет, как эти цели влияют на ваш бизнес, и предлагает вам инструменты и сведения, которые сделают устойчивое развитие основой вашей стратегии.

Цели в области устойчивого развития (ЦУР)



Содержание:

| | |
|---|-----------|
| Краткий обзор | 4 |
| Почему ЦУР важны для бизнеса? | 4 |
| Что такое Компас ЦУР? | 6 |
| Этап 01 | 8 |
| Понимание ЦУР | |
| Что такое ЦУР? | 9 |
| Понимание экономической модели | 11 |
| Основная ответственность бизнеса | 13 |
| Этап 02 | 15 |
| Определение приоритетов | |
| Определение цепочки создания добавленной стоимости для выявления сфер воздействия | 16 |
| Выбор показателей и сбор данных | 19 |
| Определение приоритетов | 21 |
| Этап 03 | 22 |
| Постановка целей | |
| Определение сферы применения целей и выбор КПЭ | 23 |
| Определение исходной информации и выбор типа целей | 24 |
| Установление уровня устремлений | 24 |
| Объявление об обязательстве в отношении ЦУР | 27 |
| Этап 04 | 28 |
| Интеграция | |
| Закрепление целей устойчивого развития в рамках бизнеса | 29 |
| Внедрение устойчивого развития во всех подразделениях | 30 |
| Создание партнерств | 31 |
| Этап 05 | 32 |
| Отчетность и коммуникация | |
| Эффективная отчетность и коммуникация | 34 |
| Информирование о результатах деятельности в отношении ЦУР | 36 |

Почему ЦУР важны для бизнеса?

Цели в области устойчивого развития (ЦУР) определяют глобальные приоритеты и устремления в отношении устойчивого развития до 2030 года с целью мобилизации глобальных усилий вокруг общих целей и задач. ЦУР призывают правительства, бизнес и гражданское общество к принятию глобальных мер по искоренению нищеты и созданию достойных условий жизни и возможностей для всех жителей планеты.

В отличие от своих предшественниц, Целей развития тысячелетия, Цели в области устойчивого развития прямо призывают предприятия применять творческий подход и инновации для решения проблем устойчивого развития. ЦУР были одобрены всеми правительствами, однако их успех в значительной степени зависит от действий и сотрудничества всех участников процесса.

ЦУР предоставляют возможность бизнесу разрабатывать и внедрять решения и технологии для борьбы с самыми сложными проблемами устойчивого развития во всем мире.

По мере того, как ЦУР формируют глобальную повестку дня для развития наших обществ, они позволяют компаниям демонстрировать, как их бизнес помогает продвигать устойчивое развитие, как за счет минимизации негативных последствий, так и за счет максимизации положительных воздействий на людей и планету.

Бизнес является важнейшим партнером для достижения Целей в области устойчивого развития. Компании могут внести свой вклад в этот процесс, осуществляя свою основную деятельность. Мы просим предприятия во всем мире оценить свое воздействие, ставить перед собой амбициозные цели и открыто сообщать о результатах.

Пан Ги Мун, Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций

Охватывая широкий спектр тем устойчивого развития, актуальных для компаний (бедность, здоровье, образование, изменение климата и деградация окружающей среды), ЦУР позволяют соотнести бизнес-стратегии с глобальными приоритетами. Компании могут использовать ЦУР в качестве точки отсчета для формирования, управления, информирования и отчетности о своих стратегиях, целях и деятельности, что позволяет им получить целый ряд преимуществ, таких как:

- **Выявление будущих возможностей для бизнеса**
ЦУР стремятся перенаправить глобальные государственные и частные инвестиционные потоки на решение описанных в них проблем. При этом они определяют растущие рынки для компаний, которые могут обеспечить инновационные решения и преобразующие изменения.
- **Повышение ценности корпоративной устойчивости**
Когда экономическая модель корпоративной устойчивости получит подтверждение, ЦУР могут, например, усилить экономические стимулы использовать ресурсы более эффективно или перейти на более экологически безопасные альтернативы, по мере того, как внешние для компании факторы преобразуются во внутренние.
- **Укрепление отношений с заинтересованными сторонами и согласованность с политикой**
ЦУР отражают ожидания заинтересованных сторон, а также будущие направления политики на международном, национальном и региональном уровнях. Компании, которые согласовывают свои приоритеты с ЦУР, могут усилить вовлеченность клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон и не будут подвержены растущим правовым и репутационным рискам.
- **Стабилизация общества и рынков**
Бизнес не может преуспевать в депрессивном обществе. Инвестиции в достижение ЦУР поддерживают первоосновы успешного бизнеса, к которым относятся: наличие регулируемых рынков, прозрачность финансовой системы, некоррупцированные и управляемые институты.

➤ **Использование общего языка и общих целей**

ЦУР определяет общие рамки деятельности и язык, что поможет компаниям более последовательно и эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами по вопросам их воздействия и эффективности. Цели помогут объединить синергетических партнеров для решения наиболее актуальных мировых социальных проблем.

Что такое Компас ЦУР?

Цель Компаса ЦУР — предоставить компаниям ориентир для стратегий, а также научить измерять и контролировать свой вклад в достижение ЦУР.

Данное руководство описывает пять этапов, которые помогут компаниям повысить свой вклад в ЦУР. Компании могут использовать эти этапы, чтобы установить или скорректировать свой курс, в зависимости от того, на каком этапе на пути к устойчивости они находятся, рассматривая ее как результат основной бизнес-стратегии.

Пять этапов Компаса ЦУР основаны на признании ответственности всех компаний соблюдать все применимое законодательство, уважать минимальные международные стандарты и в первую очередь ликвидировать негативные воздействия на права человека.

Компас ЦУР ориентирован на крупные международные корпорации. Малым и средним предприятиям и другим организациям также рекомендуется использовать его как точку отсчета и адаптировать по мере необходимости. Данное руководство предназначено для использования на уровне предприятия, но также может применяться на уровне продукта, объекта, подразделения или региона.

Компас ЦУР состоит из разделов, посвященных пяти этапам:

01 Понимание ЦУР

В качестве первого этапа компании должны ознакомиться с ЦУР.

02 Определение приоритетов

Для понимания важнейших бизнес-возможностей, которые открывают ЦУР, и снижения рисков компаниям рекомендуется определить приоритеты на основе оценки своего положительного и отрицательного, текущего и потенциального воздействия на ЦУР в рамках цепочки создания добавленной стоимости.

03 Постановка целей

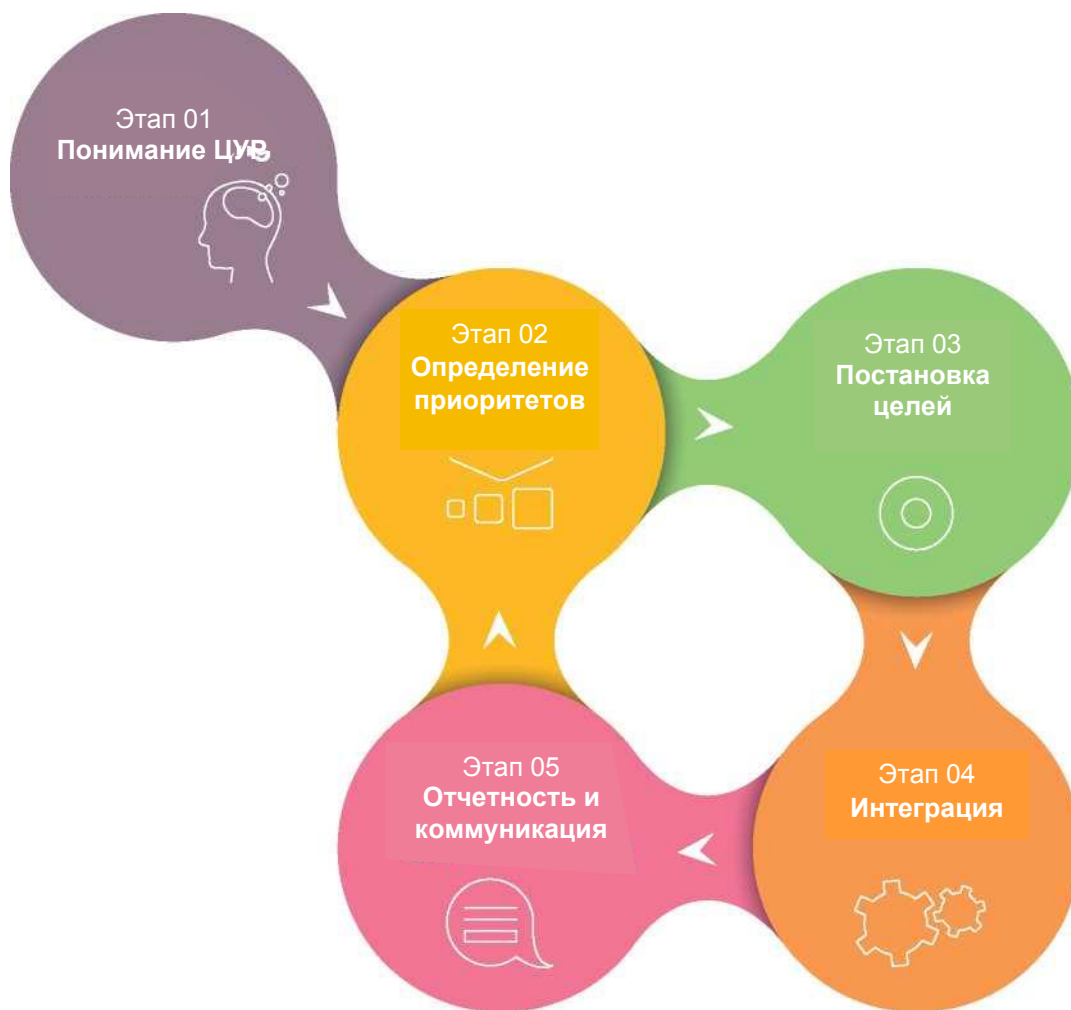
Постановка целей имеет решающее значение для коммерческого успеха и способствует формированию общих приоритетов и повышению эффективности в организации. Соотнеся цели компании с ЦУР, руководство может продемонстрировать свою приверженность устойчивому развитию.

