



# Взаимодействие с заинтересованными сторонами:

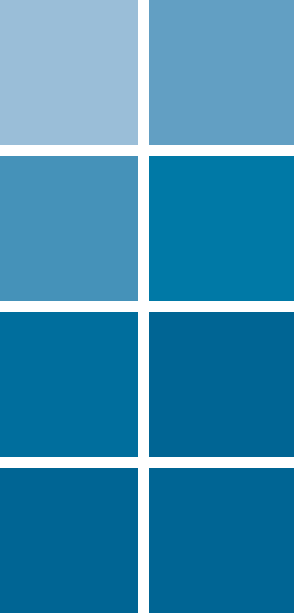
Руководство для компаний  
по надлежащей практике ведения  
бизнеса в странах с формирующейся  
рыночной экономикой



**International  
Finance Corporation**  
World Bank Group

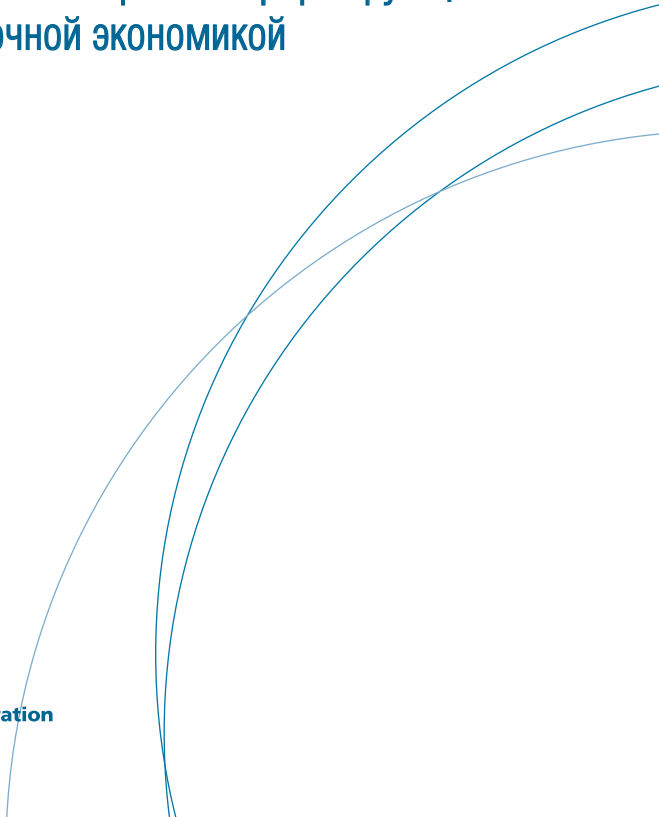







# Взаимодействие с заинтересованными сторонами:

Руководство для компаний  
по надлежащей практике ведения  
бизнеса в странах с формирующейся  
рыночной экономикой





# Содержание

<b>Введение</b> .....	1
Необходимость более широкой трактовки понятия "взаимодействие" .....	2
Об этом Руководстве .....	3
Рекомендации для успешного взаимодействия .....	4

## **ЧАСТЬ I: Основные положения и принципы взаимодействия с заинтересованными сторонами**

Выявление и изучение заинтересованных сторон .....	13
Раскрытие информации .....	27
Консультации с заинтересованными сторонами .....	33
Пять шагов к налаживанию постоянных консультаций .....	34
Информированное участие .....	44
Консультации с коренным населением .....	47
Учет гендерной проблематики в ходе консультаций .....	56
Переговоры и партнерства .....	63
Урегулирование конфликтов .....	69
Участие заинтересованных сторон в мониторинге проектов .....	79
Отчетность перед заинтересованными сторонами .....	87
Функции управления .....	99

## **ЧАСТЬ II: Увязка взаимодействия с заинтересованными сторонами с проектным циклом**

Концепция проекта .....	111
Разработка технико-экономического обоснования и планирование проекта .....	119
Строительство .....	135
Эксплуатация .....	143
Свертывание проекта, вывод из эксплуатации и вывод инвестиций .....	151

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.	"Путеводитель" по Стандартам деятельности МФК и Политике МФК в области раскрытия информации	160
Приложение 2.	Стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках проектов разных типов	162
Приложение 3.	План взаимодействия с заинтересованными сторонами (примерное содержание)	164
Приложение 4.	Примерный протокол взаимодействия с заинтересованными сторонами	169
Приложение 5.	Форма оповещения о возможности ознакомиться с проектом Отчета о результатах оценки экологических и социальных последствий	170
Приложение 6.	Полезные ссылки	171

## ДИАГРАММЫ

Диаграмма 1.	Спектр взаимодействия с заинтересованными сторонами	3
Диаграмма 2.	Основные компоненты взаимодействия с заинтересованными сторонами	12

## ВСТАВКИ

Вставка 1.	Как выявить заинтересованные стороны путем определения зон воздействия	15
Вставка 2.	Основные принципы участия общественности	35
Вставка 3.	Что обеспечит компании "доверие" со стороны общин?	39
Вставка 4.	Рекомендации по налаживанию взаимодействия в тех случаях, когда власти не допускают самоорганизации общин	42
Вставка 5.	Полезные ссылки по методам и технологиям совместного участия	46
Вставка 6.	Требования к консультациям, предусмотренные Конвенцией 169 МОТ о коренных народах и народах, ведущих племенной образ жизни	49
Вставка 7.	Полезные ссылки по гендерным проблемам и вопросам взаимодействия	62
Вставка 8.	Использование компьютерных программ для отслеживания консультаций с заинтересованными сторонами и принятых обязательств	90
Вставка 9.	Международные стандарты отчетности по взаимодействию с заинтересованными сторонами	91
Вставка 10.	Показатели ГИО	96
Вставка 11.	Примеры требований, выдвигаемых законодательством и кредиторами в части взаимодействия с заинтересованными сторонами	125
Вставка 12.	Подходы МФК к решению вопроса о том, пользуется ли проект "широкой общественной поддержкой"	130
Вставка 13.	Критерии оценки при предварительном отборе основных строительных подрядчиков	140
Вставка 14.	Вопросы, которые рекомендуется освещать при изучении мнений заинтересованных сторон	150
Вставка 15.	Заинтересованные стороны, имеющие непосредственное отношение к эффективности планирования и организации свертывания проекта, вывода из эксплуатации и выводу инвестиций	155
Вставка 16.	"Келиан Экваториал Майнинг" – договоренности с местными заинтересованными сторонами по вопросам закрытия шахты в Индонезии	156

## ТАБЛИЦЫ

Таблица 1. Принципы наилучшей практики, обеспечивающие выполнение требований по раскрытию материалов ОЭСП и проведению консультаций . . . . .	128
Таблица 2. Проблемы, обычно вызывающие обеспокоенность заинтересованных сторон в период строительства . . . . .	141

## ПРИМЕРЫ

"Манила Уотер": Пожиная плоды взаимодействия с заинтересованными сторонами . . . . .	9
"Гламис Голд": Изучение заинтересованных сторон в рамках проекта освоения золотого прииска Марлин . . . . .	17
Западный Китай: Подтверждение полномочий представителей заинтересованных сторон . . . . .	21
Гватемала: Взаимодействие с заинтересованными сторонами на национальном уровне – роль правительства . . . . .	25
"САСОЛ", Мозамбик: Обнародование Справочно-информационного документа . . . . .	32
"Адастра Минералс": Раскрытие информации и проведение консультаций с учетом местной ситуации . . . . .	37
Сибирско-Уральская алюминиевая компания: Наращивание потенциала в целях обеспечения участия заинтересованных сторон . . . . .	43
Сахалинская энергетическая инвестиционная компания: Процесс разработки плана содействия развитию коренных малочисленных народов с широким участием заинтересованных сторон . . . . .	53
Индийско-египетская компания по производству удобрений (ИЕФК): Взаимодействие с общинами с учетом гендерных потребностей . . . . .	61
Индия: Переговоры о внедрении экологического стандарта "БЕСТ" на производство и утилизацию свинцовых аккумуляторов . . . . .	67
"Холсим" (Вьетнам): Партнерство заинтересованных сторон во имя охраны среды обитания . . . . .	68
"Лонмин" (Южная Африка): Бесплатная телефонная "горячая линия" . . . . .	71
Золотодобывающая шахта "Янакоча": Диалог за круглым столом как метод разрешения конфликтов . . . . .	74



"Экссон Мобил": Многосторонняя комиссия по рассмотрению жалоб в связи с проектом строительства нефтепровода Чад-Камерун .....	77
"Экссон Мобил": Независимый мониторинг реализации проекта строительства нефтепровода Чад-Камерун .....	82
Нефтепровод Баку-Тбилиси-Джейхан: Мониторинг силами НПО в Азербайджане и Грузии .....	83
"Лонмин" (Южная Африка): Отчет об основных результатах мониторинга перед затрагиваемыми заинтересованными сторонами .....	89
"Манила Уотер": Отчетность перед заинтересованными сторонами .....	95
"САСОЛ", Мозамбик: Создание базы данных о заинтересованных сторонах для процесса ОВОС ...	104
Нефтепровод Баку-Тбилиси-Джейхан: Отслеживание хода выполнения обязательств, принятых в ходе ОЭСП .....	105
"Косан САИК": Разработка Плана консультаций с общинами в рамках Системы мероприятий по охране и рациональному использованию окружающей среды .....	108
"Лонмин", Южная Африка: Активизация работы компании по управлению взаимоотношениями с заинтересованными сторонами .....	109
Разведка полезных ископаемых в Перу: Проблемы и выгоды консультаций с общинами на ранних стадиях .....	115
"Лафарж Цемент": Привлечение затрагиваемых общин к выбору места для реализации проекта .....	116
Целенаправленное взаимодействие на разных этапах геологоразведочных работ .....	117
Нефтепровод Баку-Тбилиси-Джейхан: Раскрытие документов по ОЭСП .....	127

Филиппины:	
Консультации по проекту отчета об ОЭСП .....	129
МИНКА:	
Создание краткосрочного стратегического партнерства в целях развития общин на период до утверждения проекта. ....	131
"САСОЛ", Мозамбик:	
Надлежащая практика взаимодействия с заинтересованными сторонами в период проведения ОЭСП .....	132
Нефтепровод Баку-Тбилиси-Джейхан:	
Механизм урегулирования конфликтов .....	139
Проект по глубоководной добыче газа для нужд электроэнергетики (Малампайя, Филиппины):	
Обеспечение взаимодействия с местным населением в период осуществления проекта и эксплуатации месторождения .....	148
"Рёссинг", Намибия:	
Взаимодействие и консультации в связи с закрытием рудника .....	157



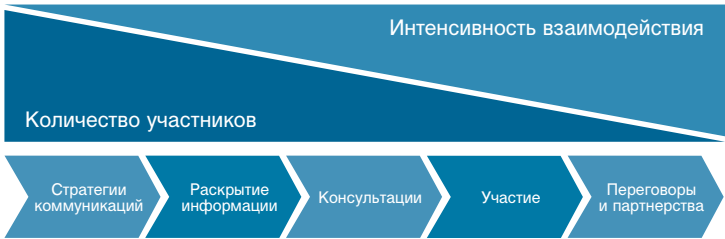
# Введение

В 1998 году МФК опубликовала свое первое Руководство по надлежащей практике "Совершенствование ведения бизнеса за счет эффективных консультаций и раскрытия информации". Накопленный с тех пор опыт взаимодействия с нашими клиентами в странах с формирующейся рыночной экономикой существенно укрепил нас во мнении относительно основополагающей роли взаимодействия с заинтересованными сторонами по всем социальным и природоохранным аспектам деятельности компаний. И это не только наша точка зрения. Частный сектор и финансовые инвесторы тоже стали лучше осознавать риски, связанные с плохими взаимоотношениями с заинтересованными сторонами, и возможности, которые открывают конструктивные взаимоотношения с ними. Сегодня компании, осознавшие важность активного и устойчивого развития конструктивных взаимоотношений с затрагиваемыми проектом общинами и другими заинтересованными сторонами на протяжении всего периода осуществления проекта, а не только на первоначальной стадии его технического обоснования и оценки, получают плоды более эффективного управления рисками и получают лучшие результаты на местах. По мере того, как подходы к проведению консультаций и раскрытию информации переориентируются с краткосрочного удовлетворения нормативных требований и требований кредиторов на более долгосрочное и стратегически ориентированное выстраивание взаимоотношений, смягчение рисков и выявление новых возможностей предпринимательства, развиваются и новые подходы и формы взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Продолжая практику МФК по отслеживанию и распространению среди наших клиентов и в более широких кругах лучших образцов мирового опыта и надлежащей практики, мы подготовили эту обновленную и дополненную версию "Руководства для компаний по надлежащей практике ведения бизнеса в странах с формирующейся рыночной экономикой". В этой работе мы опирались как на знания и опыт, накопленные самой МФК за последние девять лет, так и на нынешние представления и практику работы ее компаний-клиентов и других учреждений. Наша цель состоит в том, чтобы предложить вам "основные положения" надлежащей практики по выстраиванию взаимоотношений с заинтересованными сторонами в динамике, когда возможны разного рода неожиданности и изменения ситуации на местах.

## НЕОБХОДИМОСТЬ БОЛЕЕ ШИРОКОЙ ТРАКТОВКИ ПОНЯТИЯ "ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ"

Если основным предметом консультаций становятся нормы и требования, то такие консультации, как правило, проходят как однократный раунд встреч с общественностью, как правило, по вопросам экологической и социальной оценки. Такого типа консультации редко сколько-нибудь значимым образом выходят за рамки этапа разработки проекта и редко становятся составной частью основной деятельности или измеряются с позиций их роли в выстраивании конструктивных деловых взаимоотношений. Сегодня понятие "взаимодействие с заинтересованными сторонами" все чаще используется для описания более широкого, открытого для участия и продолжительного процесса с участием компании и потенциально затрагиваемых проектом сторон, предполагающего широкий спектр мероприятий и подходов и продолжающегося в течение всего периода реализации проекта (см. Диаграмму 1). Это изменение стало проявлением более масштабных изменений, происходящих в деловом и финансовом мире, который всё глубже осознает, какими хозяйственными и репутационными рисками чреватые плохие взаимоотношения с заинтересованными сторонами, и уделяет всё больше внимания вопросам социальной ответственности корпораций, прозрачности и отчётности. В этих условиях конструктивные взаимоотношения с заинтересованными сторонами — предпосылка успешного управления рисками.

**ДИАГРАММА 1. СПЕКТР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ**

## ОБ ЭТОМ РУКОВОДСТВЕ

Основное внимание в настоящем Руководстве уделяется заинтересованным сторонам, непосредственного не участвующим в основной деятельности компании, таким, как затронутые проектом общины, местные власти, неправительственные организации и другие организации гражданского общества, местные учреждения и иные заинтересованные или затрагиваемые стороны. Мы не касались вопросов взаимодействия с поставщиками, подрядчиками, дистрибьюторами или клиентами, поскольку взаимодействие с этими сторонами является одной из основных задач хозяйственной деятельности большинства компаний и регулируется нормативной базой страны и/или установившейся практикой и процедурами работы компании.

Руководство разделено на две части. В Первой части приводятся основные положения и **принципы** взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также рассматриваются проверенные на деле **практика** и **инструменты**, помогающие установлению эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами. Во Второй части показано, как эти принципы, практика и инструменты работают на различных этапах проектного цикла, начиная со стадии разработки первоначальной концепции, в течение строительства и эксплуатации и заканчивая выводом инвестиций и/или прекращением эксплуатации. Каждый из этих этапов сопряжен с различными экологическими и социальными рисками и возможностями для проекта, и поэтому на каждом этапе необходимо применять и включать в систему управления разные методы взаимодействия с заинтересованными сторонами.

## □ □ □ Компаниям следует разрабатывать свои стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами, исходя из потребностей их проектов.