04 Интеграция

Интеграция устойчивости с основным бизнесом и управлением, а также внедрение целей устойчивого развития во все аспекты деятельности компании являются ключом к достижению поставленных целей. Для достижения общих целей или решения системных проблем компании все чаще создают партнерства по всей цепочке создания добавленной стоимости в рамках своего сектора или с правительствами и организациями гражданского общества.

05 Ответность и коммуникация

ЦУР позволяют компаниям представлять информацию об устойчивом развитии, используя единые показатели и общие приоритеты. Компас ЦУР стимулирует компании встраивать ЦУР в свое взаимодействие с заинтересованными сторонами и в отчетность перед ними.



Этап 01

Понимание ЦУР

На первом этапе важно познакомиться с ЦУР и понять, какие возможности и задачи они открывают для вашего бизнеса.

ЦУР призывают все компании продвигать устойчивое развитие посредством инвестиций, разработки решений и практик ведения бизнеса. При этом цели стимулируют компании снижать негативное воздействие и одновременно повышать положительный вклад в повестку дня в сфере устойчивого развития.

Степень и скорость, с которой компании по всему миру разрабатывают более устойчивые и всеохватывающие бизнес-модели, будет играть большую роль в успешном достижении ЦУР. В свою очередь, все компании сталкиваются с проблемами, которые затрагивают ЦУР.

На этом этапе мы узнаем, что такое ЦУР, как они появились, как компании могут их использовать, и как они опираются на существующие бизнес-задачи. Мы рассмотрим следующие вопросы:

-
- **Что такое ЦУР?**

 - **Понимание экономической модели**

 - **Основная ответственность бизнеса**

Что такое ЦУР?

Предназначение для глобальных действий: с 2000 по 2015 гг. Цели развития тысячелетия (ЦРТ) представляли собой важную основу для развития и достигли успеха в ряде направлений, таких как сокращение масштабов нищеты и улучшение здравоохранения и образования в развивающихся странах.

ЦУР пришли на смену ЦРТ, расширяя задачи, которые необходимо решать в целях ликвидации нищеты, и охватывая широкий круг взаимосвязанных вопросов, включающих экономические, социальные и экологические аспекты устойчивого развития.

ЦУР стали итогом, пожалуй, наиболее всеохватывающего процесса в истории Организации Объединенных Наций, отражая значительный вклад всех секторов общества во всех уголках планеты. Только благодаря Глобальному договору ООН более 1 500 компаний внесли свой вклад в разработку ЦУР.

Эти цели универсально применимы как для развивающихся, так и для развитых стран. Как ожидается, правительства преобразуют их в национальные планы действий, стратегии и инициативы, отражающие различные реалии и потенциал данных стран.

Хотя ЦУР в первую очередь адресованы правительствам, они предназначены для объединения широкого круга организаций, формирования приоритетов и устремлений к достижению устойчивого развития на основе общих принципов. Самое главное, что ЦУР признают ключевую роль, которую бизнес может и должен играть в их достижении.

| | |
|----------------|--|
| Цель 1 | Повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах |
| Цель 2 | Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства |
| Цель 3 | Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте |
| Цель 4 | Обеспечение всеохватывающего и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех |
| Цель 5 | Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек |
| Цель 6 | Обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех |
| Цель 7 | Обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех |
| Цель 8 | Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех |
| Цель 9 | Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям |
| Цель 10 | Сокращение неравенства внутри стран и между ними |
| Цель 11 | Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов |
| Цель 12 | Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства |
| Цель 13 | Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями |

| | |
|----------------|--|
| Цель 14 | Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития |
| Цель 15 | Защита и восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное лесопользование, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биоразнообразия |
| Цель 16 | Содействие построению миролюбивого и открытого общества в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях |
| Цель 17 | Укрепление средств осуществления и активизация работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития |

Каждая цель содержит конкретные и выполнимые задачи. Более подробная информация на сайте Компаса (www.sdgcompass.org).

Понимание экономической модели

По мере разработки и реализации решений для достижения ЦУР компании будут открывать новые возможности для роста и снижения рисков. Компании могут использовать ЦУР в качестве точки отсчета для формирования, управления, информирования и отчетности о своих стратегиях, целях и деятельности, что позволяет им получить целый ряд преимуществ. К ним относятся:

➤ **Выявление будущих возможностей для бизнеса**

Глобальные проблемы устойчивого развития уже представляют собой рыночные возможности для компаний, способных разрабатывать и внедрять инновационные и эффективные решения, в том числе:

- Инновационные технологии для повышения энергоэффективности, возобновляемые источники энергии, хранение энергии, «экологичное строительство» и устойчивые перевозки;
- Замена традиционных методов производства и переработки продукции на информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) и другие технологические решения по сокращению выбросов и отходов;
- Удовлетворение потребностей крупного и преимущественно неосвоенного рынка товаров и услуг, в том числе в сферах здравоохранения, образования, энергетики, финансов и ИКТ, которые могут улучшить жизнь четырех миллиардов людей, проживающих в нищете.

ЦУР стремятся перенаправить глобальные государственные и частные инвестиционные потоки на решение описанных в них проблем. Это будет способствовать дальнейшему росту рынков и облегчению доступа к капиталу для компаний, которые могут предложить соответствующие технологии и решения на основе устойчивых и всеобъемлющих бизнес-моделей.

➤ **Повышение ценности корпоративной устойчивости**

Экономическая модель корпоративной устойчивости является общепризнанной. Путем интеграции аспектов устойчивого развития по всей цепочке создания добавленной стоимости компании могут защитить себя и получить преимущество, например, повысить продажи, развивать новые сегменты рынка, укрепить бренд, повысить эффективность, стимулировать инновации и снизить текучесть кадров.

Глобальные усилия, предпринимаемые правительствами и другими участниками для достижения целей устойчивого развития, будут способствовать дальнейшему усилению финансовых факторов корпоративной устойчивости, в том числе:

- Введение налогов, штрафов и других механизмов ценообразования, чтобы текущие внешние факторы стали внутренними факторами бизнеса. Это будет способствовать дальнейшему укреплению экономических стимулов, побуждающих компании более эффективно использовать ресурсы или перейти на более экологически устойчивые альтернативы.
- Методы ведения бизнеса нового поколения, в частности, всеобъемлющие и ответственные с точки зрения ценности, а также деятельность в области устойчивого развития становятся важными факторами в «борьбе за таланты». Моральный дух, вовлеченность и производительность сотрудников могут усиливаться в рамках компаний, принимающих меры для достижения ЦУР.
- Во всем мире потребители все чаще в своих решениях о покупке опираются на восприятие показателей устойчивости компании, и ЦУР могут еще больше усилить эту тенденцию.

➤ **Укрепление отношений с заинтересованными сторонами и согласованность с политикой**

ЦУР отражают ожидания заинтересованных сторон, а также будущие направления политики на международном, национальном и региональном уровнях. Компании, которые согласовывают свои приоритеты с ЦУР, могут усилить вовлеченность клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон, и не будут подвержены растущим правовым и репутационным рискам.

Компании, которые помогают продвигать ЦУР, с большей вероятностью:

- повысят уровень доверия со стороны заинтересованных сторон;
- укрепят свое право на ведение бизнеса;
- снизят правовые, репутационные и другие бизнес-риски;
- повысят устойчивость в отношении затрат или требований будущего законодательства.

➤ **Стабилизация общества и рынков**

Бизнес не может преуспевать в депрессивном обществе. Инвестиции в достижение ЦУР поддерживают первоосновы успешного бизнеса.

Успешная реализация этих целей позволит:

- освободить миллиарды людей от нищеты и тем самым расширить потребительские рынки по всему миру;
- укрепить систему образования и тем самым способствовать появлению более квалифицированных и заинтересованных сотрудников;
- добиться прогресса в обеспечении гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин и тем самым создать «виртуальный развивающийся рынок», сопоставимый по размеру и покупательной способности с населением Китая и Индии;
- обеспечить безопасное существование мировой экономики с учетом способности планеты обеспечивать необходимыми ресурсами: воду, плодородные почвы, металлы и минералы, сохраняя природные ресурсы, которые компании используют для производства;
- поощрять ответственные и управляемые институты, а также открытые и регулируемые торговые и финансовые системы, тем самым снижая затраты и риски ведения бизнеса.

➤ **Использование общего языка и общих целей**

ЦУР определяет общие рамки деятельности и язык, который поможет компаниям более стабильно и эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами по поводу их воздействия и эффективности.

Поскольку ЦУР обеспечивают единое понимание приоритетов и целей во всех аспектах устойчивого развития, они также способствуют созданию более эффективных партнерств с правительствами, организациями гражданского общества и другими компаниями.

Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года

Пункт 67 одобрили все 193 государства-члена ООН: **«Частная предпринимательская, инвестиционная и инновационная деятельность — это одна из основных движущих сил повышения производительности, обеспечения всеохватного экономического роста и создания рабочих мест. Мы признаем разнообразие субъектов частного сектора, начиная от микропредприятий и кооперативов и заканчивая многонациональными корпорациями. Мы призываем всех предпринимателей задействовать их творческий и инновационный потенциал для решения задач в области устойчивого развития».**

Основная ответственность бизнеса

Компас ЦУР основывается на признании ответственности всех компаний - независимо от их размера, сектора или где они осуществляют свою деятельность - в соблюдении законодательства и международно признанных минимальных стандартов и уважении всеобщих прав.

Как указано в Принципах в области прав человека Глобального договора ООН и подтверждено и детально разъяснено в Руководящих принципах ООН предпринимательской деятельности в аспекте прав человека, соблюдение прав человека отличается от усилий компании по поддержке и поощрению прав человека. Эти базовые ожидания заключаются в том, что все компании отказываются от ущемления прав человека и рассматривают любой ущерб, к которому они причастны, либо сквозь призму своей деятельности, либо как следствие своих деловых отношений. Эта ответственность не может компенсироваться никакими усилиями по поощрению прав человека и содействию устойчивому развитию.

В соответствии с Руководящими принципами ООН, приоритет для компании должен состоять в том, чтобы нейтрализовать все неблагоприятные воздействия на права человека, связанные с ее деятельностью и цепочкой создания добавленной стоимости. Если компании необходимо определить порядок решения этих вопросов, Руководящие принципы ООН четко указывают, что она должна исходить, прежде всего, из тяжести потенциальных негативных последствий. Другими словами, учитывать, насколько серьезны, обширны и преодолимы эти последствия.

В первую очередь следует уделять внимание негативному воздействию на права человека или риску такого воздействия, невзирая на потенциальные издержки и выгоды для бизнеса. Тем не менее, появляется все больше доказательств, что риски для прав человека часто совпадают с рисками для бизнеса и что такое сближение является особенно существенным, когда речь идет о самых тяжелых последствиях для прав человека.

Существующие нормативные основы, принципы и руководства

Благодаря постоянному диалогу между бизнесом, правительствами, гражданским обществом и идейными лидерами в последние несколько десятилетий были сформированы международные основы, принципы и руководящие указания по ответственному и этичному ведению бизнеса.

Перечень принципов, которые являются универсальными для применения всеми компаниями:

- **Трехсторонняя декларация принципов Международной организации по труду (МОТ), касающихся многонациональных корпораций и социальной политики (ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy)**
- **Принципы Глобального договора ООН (UN Global Compact Principles)**
- **Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека (UN Guiding Principles on Business and Human Rights)**

Эти принципы рекомендуют компаниям уважать всеобщие права и соблюдать определенные минимальные стандарты. Например, десять принципов Глобального договора ООН, касающиеся прав человека, труда, окружающей среды и противодействия коррупции, определяют минимальные требования к любой компании, участвующей в устойчивом развитии. Аналогичным образом, Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека подтверждают и конкретизируют ответственность всех компаний в отношении прав человека.

Кроме того, существует ряд руководств, которые компаниям рекомендуется учитывать в качестве точки отсчета своего вклада в достижение ЦУР. К ним относятся **ISO 26000 — Руководство по социальной ответственности (ISO 26000 Guidance on Social Responsibility)** и региональные руководства, в частности **Руководящие принципы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) для многонациональных предприятий (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)**.

Перечень существующих принципов, стандартов и руководств, а также другие бизнес-инструменты можно найти на сайте Компаса (www.sdgcompass.org).

Этап 02

Определение приоритетов

Чтобы извлечь выгоду из возможностей и задач, связанных с ЦУР, направьте свои усилия на определение приоритетов компании.

Не все 17 ЦУР будут в равной степени актуальны для вашей компании.

Степень, в которой компания может внести свой вклад в достижение каждой из ЦУР, а также риски и возможности, которые каждая из них содержит, зависят от множества факторов.

Принимая стратегический подход в отношении ЦУР, в первую очередь вы должны оценить текущее и потенциальное, положительное и отрицательное воздействие вашей деятельности на цели устойчивого развития по всей цепочке создания добавленной стоимости.

Таким образом вы определите возможности для увеличения положительного воздействия и минимизации или предотвращения негативного воздействия.

Этот этап описывает процесс определения приоритетов компании, опираясь на три основных действия:

-
- **Определение цепочки создания добавленной стоимости для выявления сфер воздействия**

 - **Выбор показателей и сбор данных**

 - **Определение приоритетов**

Определение цепочки создания добавленной стоимости для выявления сфер воздействия

Наибольшее социальное и экологическое воздействие вашей компании на ЦУР может выходить за рамки активов, которыми она владеет или контролирует, а главные бизнес-возможности могут возникать на разных этапах цепочки создания добавленной стоимости.

Поэтому в качестве отправной точки для оценки воздействия и определения приоритетов рекомендуется рассматривать всю цепочку создания добавленной стоимости: от базы снабжения и внутренней логистики, производства и операций до распределения, использования и окончания жизненного цикла продукции.

Компаниям рекомендуется начать оценку воздействия с общего определения цепочки создания добавленной стоимости для выявления сфер с высокой вероятностью негативного или позитивного воздействия на проблемы, представленные ЦУР. Должное внимание следует уделить как текущему, так и потенциальному воздействию.

v См. практический пример ниже



Вместо детальной оценки каждой ЦУР на каждом этапе цепочки создания добавленной стоимости этот процесс предполагает высокий уровень оценки, где можно ожидать наибольшее воздействие. Это означает изучение каждого сегмента цепочки, входящего в сферу оценки, для определения областей, в которых:

- основные компетенции вашей компании, технологии и ассортимент продукции в настоящий момент или потенциально вносят положительный вклад в достижение одной или нескольких ЦУР;

- деятельность вашей компании по всей цепочке создания добавленной стоимости прямо или косвенно может иметь или потенциально имеет отрицательное воздействие на одну или более ЦУР.

Три предложенных меры на этом этапе предназначены для оценки воздействия на уровне предприятия, но при необходимости могут также применяться к продукту, объекту или региону. Каким бы не был ваш выбор, важно четко указать выбранные границы и обосновать, почему не вошли определенные регионы или предприятия.

В процессе рекомендуется принимать во внимание контекст, в частности, близость операций и других сегментов цепочки создания добавленной стоимости к регионам, которые имеют низкие показатели в отношении ЦУР. Например, если ваша компания имеет трудоемкие операции или цепочки поставок в регионах с низкой заработной платой и низким уровнем соблюдения трудовых прав и стандартов, это указывает на сферу потенциального значительного воздействия. Аналогично, текущие или потенциальные операции в странах, где есть человеческие потребности, которые продукция компании может удовлетворить, например, медицинские потребности или доступ к устойчивым источникам энергии, также указывает на сферы потенциального значительного воздействия.

В некоторых случаях отраслевые данные помогают определить сферы значительного воздействия. В этом процессе могут использоваться дополнительные инструменты (см. «Инструменты для выявления сфер значительного воздействия по всей цепочке создания добавленной стоимости»).

Процесс сопоставления включает в себя взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами и определение их взглядов и проблем, которые связаны с текущим или потенциальным воздействием компании на ЦУР. Взаимодействие с заинтересованными сторонами должно быть всеохватывающим и учитывать маргинализованные и уязвимые группы населения.

Не всегда можно получить полное понимание всех предполагаемых сфер значительного воздействия от заинтересованных сторон, особенно в отношении потенциальных положительных воздействий деятельности компании. Таким образом, выявление сфер значительного воздействия также включает в себя внутреннюю оценку существующих и потенциальных взаимосвязей между деятельностью компании и проблемами, которые поднимаются в ЦУР.

Инструменты для выявления сфер значительного воздействия по всей цепочке создания добавленной стоимости

Существует ряд инструментов и методов, помогающих компаниям определить сферы значительного воздействия. Многие компании используют методологию оценки жизненного цикла (Life Cycle Assessment) и модели экологически расширенного ввода-вывода (environmentally-extended input-output).

Некоторые инструменты можно применить к конкретным ЦУР. К ним относятся: **Протокол выбросов парниковых газов: Область охвата 3 (GHG Protocol Scope 3)**, **База данных социальных горячих точек (Social Hotspots Database)**, **Руководство по правам человека и бизнесу в разрезе страны (Human Rights and Business Country Guide)**, **Инструмент ВСПУР оценки водных ресурсов (WBCSD Global Water Tool)** и **Инструмент оценки влияния бедности (Poverty Footprint Tool)**.

Эти и другие инструменты оценки воздействия можно найти на сайте Компаса (www.sdgcompass.org).

Вовлечение заинтересованных сторон

Всеобъемлющее внутреннее и внешнее взаимодействие с заинтересованными сторонами является ключом к реализации этих трех мер. Пристальное внимание к их проблемам, интересам, обеспокоенности и ожиданиям способствует выявлению и формированию полного понимания воздействия вашей компании на ЦУР. Заинтересованные стороны могут также предоставлять актуальную информацию и точку отсчета для изучения деловых возможностей, связанных с ЦУР.

Рекомендуется в первую очередь уделить внимание тем заинтересованным сторонам, на которых могут негативно сказаться решения и деятельность компании. Остальных

заинтересованных сторон расставьте в порядке воздействия компании на них и их потенциального воздействия на компанию.

Необходимо приложить особые усилия, чтобы понять интересы и проблемы заинтересованных сторон, которые не могут выразить свое мнение (например, будущие поколения или экосистемы), и уделить должное внимание малоимущим или маргинализированным группам населения и другим уязвимым группам, в том числе женщинам, детям, коренным народам и рабочим-мигрантам.

Выбор показателей и сбор данных

Определив сферы значительного воздействия, ваша компания поймет, куда следует направить свои усилия. Для каждой из сфер потенциального воздействия определите один или несколько показателей, которые наиболее адекватно отражают взаимосвязь между деятельностью вашей компании и ее воздействием на устойчивое развитие, таким образом, чтобы показатели можно было отслеживать в динамике.

С этой целью сайт Компаса ЦУР (www.sdgcompass.org) содержит перечень бизнес-показателей, связанных с 17 ЦУР и их задачами. В этом перечне содержатся существующие показатели из актуальных и признанных источников, таких как Глобальная инициатива по отчетности (GRI), Управление по стандартам отчетности об устойчивом развитии (SASB), Международная организация труда (ILO), Организация экономического сотрудничества и развития (OECD) и Проект по раскрытию информации о выбросах углерода (CDP). Ваша компания может выбрать наиболее актуальные показатели для каждой потенциальной сферы значительного воздействия или использовать их в качестве точки отсчета для создания собственных показателей.

Чтобы понять, как ваша компания влияет на ЦУР, важно определить, какие экономические, экологические и социальные последствия приносит ее деятельность. Пятиэтапный процесс, который часто называют логической моделью, прослеживает путь от исходных ресурсов и деятельность до результатов и воздействия. Такую модель часто рекомендуется разрабатывать совместно с заинтересованными сторонами, включая тех, на которых оказывается воздействие. Логическая модель может использоваться для понимания того, какие данные следует собирать. Например, если ваша компания не может собрать данные о результатах и воздействии, она может собрать данные о продукции.

v См. практический пример ниже

Пример: Логическая модель

На примере показано, как работает логическая модель. Компания, которая инвестирует в разработку таблеток для очистки воды, потенциально способна уменьшить распространение передаваемых через воду заболеваний, что способствует решению задач 3.3 ЦУР 3: «К 2030 году положить конец эпидемиям СПИДа, туберкулеза, малярии и тропических болезней, которым не уделяется должного внимания, и обеспечить борьбу с гепатитом, заболеваниями, передаваемыми через воду, и другими инфекционными заболеваниями».

Очевидно, что чем обширнее логическая модель, тем труднее собрать точные данные. Поэтому многие организации выбирают для измерения исходные данные, деятельность и продукцию и используют их как индикаторы для оценки результатов и последствий.

Более подробные рекомендации можно найти в **Руководстве для бизнеса по измерению социально-экономического воздействия, разработанном ВСПУР**.

Эта компания могла бы понять свой вклад в решение задачи 3.3 ЦУР 3, пройдя следующие этапы:

Исходные ресурсы:
Какие входящие ресурсы могут положительно или отрицательно повлиять на ЦУР?

Меры:
Какие меры приняты?

Продукция:
Что создается в результате этой деятельности?

Результаты:
Какие изменения произошли в целевой группе населения?

Воздействия:
Что изменилось в результате использования этой продукции?

Пример:
Затраты на НИОКР (научно-исследовательские, опытно-конструкторские работы), производство, маркетинг (в долларах США).

Пример:
Продажи таблеток для очистки воды (качественное описание маркетинга и распространения).

Пример:
Проданные таблетки (количество таблеток и демографическая информация о потребителях, покупающих таблетки).

Пример:
Потребление очищенной воды (% от общего количества потребляемой воды).

Пример:
Снижение заболеваемости болезнями, передаваемыми через воду (% по сравнению с ситуацией до продаж).

Чтобы выбрать соответствующие показатели для оценки воздействия, сначала отберите комбинацию показателей, которые сбалансированно и адекватно отражают результативность и воздействия компании в данной сфере. Следует рассмотреть различные типы показателей, выражающих исходные ресурсы, меры, продукцию, результаты и воздействия и обеспечивающих баланс между запаздывающими индикаторами (показатели, измеряющие результаты и воздействия) и опережающими индикаторами (показатели, прогнозирующие результаты и воздействия).

Следующая мера заключается в определении и сборе данных для каждого из выбранных показателей. Не всегда возможно собрать данные самостоятельно, поскольку воздействия могут происходить выше или ниже по цепочке создания добавленной стоимости, а также по причине сложности самой цепочки. Стоимость и сложность измерения должны быть пропорциональны значению, которое может быть получено.

Использование существующих бизнес-систем и процессов для сбора данных, например, извлечение необходимой информации из систем покупки или продажи, более эффективно, чем разработка новых процессов. Если требуемые сведения нельзя получить посредством существующих систем, можно использовать другие методы сбора и обобщения данных: внедрение систем отчетности (для операций компании и (или) поставщиков), выезды на объекты, анкетирование, фокус-группы, интервью и так далее. Для каждого мероприятия по сбору данных компания должна определить риски предоставления недостоверной информации и установить механизмы контроля для обеспечения качества и достоверности данных. Надежность данных повысят внутренние и внешние проверки.

Пример выбора показателя

Рассмотрим международную производственную компанию, которая использует воду в процессе производства. Компания владеет множеством заводов, часть которых находится в относительно засушливых и очень бедных регионах. Когда компания оценивает свою зависимость от водных ресурсов и воздействие на них, в первую очередь ей следует оценить, какие из заводов (или основных поставщиков) расположены в вододефицитных регионах. Это можно сделать с помощью инструментов выявления рисков в сфере водных ресурсов, таких как **Инструмент ВСПУР оценки водных ресурсов (WBCSD's Global Water Tool)**, **«Акведук» Института мировых ресурсов (WRI's Aquaduct)** или **Фильтр рисков для водных ресурсов, разработанного Всемирным фондом дикой природы и немецкого фонда DEG (WWF-DEG Water Risk Filter)**.

В этом случае соответствующим показателем будет «Общий и относительный водозабор в вододефицитных регионах». Однако количество воды, используемое компанией, является не единственным важным показателем ее воздействия на регионы и экосистемы. Показатель качества воды также является ключевым, поскольку учитывает воздействие компании на количество воды, доступной для всех. Для определения показателей качества воды компания может использовать глобальные ориентиры (например, рекомендации ВОЗ) или показатели, принятые в отрасли. С целью учесть национальные и международные стандарты качества воды, компания может выбрать показатель «Процент объектов, соответствующих стандартам качества воды». Компания может также подобрать другие показатели, которые помогают оценить ее воздействие на право человека на воду, например, показатели, касающиеся наличия, доступности или стоимости воды.

Вместе эти показатели сформируют более полную картину зависимости заводов компании от местных водных ресурсов и воздействия на них.

Онлайн-перечень показателей **Компас ЦУР** содержит информацию о самых распространенных показателях, связанных с водой и санитарией, в том числе из **«Принципов раскрытия информации о корпоративном водопользовании»** проекта «Водный мандат первого лица» (CEO Water Mandate's Corporate Water Disclosure Guidelines), которые касаются сложности и социального аспекта водных ресурсов.

Определение приоритетов

Теперь у вашей компании должно быть представление о своих текущих и потенциальных, отрицательных и положительных воздействиях на устойчивое развитие. Следующая мера состоит в определении приоритетов в отношении ЦУР. В этом процессе можно опираться на следующий неполный перечень критериев:

- Рассмотрите масштабы, серьезность и вероятность текущих и потенциальных негативных воздействий, их значение для ключевых заинтересованных сторон и возможности для укрепления конкурентоспособности за счет эффективного использования ресурсов. Также следует учитывать, что новые нормы, стандартизация, дефицит на рынке (материалов или трудовых ресурсов), сбои в цепочке поставок, давление со стороны заинтересованных сторон или изменение динамики рынка с течением времени могут превратить эти негативные последствия в затраты или риски для компании.
- Оцените возможности компании в отношении роста и извлечения выгоды из своих нынешних или потенциальных позитивных воздействий в отношении ЦУР. В частности, возможности внедрять новшества и разрабатывать новые продукты и решения или охватить новые сегменты рынка.

Реализуя три меры **этапа 02**, обратите внимание, что оценка воздействий и определение приоритетов не являются научно обоснованными процессами, а требуют субъективных суждений. По этой причине следует вести прозрачную документацию этого процесса. Рекомендуется повторять эти три действия с определенной периодичностью, например, ежегодно, чтобы отслеживать, как меняются воздействия и приоритеты.

Если ваша компания уже располагает системой для оценки воздействий и определения приоритетов, она может использовать ЦУР как общую основу и объединить три действия в процессе оценки. Наконец, приоритеты, определенные на этом этапе, занимают первые места в списке приоритетов согласно базовым обязательствам, описанным в **этапе 01**.

Протоколы природного и социального капитала

Протокол природного капитала (NCP) и **Протокол социального капитала (SCP)**, находящиеся в стадии разработки на момент публикации, переводят оценку воздействия с уровня диалога с заинтересованными сторонами в надежное измерение. От имени Коалиции природного капитала (NCC) ВСПУР (WBCSD) и большое количество экспертов занимаются развитием Протокола природного капитала. ВСПУР с широким кругом партнеров также призывают к совместной работе по разработке Протокола социального капитала.

Протоколы природного и социального капитала призваны стать для предприятий стандартизированной основой для измерения и оценки воздействия на природный и социальный капитал, соответственно. После публикации их можно использовать для получения более подробной информации об элементах, описанных в этом разделе.