Составители Руководства ставили перед собой задачу дать комплексный обзор надлежащей практики взаимодействия с заинтересованными сторонами. **Не все предложенные здесь меры могут быть применены к проектам разных типов или масштабов.** Компаниям следует разрабатывать свои стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами, исходя из потребностей их проектов. Например, компаниям, производящим продукцию известных брендов, возможно, понадобится провести больше консультаций, чем компаниям, производящим полуфабрикаты. Точно так же те, кто занимается небольшими проектами, оказывающими минимальное воздействие на небольшое количество заинтересованных сторон, могут счесть, что многие подходы или примеры, о которых идет речь в Руководстве, выходят за рамки того, что необходимо в их конкретных случаях.

**Поэтому читателям предлагается самостоятельно выбирать, какие подходы и меры в наибольшей степени подходят к их конкретной ситуации.**

## РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ УСПЕШНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ


Стремясь помочь нашим клиентам в достижении наибольшего успеха от реализации проекта, мы снова и снова говорим о значении хорошо налаженного взаимодействия. Поэтому мы призываем вас активно управлять процессом, который может показаться сложным, но, в конечном итоге, оправдает себя, и предлагаем вам кое-что из накопленного нами опыта, что поможет вам начать эту работу.

### Начинайте заранее

Для налаживания взаимодействия требуется время. Многие отличительные черты хороших взаимоотношений – доверие, взаимное уважение, взаимопонимание – это те нематериальные активы, развитие и рост которых зависят от индивидуального и коллективного опыта и совместных усилий.

Поэтому сегодня компании начинают взаимодействовать с заинтересованными сторонами на гораздо более ранних стадиях проекта, чем прежде.

Это, в первую очередь, относится к более масштабным, более сложным или неоднозначным проектам, когда компании начинают развивать взаимодействие на очень ранних стадиях предварительной оценки осуществимости или изыскательских работ, показывая общинам и другим заинтересованным сторонам на местах, что их мнениям и вопросам их благополучия уделяется должное внимание.



## Сегодня компании начинают взаимодействовать с заинтересованными сторонами на гораздо более ранних стадиях проекта, чем прежде.

Использовать упреждающий метод — значит, преодолеть инстинктивное побуждение отложить консультации, по той причине, что еще слишком рано и у вас нет ответов на все вопросы, или вы не хотите никого заранее обнадеживать. На деле, в большинстве случаев люди, так или иначе, уже чего-то ждут, и слухи о проекте и о компании начинают распространяться. Налаживание взаимодействия на ранних стадиях дает прекрасную возможность повлиять на общественное мнение и с самого начала задать хороший тон в диалоге с заинтересованными сторонами. С самого начала дайте ясно понять, что пока еще многое неопределенно и неизвестно, и используйте взаимодействие с заинтересованными сторонами на ранних стадиях как средство выявления потенциальных проблем и рисков и оказания помощи в разработке предложений и альтернативных решений уже на первых этапах разработки проекта.

### Не откладывайте налаживание взаимоотношений до появления проблем

В напряженной атмосфере подготовки и запуска проекта взаимодействие с заинтересованными сторонами, когда в этом, как кажется, нет срочной необходимости, может показаться не самым важным делом и не слишком разумной тратой столь недостающего времени и средств. Однако, если конфликт или кризис все-таки возникает, отсутствие налаженных взаимоотношений и каналов связи по проекту сразу же затрудняет попытки справиться с ситуацией. Во-первых, общины и их представители гораздо меньше склонны открывать кредит доверия компании, которую они



## Налаживание взаимодействия с заинтересованными сторонами с самого начала... позволит заблаговременно выстроить взаимосвязи, которые будут вашим "капиталом" в сложные времена.

не знают (и с которой не поддерживают постоянных контактов). Во-вторых, попытка установить контакты с затронутыми заинтересованными сторонами в ситуации, когда компания принимает меры реагирования, защиты или ищет выход из кризиса, – это попытка в заведомо неблагоприятных условиях, и она может породить устойчиво негативное восприятие компании, которое ей впоследствии трудно будет перебороть. Кроме того, попытка привлечь к сотрудничеству или посредничеству третьи стороны, такие, как представители местных властей или НПО, только после возникновения проблемы может оказаться более сложным делом из-за усматриваемых ими в этом репутационных рисков или их нежелания связывать свое имя с компанией. Налаживание взаимодействия с заинтересованными сторонами с самого начала в рамках вашей основной стратегии предпринимательской деятельности позволит заблаговременно выстроить взаимосвязи, которые будут вашим "капиталом" в сложные времена.

### Исходите из долгосрочной перспективы

Для формирования и поддержания хороших взаимоотношений нужно много времени. Компании, исходящие из этой точки зрения, как правило, принимают решения иного плана. Они вкладывают средства в привлечение к работе и обучение специалистов по связям с общинами и понимают, насколько важно последовательно выполнять свои обязательства перед заинтересованными сторонами. Они вкладывают средства в перевод информации о проекте на языки и в форматы, понятные местному населению, и занимаются этим постоянно. Они стремятся устанавливать личные контакты, проводя для этого неофициальные и культурные мероприятия, и силами своих сотрудников стремятся укреплять связи с местными общинами. Они серьезно относятся к изъяснениям недовольства и решают эти проблемы полно и своевременно. Они прислушиваются к мнению общин и учитывают их опыт. Руководители этих компаний участвуют в меропри-

ятях, организованных заинтересованными сторонами, и включают их проведение в свои бизнес-планы. Важно, чтобы компании, делающие ставку на устойчивые взаимоотношения с заинтересованными сторонами, исходили из более широких задач и не позволяли краткосрочным интересам (например, стремлению выторговать самые низкие ставки компенсации) нанести ущерб их репутации в глазах общественности, от которой зависит их дальнейшая работа в этом регионе.

## Учитывайте в процессе взаимодействия особенности проекта

Компаниям следует разрабатывать свои стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами с учетом потенциальных рисков и воздействий проекта. Когда речь идет о взаимодействии, единых рецептов быть не может. Тип взаимоотношений, которые частному сектору необходимо стремиться выстраивать с соответствующими заинтересованными сторонами, и объем средств и усилий, которые ему предстоит затратить, будут определяться характером, местом осуществления и масштабами проекта, стадией его реализации и интересами самих заинтересованных сторон. В рамках небольших проектов, не оказывающих значительного влияния на местное население, могут применяться только такие меры взаимодействия, как раскрытие информации и коммуникации, в то время как для эффективного осуществления более масштабных и сложных проектов, которые оказывают многоплановое воздействие на множество заинтересованных сторон, потребуются стратегически нацеленные и комплексные подходы.

Компаниям следует учитывать, что им предстоит работать в местности *со сложившимися, но динамично развивающимися* историческими и культурными условиями, где реализуемый проект или сопутствующий ему процесс развития может затрагивать сложные политические, социальные и экономические взаимоотношения между различными группами. Иными словами, взаимоотношения с заинтересованными сторонами могут приобрести более политизированную окраску и усложниться, что может привести к возникновению или обострению конфликтов и других непредвиденных последствий. Эти проблемы не имеют простых решений, можно только стремиться заблаговременно принимать меры по управлению ситуацией, применяя некоторые из приведенных в настоящем руководстве методов и принципов надлежащей практики, применимых в вашем случае с учетом местного контекста.

- **Небольшие проекты, не оказывающие существенного влияния на местное население, могут ограничиться применением только таких мер взаимодействия, как раскрытие информации и коммуникации.**

### **Рассматривайте это как один из аспектов вашей хозяйственной деятельности**

Как и любое иное направление хозяйственной деятельности, взаимодействие с заинтересованными сторонами требует управления. Для этого необходимо разработать четкую стратегию и ясно определить цели, временные рамки, бюджет и распределение обязанностей. Все сотрудники должны знать о программе, понимать, зачем она нужна, и какое воздействие она может оказать на результаты осуществления проекта. Компании, придерживающиеся системного подхода, который не исходит исключительно из требований момента и увязан со всеми деловыми операциями, имеют больше шансов на получение лучших с учетом затраченного времени и средств результатов и могут эффективнее отслеживать и устранять проблемы и риски, сопряженные с заинтересованными сторонами. Распределение обязанностей по налаживанию взаимодействия с заинтересованными сторонами между подразделениями компании и включение соответствующих мероприятий в планы работы по проекту поставит эту деятельность на службу интересам проекта, не давая ей превратиться в побочное занятие, не связанное с реалиями осуществления операции и порождающее надежды, которые невозможно осуществить. Из других ключевых деловых функций наибольшее значение имеет налаживание каналов прямой отчетности и заинтересованное участие в этой деятельности высшего руководства компании.