Этап 03

Постановка целей

Постановка целей опирается непосредственно на результаты оценки воздействия и приоритеты, определенные на этапе 02, и является необходимым условием для стимулирования эффективности.

Постановка конкретных, измеримых и ограниченных временными рамками целей устойчивого развития становится все более популярна и способствует формированию общих приоритетов и стимулирует эффективность в рамках организации.

Ориентируясь на ЦУР, компании могут устанавливать более значимые цели и более эффективно информировать о своей приверженности устойчивому развитию.

Данный этап включает в себя четыре действия:

-
- **Определение сферы применения целей и выбор КПЭ (ключевые показатели эффективности)**

 - **Определение исходной информации и выбор типа целей**

 - **Установление уровня устремлений**

 - **Объявление об обязательстве в отношении ЦУР**

Определение сферы применения целей и выбор КПЭ

Сферу применения целей компании в области устойчивого развития рекомендуется определять исходя из стратегических приоритетов, обозначенных на этапе 02. Таким образом, цели компании будут включать в себя возможности внести положительный вклад в достижение ЦУР, а также снизить текущие и потенциальные негативные воздействия. Кроме того, цели охватят не только деятельность вашей компании, но и откроют возможности для внесения положительных изменений во всей цепочке создания добавленной стоимости.

Уже долгое время компании ставят экологические цели, связанные с такими вопросами, как уровень выбросов углерода, а также использование воды и других природных ресурсов. Однако цели, связанные с социальными аспектами устойчивого развития, такими как искоренение бедности и борьба с коррупцией, встречаются реже, отчасти потому, что такие вопросы сложнее с точки зрения мониторинга и измерения успеха. Несмотря на методологические проблемы, мы рекомендуем компаниям ставить цели, которые охватывают все приоритеты относительно экономических, социальных и экологических аспектов устойчивого развития.

Выбор ключевых показателей эффективности (КПЭ) является важным этапом в постановке целей, поскольку они могут использоваться в качестве основы для стимулирования, контроля и информирования о прогрессе. Некоторые компании устанавливают масштабные и неоднозначные цели, которые сами по себе не позволяют измерить прогресс, например, устремление стать «углеродно-нейтральной» компанией без четкого определения сферы применения цели или сроков. В этих случаях рекомендуется выбирать несколько КПЭ, каждый из которых является основой для конкретной, измеримой и ограниченной по времени цели.

Идеальная отправная точка для выбора КПЭ — это комплекс показателей, используемых для оценки воздействий, описанных в **этапе 02 «Выбор показателей и сбор данных»**. Для каждого приоритета компания может ограничить выбор до нескольких ключевых показателей, которые наилучшим образом отражают ее воздействие на данный аспект устойчивого развития.

По возможности следует выбирать те ключевые показатели эффективности, которые непосредственно связаны с воздействием или результатом деятельности компании. В отношении некоторых целей это сделать трудно или даже невозможно, например, из-за отсутствия актуальных и доступных данных. В таких случаях выбирайте КПЭ, которые можно считать «индикаторами воздействия», например, оцените ресурсы, которые ваша компания инвестирует (например, капитал), или специфические виды деятельности, которые она намерена предпринять (например, обучение).

Мы также рекомендуем при возможности выбирать в качестве КПЭ наиболее широко используемые показатели. Это упростит сбор и сравнение данных по компаниям. Как уже говорилось на **этапе 02**, на сайте Компаса (www.sdgcompass.org) содержится перечень самых распространенных показателей для каждой задачи ЦУР.

Помимо КПЭ, принятых в рамках всей организации и отраженных во внешних отчетах, компания может выделить дополнительные показатели, которые помогут отдельным подразделениям отслеживать прогресс в достижении целей.

Определение исходной информации и выбор типа целей

Важно определить точку отсчета для каждой цели. Этот процесс тесно связан с процессом оценки воздействия, описанном на этапе 02. Точку отсчета можно привязать к:

- определенному моменту времени. Например, увеличить количество женщин в Совете директоров на 40% до конца 2020 года относительно показателя на конец 2013 года;
- определенному периоду. Например, компания может поставить цель снизить средний расход воды в период с 2018 по 2020 годы на 50% по сравнению со средним расходом воды в 2006–2008 гг., тем самым устраняя последствия краткосрочных колебаний.

Правильная формулировка ориентиров может существенно повлиять на вероятность достижения цели. Поэтому рекомендуется четко пояснять, как и почему были выбраны те или иные ориентиры.

Для правильного отслеживания прогресса необходимо учитывать изменения, которые влияют на согласованность и актуальность предоставляемой информации. К ним относятся слияния, поглощения и продажа активов. После таких событий базовые показатели следует пересчитывать.

Вашей компании также необходимо решить, какой тип цели ставить. В целом, все цели делятся на две категории:

- Абсолютные цели, которые учитывают только КПЭ: например, уменьшить количество инцидентов, связанных со здоровьем и безопасностью, на 30% до 2020 года по сравнению с 2015 годом;
- Относительные (также называются интенсивными) цели, которые сравнивают КПЭ с единицей продукции: например, к 2018 году на 25% сократить выбросы парниковых газов Области охвата 1 в расчете на единицу продаж компании по сравнению с 2014 годом.

Абсолютные цели лучше выражают ожидаемое воздействие на общество, но не учитывают рост (или снижение). Относительные цели, с другой стороны, точнее измеряют результативность предприятия на единицу продукции, но воздействие такой цели остается неясным. Ни один из типов цели не дает полную картину, поэтому рекомендуется дополнительно сообщать о том, к какому результату стремится ваша компания.

Установление уровня устремлений

Рекомендуется тщательно рассмотреть вопрос об уровне устремлений относительно целей и провести консультации с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Амбициозные цели скорее, чем умеренные, подтолкнут к более значительным воздействиям и более высокой эффективности. Установив планку значительно выше прогнозируемой эффективности и определив сложные для достижения цели, компания стимулирует инновации и творческий подход.

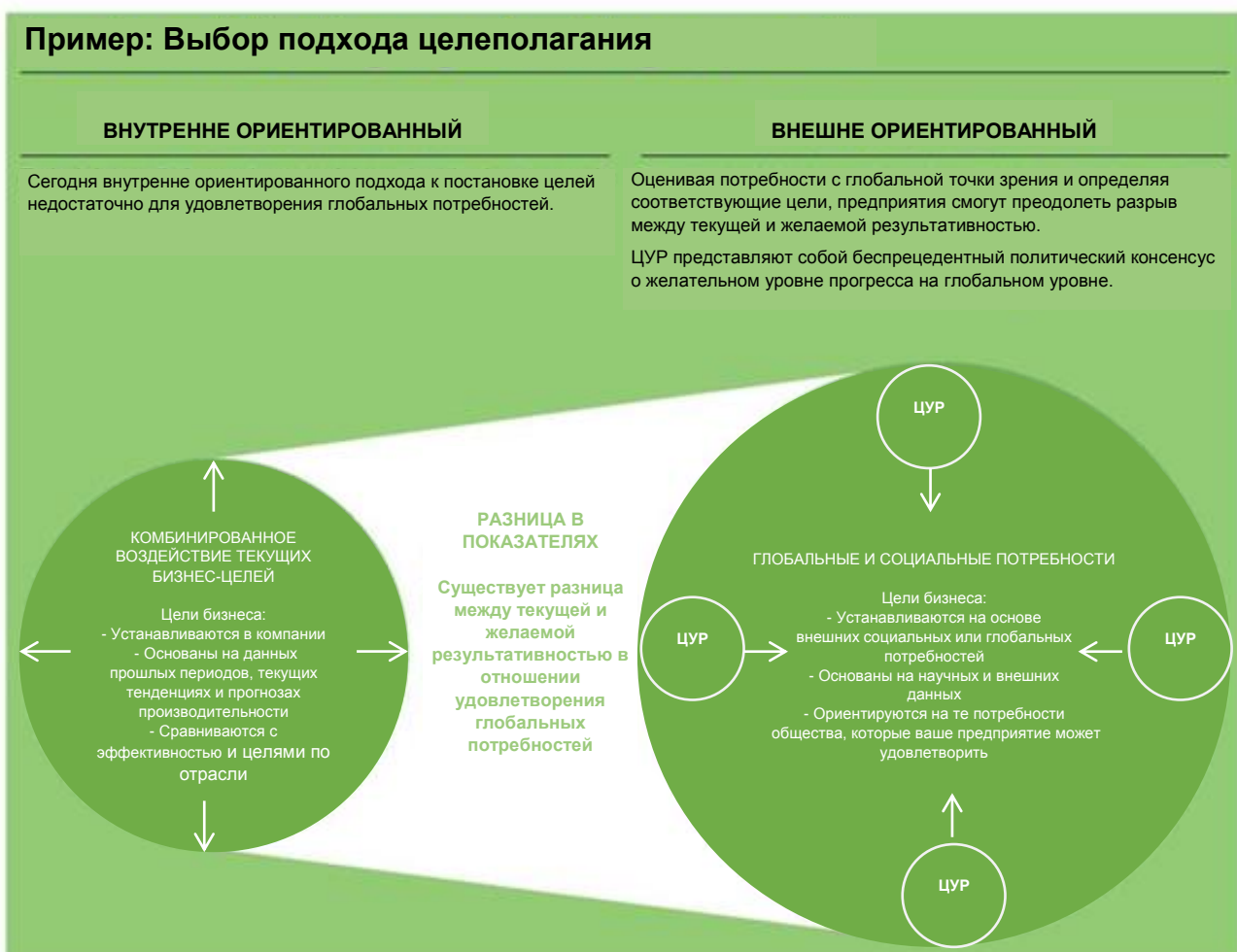
Решения, принятые в отношении устремлений, также повлияют на репутацию компании, и лидеры отрасли заставят своих коллег не отставать. Например, если одна компания выплачивает прожиточный минимум всем работникам, другим представителям того же сектора придется последовать ее примеру или же остаться за бортом.