## "МАНИЛА УОТЕР", ФИЛИППИНЫ – ПОЖИНАЯ ПЛОДЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

С момент своего создания в 1997 году **филиппинская компания "Манила Уотер"** поставила перед собой задачу заблаговременно наладить открытое взаимодействие с заинтересованными сторонами, в том числе с потребителями, местными НПО и властями. Хорошие взаимоотношения с заинтересованными сторонами рассматриваются компанией как основополагающее условие для успешной деятельности, главным направлением которой является обеспечение чистой питьевой водой и канализационными услугами примерно половины населения Манилы.

Когда "Манила Уотер" получила от государственной компании-оператора концессию на обслуживание Восточного района, она приступила к реализации программы "Дойти до каждого", в рамках которой все сотрудники компании, от руководителей до представителей в округах, обходили клиентов, в том числе и проживающих на самовольно застроенных территориях, и консультировались с ними по вопросу о предоставлении этих важнейших услуг их общинам.

Благодаря этой работе и реализации других инициатив "Манила Уотер" существенно повысила качество своих услуг. В период с 2004 по 2006 год стремительно – с 26 до 95 процентов – выросла доля домохозяйств, круглосуточно обеспеченных водой. Одновременно потери воды из водопровода снизились с 63 до 35,5 процента. Если в начале 2004 году услугами компании пользовались 325 000 домохозяйств, то в 2006 году их было уже более 1 000 000, причем более 848 000 из них относились к числу бедных.

В рамках проводимой компанией стратегии заблаговременного налаживания взаимодействия с заинтересованными сторонами создан также ряд партнерств в интересах местных общин. Эти партнерства занимались, в числе прочего, реконструкцией жилых домов в рамках проекта "Жилье для людей" и микрофинансированием в целях создания малых предприятий, которое осуществлял Банк Филиппинских островов. "Манила Уотер" подготовила Планы по взаимодействию с основными заинтересованными сторонами из числа НПО, средств массовой информации и инвесторов. Эти планы предусматривают ежеквартальные встречи и знакомство с проектами компании в сфере устойчивого развития и развития общин.

## ЧАСТЬ I:

# ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

В настоящем разделе даются определения, положения и принципы надлежащей практики взаимодействия с заинтересованными сторонами, применимые к различным направлениям работы по проектам. Далее, в Части II будет подробнее рассмотрен вопрос о наиболее эффективном применении этих конкретных методов и подходов на различных этапах реализации проекта.

### Кто является заинтересованной стороной?

Заинтересованные стороны – это лица или группы, **прямо или косвенно затронутые проектом**, а также, возможно, **имеющие свои интересы в отношении проекта и/или возможность повлиять на его результаты**, будь-то положительным или отрицательным образом. К числу заинтересованных сторон могут относиться затрагиваемые местные общины или жители, их официальные или неофициальные представители, центральные или местные власти, политики, религиозные лидеры, организации гражданского общества и группы с особыми интересами, научные круги или другие компании.

Степень "заинтересованности" каждого из этих лиц или групп в проекте или инвестициях может быть разной. Например, некоторые люди, возможно, окажутся напрямую затронутыми потенциальными экологическими или социальными последствиями реализации проекта. Другие могут жить в других странах, однако захотят поделиться с компанией, реализующей проект, своими тревогами или предложениями. Кроме того, есть и те, кто может оказать существенное воздействие на проект, как, например, центральные регулирующие органы, политические или религиозные лидеры или другие общественные активисты. Существуют и такие заинтересованные стороны, которые в силу своих знаний или влияния могут внести позитивный вклад в осуществление проекта, действуя, например, в качестве посредника при налаживании взаимоотношений.

## **Из чего складывается взаимодействие с заинтересованными сторонами?**

Взаимодействие с заинтересованными сторонами – это общее определение, под которое подпадает целый спектр мер и мероприятий, осуществляемых на протяжении всего периода реализации проекта. Все их можно подразделить на восемь компонентов (см. Диаграмму 2), каждый из которых будет отдельно рассмотрен ниже:

- Выявление и изучение заинтересованных сторон
- Раскрытие информации
- Консультации с заинтересованными сторонами
- Переговоры и партнерства
- Процедуры урегулирования конфликтов
- Участие заинтересованных сторон в мониторинге проектов
- Отчетность перед заинтересованными сторонами
- Функции управления

**ДИАГРАММА 2. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ**



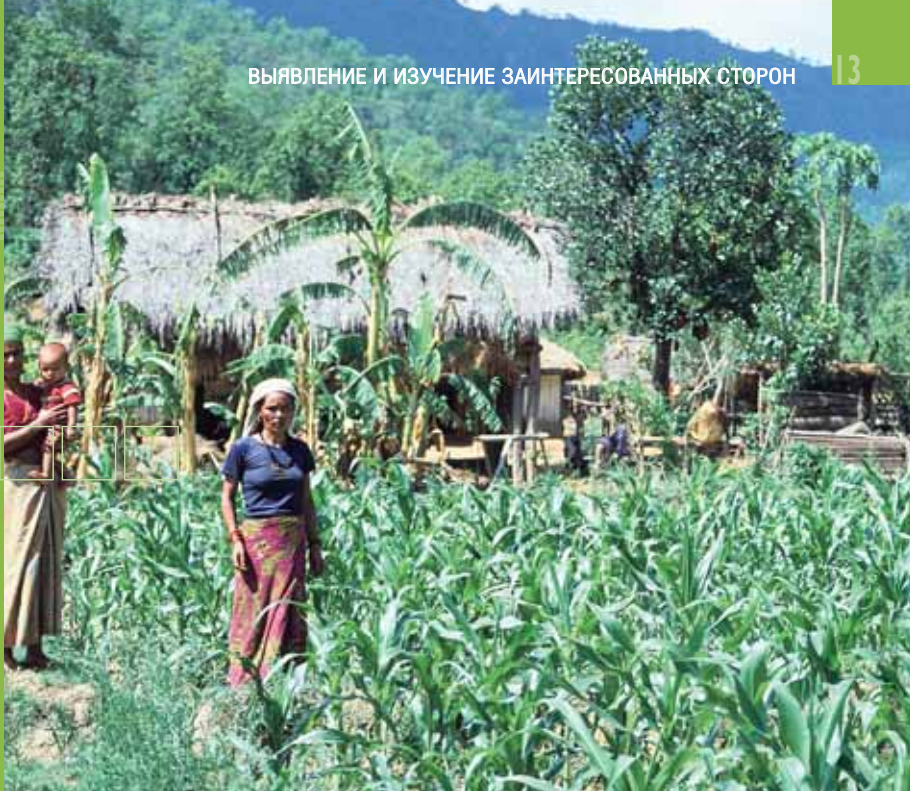
# Выявление и изучение заинтересованных сторон

О чем данный раздел?