Традиционно компании формулируют устремления путем анализа текущей и прошлой деятельности, прогнозирования тенденций и сценариев и сравнения с другими компаниями отрасли. Однако совокупного воздействия таких целей недостаточно для полноценного решения глобальных социальных и экологических проблем, с которыми сталкивается мир.

Признавая это, в последнее время при постановке цели ведущие компании начали ориентироваться на внешнюю среду. Этот подход набирает обороты в связи с проблемой изменения климата, которая вынуждает компании ставить «научно обоснованные» цели, а также проявляется в других сферах.

ЦУР представляют собой беспрецедентный политический консенсус о желательном уровне прогресса на глобальном уровне. Таким образом, для компаний открывается возможность применить аналогичный подход к широкому кругу проблем в области устойчивого развития. Это означает формулирование уровня устремлений компании на основе устремлений ЦУР и определения «разумной доли» для вашей компании, исходя из отрасли, географического положения и масштабов деятельности. Несмотря на присущие методологические проблемы, различные «внешне ориентированные» подходы к постановке целей, ориентированных на ЦУР, также способствуют будущему лидерству в сфере корпоративной устойчивости.

Определение уровня устремлений компании тесно связано с установлением сроков реализации этих целей. Чтобы значительные преобразования в отрасли существенно отличались от нынешних реалий, необходимо время, поэтому рекомендуется устанавливать достаточно продолжительный период для достижения амбициозных целей. Длительный период позволит лучше выстроить коммуникацию. Цель «К 2030 году получать 100 процентов энергии компании из возобновляемых источников», например, вдохновит и впечатлит больше, чем цель «К 2025 году получать 75 процентов энергии из возобновляемых источников». Проблема в том, что чем больше период, тем меньше ответственность за результаты. Поэтому если ваша компания устанавливает долгосрочные цели, например, на 15 лет, необходимо также определить краткосрочные/среднесрочные цели или этапы.



Инициативы по определению целей

Растущее число инициатив, которые продвигают и поддерживают «внешне ориентированный» подход к установке бизнес-целей, включает следующие:

- **Научно-обоснованные цели (Science Based Targets)** — проект CDP (Проект по раскрытию информации о выбросах углерода), Института мировых ресурсов (WRI), Всемирного фонда дикой природы (WWF) и Глобального договора ООН (UN Global Compact). Занимается разработкой инструментов и методологий для компаний для постановки целей, ориентированных на преобладающее научное мнение, что глобальная температура не должна подниматься выше, чем на два градуса по Цельсию.

- **Ориентиры для будущего (Future-Fit Benchmarks)**, разработанные неправительственной организацией Natural Step, определяют абсолютные цели, которые основаны на данных социальных и естественных наук и к достижению которых должны стремиться все компании, независимо от продуктов и услуг, которые они предлагают.
- **Проект 2020** Всемирного совета предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD's Action2020) устанавливает программу действий по устойчивому развитию для бизнеса до 2020 года и далее. Проект 2020 определяет «обязательные» социальные цели и около девяти приоритетных направлений на основе научного анализа под руководством Стокгольмского центра устойчивости (Stockholm Resilience Centre).

Кроме того, почерпнуть необходимую информацию о целях и задачах бизнеса можно в интернет-ресурсах, в том числе:

- **Сайт Организации Объединенных Наций** содержит публичные обязательства компаний в отношении целей и задач.
- **Основные цели (PivotGoals)** компании Winston Eco-Strategies позволяют пользователям просматривать цели и задачи 500 крупнейших международных компаний.

Объявление об обязательстве в отношении ЦУР

Публичное раскрытие всех или отдельных целей компании — это эффективный инструмент коммуникации, поскольку в нем простым языком и с практической точки зрения выражаются устремления компании в отношении устойчивого развития. Такая мера может вдохновить и вовлечь сотрудников и партнеров по бизнесу и послужить хорошей основой для конструктивного диалога с внешними заинтересованными сторонами.

Преимущества публичного объявления о целях и задачах могут нивелироваться потенциальной критикой, если компания не выполнит своих целей вовремя. Для снижения риска компания должна регулярно сообщать о своих действиях, достигнутых успехах и проблемах.

Компании могут публично опубликовать свои цели, которые соотносятся с ЦУР, на сайте Организации Объединенных Наций (www.business.un.org). При этом нужно соблюдать обязательство прозрачности и ежегодно сообщать о прогрессе в деле достижения целей, пользуясь существующими каналами интегрированной отчетности или отчетности об устойчивом развитии.

Этап 04

Интеграция

В результате постановки целей вы определили конкретные КПЭ и установили цели для всех стратегических приоритетов компании. Интеграция устойчивости в основную деятельность и внедрение целевых показателей во все подразделения являются фундаментальными мерами по реализации этих целей.

Интеграция устойчивости в бизнес в перспективе способна преобразовать все аспекты основной деятельности компании, включая ее продукты и услуги, сегменты потребителей, управление цепочками поставок, выбор и использование сырья, материалов, транспортных и распределительных сетей и окончание жизненного цикла продукции.

Для достижения общих целей или реализации системных изменений компании все чаще устанавливают партнерские отношения, что увеличивает их воздействие и масштаб деятельности.

На этом этапе мы определяем, как интегрировать ЦУР, предприняв следующие действия:

-
- **Закрепление целей устойчивого развития в рамках бизнеса**

 - **Внедрение устойчивого развития во всех подразделениях**

 - **Создание партнерств**

Закрепление целей устойчивого развития в рамках бизнеса

Активная позиция со стороны главного исполнительного директора и топ-менеджеров является ключевым фактором для успеха любого серьезного организационного изменения. При интеграции целей устойчивого развития в деятельность предприятия, когда не все подразделения в полной мере осознают пользу для бизнеса, особенно важно, чтобы этот процесс возглавило первое лицо.

Как показывает практика, Советы директоров играют все большую роль в интеграции устойчивости в долгосрочную стратегию предприятий. В частности, Совет директоров может интегрировать цели устойчивого развития в критерии подбора и вознаграждения топ-менеджмента.

Чтобы прочно закрепить цели устойчивого развития в организации, следует учитывать два важнейших принципа:

- создание общего понимания того, каким образом прогресс в достижении ЦУР приносит пользу компании, в частности, путем четкого донесения экономической модели и ее роли в достижении бизнес-целей;
- интеграция целей устойчивого развития в оценку эффективности работы и схемы оплаты труда, введение дополнительных стимулов, отражающих конкретную роль подразделения и сотрудников в достижении соответствующих целей.

Чтобы цели устойчивого развития были максимально эффективными, они должны стать неотъемлемой частью ее финансовых, стратегических и оперативных целей, а также целей в сфере продаж и производительности. В конечном счете, устремления в сфере устойчивости должны найти свое отражение в концепции, миссии или целях компании, тем самым существенно и заметно привязывая будущие успехи компании к устойчивому развитию.

Отраслевые примеры

С целью продемонстрировать отраслевые примеры лидерства и помочь компаниям определить конкретные возможности по продвижению ЦУР с одновременным созданием ценности для акционеров Глобальный договор ООН и компания KPMG разработали **Отраслевую матрицу ЦУР** для семи отраслей.

Внедрение устойчивого развития во всех подразделениях

Хотя отдельно взятые отделы и специалисты по вопросам устойчивости могут играть важную роль в достижении целей устойчивого развития, поддержка и ответственность таких корпоративных подразделений, как НИОКР (научно-исследовательские, опытно-конструкторские работы), развитие бизнеса, управление поставками, производство и управление персоналом, являются ключевыми для внедрения устойчивого развития в стратегию, культуру и деятельность компании.

В зависимости от характера деятельности компании и ее целей в области устойчивого развития одни функции более значимы, чем другие. Например, цели, связанные с поставщиками, имеют больше шансов на успех, если за них отвечают подразделения, управляющие цепочками поставок. Во всех случаях добиться успеха поможет индивидуальная ответственность за реализацию конкретных целей и задач.

Существуют различные подходы к организационным преобразованиям и поддержке бизнес-интеграции, начиная от повышения осведомленности и обучения и заканчивая обращением к внешними экспертам и заинтересованным сторонам.

В целях поддержки разработки и реализации стратегии в области устойчивого развития многие компании создают межфункциональные советы, комитеты или рабочие группы по устойчивому развитию. В некоторых случаях комитет устойчивого развития работает на уровне Совета директоров. Таким образом предусматривается время для стратегической дискуссии, посвященной приоритетам в области устойчивого развития, которая особенно полезна на ранних этапах бизнес-интеграции.



Создание партнерств

Согласно опросу 2014 года, 90% из 38 000 опрошенных руководителей, менеджеров и авторитетных экспертов согласились с тем, что эффективное решение вопросов устойчивого развития не может осуществляться в изоляции.

Это понимание ценности сотрудничества явно представлено в ЦУР 17, описывающей разнообразные задачи межсекторного партнерства.