- 14 Выявляйте заинтересованные стороны, прямо или косвенно затрагиваемые проектом
- 15 Выявляйте тех, чьи "интересы" позволяют отнести их к числу заинтересованных сторон
- 16 Мыслите стратегически и определяйте приоритеты
- 18 Используйте имеющуюся информацию о заинтересованных сторонах и о ранее проведенных консультациях с ними
- 19 Создавайте подборки данных по социально-экономическим аспектам с упором на социально незащищенные группы
- 20 Проверьте полномочия представителей заинтересованных сторон
- 22 Работайте с заинтересованными сторонами в их собственных общинах
- 23 Помните, что органы власти — это одна из основных заинтересованных сторон
- 24 Сотрудничайте с представительными и имеющими открытую систему отчетности НПО и организациями на базе общин
- 26 Используйте сотрудников как эффективный канал связи







© World Bank Staff

## Выявление и изучение заинтересованных сторон

Первый шаг в налаживании взаимодействия с заинтересованными сторонами состоит в выявлении заинтересованных сторон в рамках проекта и определении основных групп и подгрупп, на которые они распределяются. (Помните, что наличие некоторых групп заинтересованных сторон может быть предопределено нормативными требованиями.) Отсюда вытекает необходимость анализа заинтересованных сторон – более глубокого изучения групповых интересов таких сторон, того, каким образом и в какой степени они будут затронуты проектом, и как это может повлиять на его реализацию. Ответы на эти вопросы станут той основой, на которой будет строиться ваша стратегия взаимодействия с заинтересованными сторонами. Здесь важно помнить, что не все заинтересованные стороны, входящие в ту или иную группу или подгруппу, обеспокоены одними и теми же проблемами или имеют общую точку зрения и одинаковые приоритеты.

## ✓ Выявляйте заинтересованные стороны, прямо или косвенно затрагиваемые проектом

Хорошие результаты в деле выявления заинтересованных сторон часто дает системный подход, первая стадия которого – определить территориально зону влияния проекта. Здесь следует подумать не только об основном месте (местах) осуществления проекта, но и обо всех имеющих к нему отношении объектах, в том числе о смежных объектах, транспортных путях, зонах, которые потенциально будут затронуты его кумулятивным воздействием, или о незапланированном, но предсказуемом развитии событий. Используйте этот анализ для того, чтобы определить и четко обрисовать **зону влияния вашего проекта**, и решите, кто может оказаться в числе затронутых, и каким образом.

В ходе этого процесса будет положено начало процессу выявления тех, кто окажется непосредственно затронут проектом, будь то вследствие использования земли для реализации проекта, последствий выбросов в воздух и в воду, вывоза с места осуществления проекта опасных веществ или даже социально-экономических последствий создания новых рабочих мест по всей цепочке снабжения. Быстрый и практичный метод составления подобной **схемы заинтересованных сторон** – это "определение зон воздействия" (см. Вставку 1). Нанеся на карту зону воздействия разных типов экологических и социальных последствий, компания, осуществляющая проект, может приступить к выявлению различных групп по зонам воздействия, а на основе этого – выявлять заинтересованные стороны, с которыми необходимо провести консультации в первоочередном порядке. Что касается более крупных проектов, осуществляемых в несколько этапов, нанесение на карту объектов, которые должны появиться как в ближайшем, так и в отдаленном будущем, может помочь компании в выявлении потенциальных "кумулятивных последствий" для заинтересованных групп, которые не всегда очевидны при непосредственном рассмотрении проекта.

Притом что первоочередное внимание следует уделять тем лицам и группам лиц из зоны реализации проекта, для которых последствия проекта являются непосредственными и неблагоприятными, определение того, кто входит в число затронутых, а кто – нет, может оказаться непростым делом. Проблемы могут возникать даже при самой добросовестной работе. Общины, непосредственно примыкающие к выделенной зоне влияния проекта, могут "ощутить" его воздействие или почувствовать себя несправедливо обойденными теми благами, которые несет с собой проект. По этим причинам следует также избегать слишком узкого определения заинтересованных сторон.

**ВСТАВКА 1: КАК ВЫЯВИТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПУТЕМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗОН ВОЗДЕЙСТВИЯ**

1. Нарисуйте схему размещения ключевых компонентов проекта (включая как места реализации проекта, так и прилегающие районы), которые могут оказать местное воздействие на окружающую среду или социальную сферу (например, место осуществления проекта; вспомогательную инфраструктуру, такую, как дороги, линии электропередач, каналы, источники загрязнения воздуха, воды и земли).
2. Определите зоны широкого воздействия по каждому из этих компонентов (например, районы земледелия, зоны, где будет ощущаться загрязнение воздуха и воды, и т. д.).
3. Выделив и определив по карте места размещения основных групп заинтересованных сторон, наложите их на зоны воздействия.
4. Путем консультаций с представителями соответствующих заинтересованных групп уточните, какие группы могут оказаться затронутыми, и какими видами воздействия. Для повышения эффективности этой работы можно использовать материалы аэрофотосъемки.

*Источник: Doing Better Business Through Effective Consultation and Disclosure, IFC, стр. 24. (МФК, "Совершенствование ведения бизнеса за счет эффективных консультаций и раскрытия информации", стр. 24).*

### ✓ **Выявляйте тех, чьи "интересы" позволяют отнести их к числу заинтересованных сторон**

В некоторых случаях громче всего выступать против проекта могут заинтересованные стороны, проживающие за пределами затрагиваемой зоны, в других частях страны, в других странах и даже на других континентах. Недооценка их потенциального влияния на результативность проекта чревата определенным риском. Поэтому важно учитывать в ходе анализа заинтересованных сторон и такие группы и организации, которые не испытывают непосредственного негативного воздействия в связи с реализацией проекта, но чьи *интересы* позволяют отнести их к числу заинтересованных сторон. Анализ и картографирование интересов могут помочь прояснить мотивы действий различных сторон и то, каким образом они могут оказать влияние на проект. Для этой категории заинтересованных сторон необходимо изыскивать рентабельные решения (информационные бюллетени, веб-сайты, целенаправленные встречи с общественностью), которые позволили бы создать и поддерживать открытые каналы коммуникаций. Решение не работать с этими сторонами чревато тем риском, что они найдут другие

возможности для обсуждения волнующих их проблем, например, в средствах массовой информации или в рамках политического процесса. Конечно, это может произойти в любом случае, однако лучше проявить предусмотрительность и попытаться упредить эти риски, предложив пути к конструктивному диалогу.

**Важно помнить о том, что ситуация развивается динамично и что как сами заинтересованные стороны, так и их интересы могут со временем меняться.**

### ✓ Мыслите стратегически и определяйте приоритеты

Непрактично, а зачастую и не нужно все время и с одинаковой интенсивностью работать со всеми группами заинтересованных сторон. Если, прежде чем браться за дело, проявить стратегический подход и определить, с кем вы налаживаете взаимодействие и почему, это поможет вам сэкономить и время, и деньги. Для этого необходимо расставить те заинтересованные стороны, с которыми вам предстоит работать, в определенном порядке и, в зависимости от того, кто они такие, и какие у них могут быть интересы, определить наиболее подходящие способы взаимодействия с ними. В этом может помочь изучение заинтересованных сторон, поскольку оно позволяет оценить значение проекта для каждой заинтересованной стороны с ее позиций, и наоборот. Важно помнить о том, что ситуация развивается динамично и что как сами заинтересованные стороны, так и их интересы в связи с проектом могут со временем меняться, а, соответственно, будет изменяться и необходимость активно взаимодействовать с ними на разных стадиях проекта. Например, некоторые заинтересованные стороны будут в большей степени затронуты какой-то конкретной стадией проекта, например, этапом строительных работ.

В процессе определения приоритетов имеет смысл попытаться ответить на следующие вопросы:

- Какого типа участие заинтересованных сторон **предусмотрено законом** или другими требованиями?

## "ГЛАМИС ГОЛД": ИЗУЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В РАМКАХ ПРОЕКТА ОСВОЕНИЯ ЗОЛОТОГО ПРИИСКА МАРЛИН

**В**ыявление и изучение заинтересованных сторон может оказаться сложной задачей. Иногда необходимо заниматься не только общинами и другими заинтересованными сторонами, которые реально оказываются затронутыми проектом, но и теми, кто считает, что проект имеет негативные для них последствия или рассматривает себя в качестве представителя затрагиваемого населения.

Компания "**Гламис Голд Лимитед**" столкнулась с подобной ситуацией в процессе разработки **золотого прииска Марлин**, находящегося на территории двух муниципалитетов в **Гватемале**. Около 87 процентов собственности компании, в том числе основные золотые жилы и технологическое оборудование, находятся в Сан-Мигеле, более 95 процентов жителей которого – представители коренного населения (племя мам). Остальные 13 процентов собственности, в том числе административные здания прииска, расположены в Сипакапе, где коренные жители (племя сипакапенсе) составляют более 77 процентов населения.

Исходя из результатов предварительного изучения заинтересованных сторон, основной процесс консультаций компания проводила в Сан-Мигеле и трех небольших деревнях, на территории которых находились золотые жилы, и где предполагалось разместить технологическое оборудование. В Сипакапе консультации и меры по развитию общин проводились менее интенсивно, поскольку большинство деревень здесь размещалось на некотором удалении от прииска и подъездов к нему. Однако местные активисты и политические силы в Сипакапе совместно с национальными и международными НПО и при поддержке некоторых деятелей Католической церкви организовали кампанию протеста против проекта "Марлин". В результате Сипакапа – муниципалитет, лишь в минимальной степени затронутый проектом разработки прииска, стал центром выступлений против него. Хотя независимые оценки показали, что для Сипакапы нет существенного риска ни с точки зрения последствий для здоровья, ни с точки зрения загрязнения открытых водоемов, у местных жителей сложилось иное мнение, и это заставило их протестовать против проекта и поставить под сомнение процесс консультаций.

- На ком могут **негативно сказаться** возможные экологические и социальные последствия в зоне влияния проекта?
- Какие из заинтересованных сторон, потенциально подпадающих под воздействие негативных факторов, являются **наиболее уязвимыми**, и в отношении кого следует принимать специальные меры по налаживанию взаимодействия?
- На **какой стадии** разработки проекта заинтересованные стороны испытают наиболее сильное воздействие (например, закупки, строительство, эксплуатация, вывод из эксплуатации)?
- В чем состоят различные **интересы** заинтересованных сторон, и какие **последствия** это может иметь для проекта?
- Какие из заинтересованных сторон могут способствовать улучшению структуры проекта или сокращению расходов по нему?
- Какие из заинтересованных сторон могут оказать наиболее эффективную **помощь на стадии раннего анализа** проблем и результатов?
- Кто наиболее активно **поддерживает** изменения, сопряженные с реализацией проекта, кто **выступает против** них, и почему?
- Чье противодействие может оказаться **пагубным** для успешной реализации проекта?
- С кем **совершенно необходимо** наладить взаимодействие прежде всего, и почему?
- Какова **оптимальная последовательность** налаживания взаимодействия?

### ✓ **Используйте имеющуюся информацию о заинтересованных сторонах и о ранее проведенных консультациях с ними**

Использование уже имеющейся информации о заинтересованных сторонах применительно к вашему проекту или месту его осуществления может сэкономить время и выявить риски, обязательства или нерешенные проблемы, которые затем можно ранжировать по степени приоритетности и решать с позиций тех различных стратегических подходов, которые являются предметом рассмотрения. Если ваш проект является **продолжением прежних инвестиций или операций**, к числу возможных источников накопленной ранее информации относятся: имеющиеся базы данных по заинтересованным сторонам, протоколы предыдущих консультаций и разборов претензий, оценки экологических и социальных последствий проекта и консультации, проведенные на предыдущих стадиях проекта, ежегодные отчеты об экологическом мониторинге, а также составленные

компаний, местными властями или другими работающими в данной местности компаниями планы инвестиций в развитие общин. Что касается **новых проектов**, то, возможно, регулирующие органы и другие государственные ведомства и международные учреждения, работающие в области развития, публиковали доклады и планы, в которых определены заинтересованные стороны по проекту и их интересы. Если ваш проект намечено осуществить в **промышленной зоне**, вам, возможно, имеет смысл узнать, были ли при ее создании проведены оценки экологических последствий или консультации с соответствующими заинтересованными сторонами.

### ✓ Создавайте подборки данных по социально-экономическим аспектам с упором на социально незащищенные группы

Если речь идет о сложных проектах, которые могут отразиться на положении населения и состоянии окружающей среды на обширных территориях или затронуть социально незащищенные группы населения, полезным может оказаться сбор информации социально-экономического характера, которая будет доведена до сведения сотрудников проекта и внешних консультантов, работающих в районе предполагаемого осуществления проекта. Заблаговременный сбор такого рода данных будет способствовать тому, что в дальнейшем мероприятия по налаживанию взаимодействия с заинтересованными сторонами с самого начала будут проводиться с учетом их культурных особенностей, и что заблаговременно будут выявлены наиболее социально незащищенные группы населения или же группы, которые потенциально могут проиграть в результате осуществления проекта. Для составления подобных подборок данных понадобится опытный специалист по социальным проблемам, а сами эти подборки на следующих стадиях проекта можно будет использовать и расширять.

Описание социальных и культурных особенностей региона может включать в себя следующую информацию:

- количество населения и его расселение по территории;
- демографические характеристики местного населения;
- положение женщин; источники существования (постоянная занятость, сезонная занятость, труд мигрантов, безработица); формы землевладения; и контроль над природными ресурсами;
- социальная организация и политические силы;
- уровень грамотности местного населения и состояние здравоохранения;
- доступность технической информации; а также
- культурные ценности и взгляды.



Дополнительные рекомендации см. в подготовленном МФК Меморандуме о надлежащей практике "Addressing the Social Dimensions of Private Sector Projects" ("Регулирование социальных аспектов в проектах, реализуемых частным сектором"), который можно загрузить с веб-сайта [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro).

### ✓ Проверьте полномочия представителей заинтересованных сторон

Определение представителей заинтересованных сторон и проведение консультаций с ними и *при их посредничестве* может оказаться эффективным путем доведения информации до сведения широчайшего спектра заинтересованных лиц и получения информации от них. Однако, определяя представителей, следует принимать во внимание ряд факторов.

Во-первых, попытайтесь убедиться, что эти люди действительно выражают мнение тех, кто их уполномочил, и можно быть уверенным в том, что они добросовестно донесут результаты переговоров с компанией, осуществляющей проект, до сведения своих доверителей. Один из способов достижения этого заключается в том, чтобы, поговорив непосредственно с людьми, затронутыми проектом, убедиться, что взаимодействие осуществляется с их реальными представителями. Такая проверка репрезентативности мнений представителей поможет выявить любые несоответствия в том, как представляется точка зрения заинтересованной стороны.

Полномочными представителями заинтересованной стороны могут быть, в частности:

- выборные представители региональных, местных и деревенских советов;
- традиционные представители, такие, как деревенские старосты или племенные вожди;
- главы (председатели, директора) местных кооперативов, других организаций на базе общин, местных НПО и местных женских организаций;
- политики и представители местных властей;
- школьные учителя;
- религиозные лидеры.

Кроме того, не забывайте, что сам факт назначения тех или иных людей в качестве "связующего звена" между местным населением и проектом в определенной степени наделяет этих людей властью и влиянием. В определенных ситуациях это может быть воспринято как расширение прав и возможностей одной группы (или нескольких лиц) в ущерб другим, что

## ЗАПАДНЫЙ КИТАЙ: ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

**В** Западном Китае небольшая местная химическая компания вводила в действие новый цех на уже действующем промышленном предприятии, вокруг которого находились земли сельскохозяйственного назначения и жилые постройки. Компании необходимо было приобрести у нескольких местных крестьян относительно небольшой участок сельскохозяйственной земли для складирования твердых отходов. Вместо того, чтобы вести переговоры о покупке земли и компенсации непосредственно с затрагиваемой общиной, компания решила обсуждать вопросы компенсации и выплачивать ее через посредство нескольких членов деревенского совета.

В этом случае те члены совета, которым отдала предпочтение компания, не были действительными представителями затрагиваемой общины. Из-за нежелания прибегнуть к более широкому процессу консультаций и проверки полномочий прозрачность процесса платежей оказалась весьма ограниченной. В результате компенсационные выплаты не дошли до тех, кому они предназначались, и разъяренные крестьяне, требовавшие выплаты полной компенсации за свои потери, преградили компании доступ к месту свалки. Эта ситуация дорого обошлась компании: она не только испортила отношения с заинтересованной стороной, но и вынуждена была платить компенсацию дважды.