Компания может устанавливать три типа партнерских отношений:

- партнерства в рамках цепочки создания добавленной стоимости, где компании дополняют навыки, технологии и ресурсы друг друга, а также выводят новые решения на рынок;
- отраслевые проекты, объединяющие несколько лидеров отрасли для повышения стандартов и разработки методов работы для всей отрасли и решения общих проблем;
- многосторонние партнерства, в рамках которых представители правительств, частного сектора и организаций гражданского общества объединяют усилия для решения сложных проблем.

ЦУР помогают сплотить партнеров вокруг общих целей и приоритетов. Построение эффективных партнерств в сфере устойчивого развития требует высокой степени приверженности всех участников. Партнеры должны стремиться к постановке единых целей, использованию своих ключевых компетенций, деполитизации проектов, разработке четких структур управления, созданию единой системы мониторинга, ориентации на воздействия, прогнозу будущих потребностей в ресурсах и созданию процесса управления знаниями. При создании новых партнерств рекомендуется начинать с малого, но закладывать возможности для расширения масштабов деятельности.

Этап 05

Отчетность и коммуникация

За последнее десятилетие в ответ на требования заинтересованных сторон в информации широкое распространение приобрела практика раскрытия сведений о корпоративной устойчивости. Необходимо постоянно сообщать о своих успехах в отношении ЦУР для того, чтобы понимать и удовлетворять запросы заинтересованных сторон.

Многие правительства, регуляторы рынка и фондовые биржи в последние годы инициировали политики и нормы по отчетности. По всему миру существует не менее 180 государственных стратегий и инициатив по отчетности в области устойчивого развития, и примерно две трети из них являются обязательными.

Сегодня большинство крупнейших мировых компаний раскрывают свои показатели устойчивости и воздействия. Из 250 крупнейших мировых корпораций 93% отчитываются о результатах в сфере устойчивости, см. результаты опроса KPMG, посвященный отчетности по корпоративной ответственности 2013 года (KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013).

ЦУР устанавливают четкие ожидания относительно такого уровня отчетности. Задача 12.6 ЦУР призывает правительства всего мира «Рекомендовать компаниям, особенно крупным и транснациональным компаниям, применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах».

Данный этап описывает действия, необходимые с точки зрения отчетности и предоставления информации:

-
- **Эффективная отчетность и коммуникация**
 - **Информирование о результатах деятельности в отношении ЦУР**
-

Разработка систем для интеграции управления вопросами устойчивого развития в повседневный процесс принятия решений — необходимое условие для перехода к более содержательной и эффективной отчетности.

Эффективная отчетность — это не просто элемент коммуникации с ключевыми заинтересованными сторонами, она формирует доверие и поддерживает создание ценности. Кроме того, она может стать мощным инструментом для стимулирования внутренних преобразований и принятия решений на основе интегрированного управления деятельностью. Как показывает проект **Вопросы отчетности (Reporting Matters)**, инициированный ВСПУР в партнерстве с компанией **Radley Yeldar**, информация об устойчивом развитии приобретает все большее значение для принятия рационального инвестиционного решения.

Качество предоставляемой информации зависит от компании, но исследование свидетельствует о всеобщем росте уровня отчетности. Разработка стандартов и правил — это ключ к более качественным практикам предоставления информации, а также к пониманию роли нефинансовых данных и информации в поддержании успеха.

Помимо официальных отчетов, компании все чаще используют различные каналы для информирования о стратегии устойчивости и результатах в этой сфере. Крупные компании, а также малые и средние предприятия будут иметь преимущества, публикуя и сообщая публично о своем вкладе в достижение ЦУР. Корпоративные сайты, социальные сети, мероприятия, маркировка товаров и услуг, маркетинг и реклама — вот лишь немногие из эффективных способов коммуникации с заинтересованными сторонами по вопросам устойчивости.

Если раньше отчетность в области устойчивого развития рассматривалась как инструмент для укрепления доверия и репутации, то сейчас она превратилась в стратегический инструмент, который также используется в процессе принятия решений по вопросам устойчивого развития, стимулирования развития организации и ее эффективности, привлечения заинтересованных сторон и инвестиций.

Революция данных

К весне 2016 года ООН определит количество глобальных универсальных показателей для измерения и мониторинга прогресса в отношении ЦУР.

По мере того, как ООН, правительства и научные учреждения собирают и анализируют информацию, связанную с этими показателями, вскоре можно будет говорить об информационной революции в отношении устойчивого развития (www.undatarevolution.org). Она означает обеспечение высокого качества данных по нужным направлениям в нужное время, способствующих принятию более эффективных решений.

Революция данных в сфере устойчивого развития произойдет за счет изменения методов генерации данных об устойчивом развитии со стороны частного сектора. Таким образом, данные должны стать более открытыми, сопоставимыми, доступными в режиме реального времени и при этом опираться на общепризнанные стандарты. Предлагая перечень существующих бизнес-показателей, ориентированных на ЦУР, сайт Компаса ЦУР (www.sdgcompass.org) позволяет компаниям начать или ускорить этот путь.

Частный сектор будет играть ключевую роль в этой революции, и не только как генератор данных, но и как источник финансирования и творчества, который будет способствовать развитию новых технологий и инновационных решений для эффективного сбора, анализа и обмена данными.

Эффективная отчетность и коммуникация

Компаниям следует использовать международно признанные стандарты отчетности в области устойчивого развития, такие, как комплексные стандарты Глобальной инициативы по отчетности (GRI) и (или) механизмы отчетности Проекта по раскрытию информации о выбросах углерода (CDP) и другие. К примерам отчетности по отдельным темам относятся Система отчетности в отношении Руководящих принципов ООН предпринимательской деятельности в аспекте прав человека (UNGP Reporting Framework) и Стандарты Совета по стандартам раскрытия информации о климате (CDSB). Сайт Компаса ЦУР (www.sdgcompass.org) также содержит обзор других стандартов и принципов.

Компании могут использовать существующие форматы отчетности и информирования или подготовить более краткий самостоятельный отчет или сообщение.

По мере развития отчетности в области устойчивого развития за последние 20 лет сформировался ряд основных принципов. Глобальная инициатива по отчетности (GRI), например, определила десять принципов отчетности в области устойчивого развития: привлечение заинтересованных сторон, контекст устойчивого развития, существенность, полнота, сбалансированность, сопоставимость, точность, своевременность, ясность и надежность. Они помогают компаниям подготовить качественную информацию по существенным темам и полезны как для отчетности в области устойчивого развития, так и для информирования общества в целом. Применительно к ЦУР эти принципы становятся еще более важными и действенными. Например, принцип «контекста устойчивого развития» рекомендует компаниям предоставлять информацию о результатах в более широком контексте устойчивого развития и со ссылкой на более широкие условия и цели устойчивого развития. ЦУР дает компаниям основу для понимания их контекста устойчивого развития.

Для создания более эффективной отчетности компаниям рекомендуется посвящать отчеты и информационные сообщения существенным темам. Под существенными в устойчивом развитии понимаются те темы, которые отражают значительные экономические, экологические и социальные воздействия компании (описанные на **этапе 02**), положительные или отрицательные, а также вопросы, которые существенно влияют на оценки и решения заинтересованных сторон, согласно **Руководству по отчетности в области устойчивого развития версии G4 Глобальной инициативы по отчетности в редакции 2013 года (GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines, 2013.)**.

Список существенных тем вашей компании, вероятно, включает в себя стратегические приоритеты, обозначенные на **этапе 02**. Компания должна сообщать о положительных и отрицательных сторонах своей деятельности в связи с этими приоритетами. Таким образом, в отчете будет указано, как компания выполняет свои базовые обязательства в отношении ЦУР, как устраняет (потенциально) негативные воздействия на ЦУР, как использует свои ключевые компетенции, технологии и решения для дальнейшего достижения ЦУР.

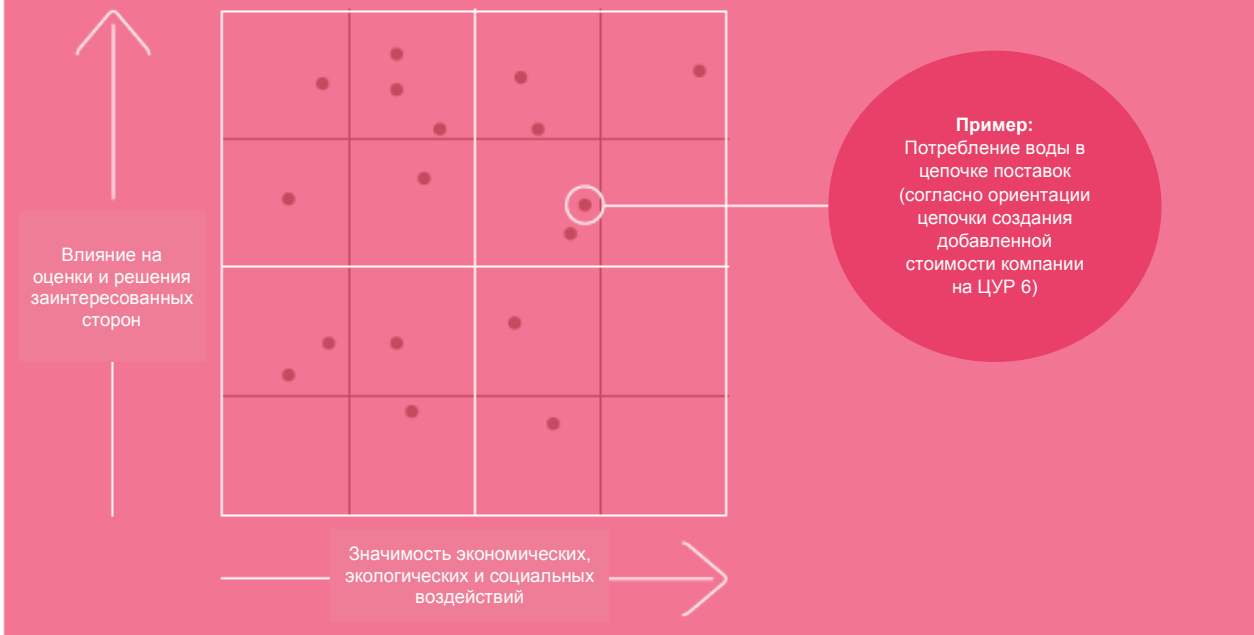
Кроме того, в эффективном отчете рассматриваются темы, имеющие большое значение для заинтересованных сторон. То есть отчет содержит реакцию на обоснованные интересы, проблемы и ожидания заинтересованных сторон (как описано на **этапе 02**) в отношении соответствующей ЦУР, даже если рассматриваемая цель не является одним из приоритетов компании.

Прекрасным способом визуализировать оценку существенности в отчете является матрица, в которой приоритетные сферы, определенные на **этапе 02**, размещаются с учетом «значимости экономических, экологических и социальных воздействий компании» и «воздействия на оценки и решения заинтересованных сторон». Приоритетное направление не обязательно должно иметь значение для обоих аспектов, чтобы считаться приоритетным для отчетности.

Для повышения достоверности и качества отчетов компании могут воспользоваться компетентным и независимым внешним заверением.

v См. практический пример ниже

Пример: Определение приоритетов отчетности в отношении ЦУР с точки зрения существенности



Информирование о результатах деятельности в отношении ЦУР

ЦУР формируют единый язык отчетности. Единые стандарты в области устойчивого развития также могут быть полезны при формировании приоритетов в отчетности и типа сообщений о результативности компании в области устойчивого развития.

Многие компании уже отчитываются и предоставляют сообщения на темы ЦУР, в том числе об изменении климата, устойчивом управлении водными ресурсами, занятости и достойной работе. Ориентация отчетности и информационных сообщений компании на ЦУР означает не только обсуждение деятельности в контексте ЦУР, но и предоставление информации в соответствии с терминологией ЦУР для обеспечения диалога с заинтересованными сторонами.

О каждой актуальной ЦУП компания может предоставить следующую информацию:

- почему и как ЦУР была определена как актуальная (например, описать процесс определения приоритетов в отношении ЦУР и взаимодействия с заинтересованными сторонами);
- значительные воздействия, положительные или отрицательные, связанные с соответствующей ЦУР;
- цели относительно соответствующих ЦУР и прогресс в их достижении;
- стратегии и практики для управления воздействиями, связанными с ЦУР, и достижение целей посредством их интеграции в бизнес (например, описание политик, систем и процессов, таких как правовой аудит).

Ключевые показатели эффективности и другие показатели, которые ваша компания определила в процессе оценки воздействия и постановки целей (описаны на **этапе 02** и **этапе 03**) — это важные отправные точки для выбора соответствующих показателей для отчетности. В целях информирования общественности эти показатели можно дополнять другими. Оба набора показателей можно выбрать при помощи перечня существующих бизнес-показателей в соответствии с ЦУР на сайте Компаса (www.sdgcompass.org)

Кроме того, в отчетности о воздействиях на незащищенные, маргинализированные и уязвимые группы населения важно использовать показатели, которые позволяют разбивать их по социально-экономическим критериям, например, по признаку пола, возраста, расы, этнической принадлежности, инвалидности и другим соответствующим характеристикам.

Компании, которые предпочитают генерировать самостоятельный отчет в отношении ЦУР, могут структурировать и систематизировать информацию в отчете по соответствующим целям, четко указывая, где читатели могут найти информацию о ЦУР, имеющих для них наибольшее значение.

Компании, которые интегрируют информацию в отношении ЦУР в существующие отчеты или сообщения, могут использовать визуальные решения, такие как пиктограммы, обозначающие ЦУР, чтобы выделить соответствующую информацию. Таким же образом можно выделить ЦУР в оглавлении. Например, компании, использующие для отчета в отношении ЦУР стандарт Глобальной инициативы по отчетности (GRI), могут добавить графу в указатель соответствия отчета требованиям GRI, сопоставляющую показатели GRI с соответствующими ЦУР.

ЦУР интегрируют экономические, социальные и экологические аспекты и в совокупности направлены на достижение устойчивого развития во всех сферах. Таким образом, в своих отчетах и сообщениях компании должны указывать на связи между этими сферами. Например, такие вопросы, как гендерное равенство, здоровье или ответственное потребление и производство, затронуты сразу в нескольких ЦУР. Возможно, вашей компании в отчетах стоит пояснить, как прогресс в одной области способствует прогрессу в другой.

Слова признательности

Глобальная инициатива по отчетности, Глобальный договор ООН и Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию хотели бы поблагодарить множество людей, компаний и организаций, которые внесли свой вклад в это издание, за их рекомендации и отзывы в периоды консультаций.

Особая благодарность Radly Yeldar за редактирование и дизайн.

Партнеры также высоко ценят поддержку со стороны компаний PwC, IO Sustainability, Шведского управления международного сотрудничества в области развития (Swedish International Development Cooperation Agency) и Швейцарского государственного секретариата по экономическим вопросам (Swiss State Secretariat for Economic Affairs).

Компас ЦУР является плодом коллективных усилий многочисленных специалистов Глобальной инициативы по отчетности, Глобального договора ООН и ВСПУР, в том числе:

Глобальная инициатива по отчетности

Руководство: Пьетро Бертацци (Bertazzi@GlobalReporting.org), Бастиан Бак, Диана Дансиу, Лаура Эспинач, Тереза Фогельберг, Анна Кульман, Пунджанит Леагнавар и Рашми ван де Лознхорст

Глобальный договор ООН

Руководство: Оле Лунд Хансен (hansen4@un.org), Свати Чаудхари и Эммелин Скелтон

Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию

Руководство: Марк Дидден (Didden@wbcsd.org), Анаис Бласко, Эмили Грейди, Родни Ирвин, Карина Ларсфальтен и Аманда Уильямс

О нас

Компас ЦУР разработан Глобальной инициативой по отчетности, Глобальным договором ООН и Всемирным Советом предпринимателей по устойчивому развитию (ВСПУР) и включает в себя отзывы, полученные в ходе трех периодов консультаций с компаниями, правительственными учреждениями, научными институтами и организациями гражданского общества во всем мире.

О Глобальной инициативе по отчетности

Глобальная инициатива по отчетности (GRI) — это международная независимая организация, которая выступает инициатором отчетности в области устойчивого развития с 1997 года. Задача GRI заключается в расширении возможностей ответственных лиц во всем мире посредством стандартов отчетности в области устойчивого развития и многостороннего сотрудничества с целью перехода к более устойчивой экономике и миру.

www.globalreporting.org

О Глобальном договоре ООН

Глобальный договор ООН — это призыв нацелить стратегии и деятельность компаний на универсальные принципы в области прав человека, труда, окружающей среды и борьбы с коррупцией и принять меры, способствующие достижению целей ООН. Это крупнейшая в мире инициатива в области корпоративной устойчивости, в которую вовлечены более 8 000 компаний из 160 стран.

www.unglobalcompact.org

О Всемирном совете предпринимателей по устойчивому развитию

Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию (ВСПУР) стремится объединить мировое бизнес-сообщество с целью создания устойчивого будущего для бизнеса, общества и окружающей среды. ВСПУР предоставляет дискуссионную площадку для более чем 200 компаний-участников с целью рассмотрения бизнес-решений, которые меняют текущее положение дел.

www.wbcsd.org

Отказ от ответственности

Данный документ выпущен Глобальной инициативой по отчетности, Глобальным договором ООН и ВСПУР. Настоящий документ призван сформировать исключительно общее представление о предмете и не представляет собой профессиональную консультацию. Не рекомендуется принимать меры на основе информации, содержащейся в настоящем документе, без предварительного обращения к профессиональным консультантам. Мы не даем никаких заверений или гарантий (явных или подразумеваемых) в отношении точности или полноты информации, содержащейся в настоящей публикации. В случаях, установленных законом, Глобальная инициатива по отчетности, Глобальный договор ООН и ВСПУР, их члены (при наличии), сотрудники и агенты не принимают на себя никаких обязательств или ответственности за последствия чьих-либо действий или отказа от действий на основе информации, содержащейся в настоящем документе, или за принятие решений на его основе.

www.sdgcompass.org

Где получить дополнительную информацию?

На нашем сайте вы можете найти ресурсы, которые помогут вам согласовать свою стратегию с ЦУР.

Данный сайт содержит:

- **Данное руководство «Компас ЦУР» (включая его краткий обзор в отдельном файле), поясняющее пять этапов реализации более подробно.**
- **Актуальный перечень существующих бизнес-показателей из соответствующих и общепризнанных ресурсов в сопоставлении с 17 ЦУР и их задачами.**
- **Актуальный перечень бизнес-инструментов в сопоставлении с ЦУР.**
- **Двухстраничный обзор каждой ЦУР, освещающий роль бизнеса и содержащий примеры бизнес-решений, -показателей и -инструментов.**

www.sdgcompass.org