может стать источником напряженности или конфликта. В иных случаях такие люди могут подвергаться нажиму со стороны членов их круга и других жителей общины. Процессом могут также манипулировать те, кто пытается использовать создаваемые проектом выгоды или влиять на его результаты в собственных интересах. Повторим еще раз: широкие каналы коммуникаций, использование время от времени метода проверок на местах и стремление не полагаться сверх меры на единственного посредника могут помочь усилению прозрачности и совершенствованию отчетности.

### ✓ **Работайте с заинтересованными сторонами в их собственных общинах**

Как правило, компании, выбирающие такое место, где заинтересованные стороны чувствуют себя более уверенно, – в основном, это место в пределах общины – организуют процесс взаимодействия более продуктивно, что объясняется следующими причинами<sup>1</sup>:

- Это обеспечивает **транспарентность** процесса. Члены общины непосредственно наблюдают за процессом и находятся в курсе того, какие вопросы от их имени обсуждаются и какие решения принимаются по итогам консультаций или переговоров.
- Это повышает **степень подотчетности** местных лидеров. Члены общины будут знать, чего они вправе требовать, смогут отслеживать соответствующий процесс и не допускать коррупции.
- Это **свидетельствует о том, что компания достаточно высоко ценит роль общины**, чтобы приехать сюда и потратить на это время.
- Это создает у членов общины ощущение **заинтересованного участия** в процессе взаимодействия. По словам членов общин, возможность участвовать в общих собраниях дает им ощущение своей значимости в процессе принятия решений.
- Наконец, это позволяет членам общин **назначать своих представителей**, не давая незаконным представителям возможности заявлять, что они говорят от имени общин.

1. Использован материал "Stakeholder Consultation Issue Paper" ("Вопросы консультаций с заинтересованными сторонами"). Проект по налаживанию взаимодействия корпораций с заинтересованными сторонами (ноябрь 2004 года) – www.cdainc.com

### ✓ Помните, что органы власти — это одна из основных заинтересованных сторон

Есть множество весомых оснований для того, чтобы устанавливать и поддерживать хорошие рабочие взаимоотношения с властями различных уровней и держать их в курсе относительно хода реализации проекта и его ожидаемых результатов. Поддержка со стороны властей может сыграть важнейшую роль для успеха проекта, а повседневное взаимодействие с разного рода регулирующими органами и органами, занимающимися оказанием услуг, часто является обязательным аспектом ведения бизнеса. С практической точки зрения, местные власти могут иметь прочные связи с общинами, затрагиваемыми проектом, и с другими заинтересованными сторонами национального и местного уровня и, соответственно, сыграть определенную роль в организации и проведении обсуждений с участием компании, работающей по проекту, и представителей заинтересованных сторон. Местные власти могут также выступать в качестве партнеров частных компаний по многим вопросам, например, в том, что касается оказания услуг, информирования местного населения или согласования местных планов развития с операционными нуждами проекта.

Весьма желательно отслеживать ход **консультаций, которые власти ведут с заинтересованными сторонами** по поводу вашего проекта. Проведение таких консультаций может предусматриваться порядком регионального экономического планирования, процессом выдачи разрешений природоохранных органов или лицензий на пользование недрами, выплаты компенсаций за землю и имущество или создания инфраструктуры и управления ею. Вашей компании необходимо быть в курсе этих консультаций, поскольку они могут повлиять на ваши будущие отношения с заинтересованными сторонами. Например, если содержание или масштабы проведенных властями консультаций окажутся не на должном уровне, это может послужить поводом для жалоб или создать риски, с которыми частной компании придется позднее работать. Так, участники консультаций могут питать неоправданные надежды или получить неправильные представления о проекте. Серьезнее обстоит дело в тех случаях, когда власти по закону обязаны провести консультации, прежде чем выдать лицензию или концессию, — в этом случае невыполнение подобных обязательств может поставить под вопрос законность выданной вашей компании эксплуатационной лицензии. Поэтому, если возникают вопросы

относительно проводимых властями консультаций или нерешенных проблем с заинтересованной стороной, в интересах вашей компании попытаться выяснить причины подобных затруднений и, насколько это возможно, принять меры к исправлению ситуации.

### ✓ Сотрудничайте с представительными и имеющими открытую систему отчетности НПО и с организациями на базе общин

Неправительственные организации (НПО) и организации на базе общин (ОБО), особенно те из них, которые представляют непосредственно затрагиваемые проектом общины, могут стать для компаний важными заинтересованными сторонами. Работу по их выявлению и налаживанию взаимодействия с ними следует начинать заранее. НПО могут обладать ценным опытом в области эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами. Например, они могут стать источником сведений о ситуации на местах, рупором общественного мнения в ходе разработки проекта и осуществления мер по минимизации его воздействия в экологической и социальной сферах, посредником при проведении консультаций с особо уязвимыми группами населения, а также партнерами в ходе планирования, реализации и мониторинга различных программ в рамках проекта. Однако необходимо сначала выяснить расстановку сил на местах и наличие групп с особыми интересами, чтобы убедиться в том, что любые организации-посредники, такие, как НПО, подающие себя как органы поддержки общин и их представительства, действительно представляют интересы этих общин и отчитываются перед ними. Если НПО выступают против вашего проекта, то попытка заранее наладить взаимоотношения и разобраться в причинах их обеспокоенности или критического отношения даст возможность урегулировать эти проблемы, прежде чем они обострятся или найдут другой путь заявить о себе.



Два мнения о том, кто образует "общину".

Источник: Рифкин, 1980 год.

## ГВАТЕМАЛА: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ НА НАЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ – РОЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА

Если взаимодействие с заинтересованными сторонами требуется налаживать, прежде всего, на национальном, а не на местном уровне, организовывать и проводить общественное обсуждение лучше правительству, а не частной компании. Так обстояли дела с **проектом разработки компанией "Гламис Голд" золотого прииска Марлин в Гватемале**. Реакция общественности на первый в Гватемале проект золотодобычи дала толчок обсуждению в стране вопросов о влиянии горнодобывающей отрасли на развитие и о роли иностранных инвесторов в национальной и местной экономике.

Реагируя на общественные настроения и стремясь создать условия для диалога между основными заинтересованными сторонами, правительство предложило создать комиссию высокого уровня, которая занималась бы урегулированием конфликтов, возникающих в ходе реализации проекта "Марлин", и разработкой поправок к закону о горнодобывающей промышленности. Комиссии было предложено учесть проблемы, общественное внимание к которым привлекли национальные и международные НПО, а также Католическая церковь.

В Комиссию вошли представители правительства и Католической церкви, НПО, занимающаяся проблемами экологии, а также представители ученых. Комиссия предоставила компании возможность организовать официальный форум, в рамках которого она могла взаимодействовать с основными заинтересованными сторонами, и помогла снизить напряженность вокруг вопроса о прииске. В августе 2005 года Комиссия опубликовала доклад, в который вошли предложения по реформированию законодательства о горнодобывающей промышленности. На основании этого доклада Парламент Гватемалы обсуждает в настоящее время проект нового закона.

□ □ Обратная связь через работников из числа местного населения позволяет выяснить, что вызывает обеспокоенность или тревогу местных общин.

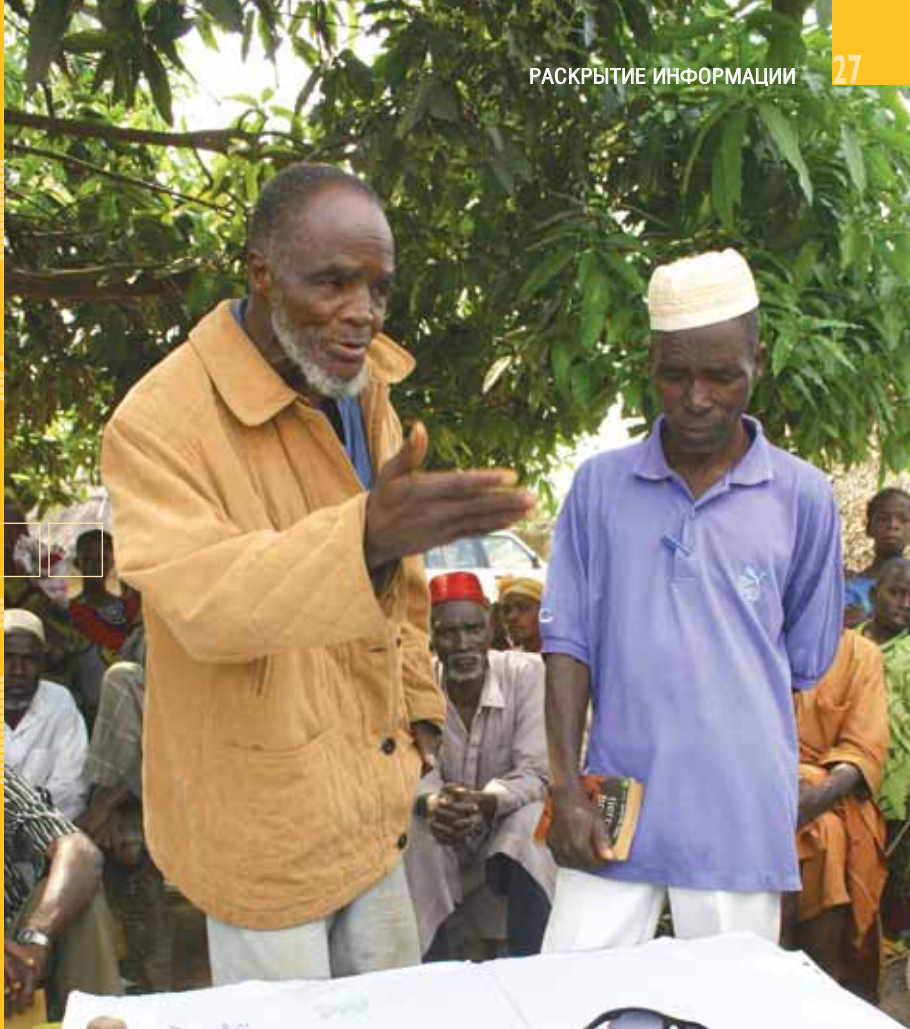
✓ **Используйте сотрудников как эффективный канал связи**

Местные общины, как правило, считают чем-то, что находится "по ту сторону" от ворот компании. На деле, однако, значительную часть ваших работников могут составлять члены этих общин или те, кто живет рядом с ними. Прямо или косвенно, сотрудники являются для окружающих источником сведений о компании и проекте, способствуют формированию определенных представлений о них и распространению информации. Это дает компании отличную возможность использовать этот естественный канал связи как средство войти в контакт с местным населением и донести до него информацию. Обратная связь через работников из числа местного населения позволяет также выяснить, что вызывает обеспокоенность или тревогу местных общин. Компании, успешно справляющиеся с этой задачей, прилагают все усилия к тому, чтобы хорошо информировать своих работников, привлекать их к участию во взаимодействии с заинтересованными сторонами и использовать в качестве авангарда в деле выстраивания взаимоотношений с местным населением.









© T. Pollett

## Раскрытие информации

Раскрытие информации – это термин, означающий обеспечение доступности информации для заинтересованных и затрагиваемых сторон. Передать такую информацию так, чтобы она была понятна вашим заинтересованным сторонам, – это важный первый (и требующий продолжения) шаг в процессе взаимодействия с заинтересованными сторонами. Вся прочая деятельность, от консультаций и информированного участия до переговоров и урегулирования жалоб, будет более конструктивной, если заинтересованные стороны и, в том числе, затрагиваемые общины, будут располагать точной и своевременной информацией о проекте, его последствиях и о любых других вопросах, которые могут иметь для них значение.

## ✓ Обеспечьте прозрачность

Надлежащая практика включает в себя и меры по повышению прозрачности и отчетности как средство пропаганды проекта и укрепления общественного доверия. Исходить из "презумпции в пользу раскрытия информации" — значит, быть готовым делиться информацией всегда, когда это возможно, особенно если нет разумных оснований скрывать ее. Помните, что отсутствие информации может привести к распространению ложной информации о проекте, и это не только нанесет ущерб репутации компании, но и подорвет ее усилия по налаживанию неформального диалога с заинтересованными сторонами. Это та сфера, где **важную роль играет восприятие**. Если у компании сложилась репутация закрытой или что-то скрывающей, это может отразиться на доверии к ней со стороны потребителей и общества. Некоторым заинтересованным сторонам не так важно реальное содержание раскрываемой информации, как само соблюдение принципа открытости и прозрачности.

## □ □ Предоставляйте людям информацию, в которой они нуждаются, чтобы принимать информированное участие

### ✓ Применяйте принципы надлежащей практики

- **Раскрывайте информацию заблаговременно** — имея целью предоставить необходимую информацию соответствующим заинтересованным сторонам заблаговременно до этапа принятия решений. Как минимум, разъясните сущность последующих шагов и четко дайте понять, какие элементы проекта уже не подлежат изменению, а какие могут измениться или совершенствоваться по результатам консультаций и с учетом мнения участников обсуждения.
- **Раскрывайте объективную информацию** — насколько это возможно, и сообщайте подробности о проекте. Короче говоря, "говорите так, как это есть на самом деле". Старайтесь не преувеличивать хорошие новости, такие, как возможности трудоустройства, и не преуменьшайте, говоря о плохом, например, об ожидаемом уровне шума или проблемах с дорожным движением в период строительства. Если есть точные цифры, сообщайте их, даже если они пока приблизительны. В долгосрочной перспективе, например, лучше сказать "*сегодня, по нашим оценкам,*

*нам понадобится около 200 временных подсобных рабочих и 20 постоянных работников средней квалификации", чем обещать, что "будет много рабочих мест".*

- **Выстраивайте процесс раскрытия информации так, чтобы он помог вести консультации** – там, где это необходимо, стройте процесс раскрытия информации о проекте и связанных с ним экологических и социальных аспектах как составную часть консультаций с заинтересованной стороной. Предоставляйте людям информацию, необходимую им для того, чтобы принимать информированное участие в консультациях. Самое главное – оставьте достаточно времени между сообщением информации о выгодах и невыгодах, сопряженных с проектом (или об изменениях в ходе работы по проекту и об их последствиях) и началом консультаций. Людям необходимо время для того, чтобы обдумать проблему и взвесить связанные с ней варианты. Не надейтесь, что заинтересованные стороны, впервые услышавшие или увидевшие информацию о проекте, будут сразу же готовы принимать решения о том, чего они хотят.
- **Давайте содержательную информацию** – в формате и на языке, хорошо понятном и соответствующем данной заинтересованной группе. Предоставленная информация должна давать людям и организациям возможность информировано судить об изменениях, которые затронут их жизнь. Возможно, придется давать информацию в разных форматах, чтобы она соответствовала запросам разных аудиторий. Определяя, в какой форме следует подавать и представлять информацию, обратите внимание на следующие моменты: местные языки и диалекты, культурные особенности, роли мужчин и женщин, этнический состав общин, уровень грамотности, структуры общинного лидерства, а также принятые на местах методы распространения информации среди заинтересованных сторон.
- **Обеспечьте доступность информации** – для этого продумайте, как тот, кому она адресована, сможет как можно быстрее получить и понять ее. Например, требуемое по закону раскрытие информации в местах, доступных для общественности (помещения органов экологического надзора, местных органов планирования и т. п.), обязательно, но этого недостаточно для того, чтобы донести до заинтересованных сторон важную информацию. Более конструктивным путем, особенно если дело касается затрагиваемых общин, является предоставление информации на встречах с общественностью, небольших собраниях или встречах

с теми или иными группами, представляющими заинтересованные стороны, а также использование услуг отдельных лиц и посредников (например, главы деревенского совета, религиозных или традиционных лидеров) или распространение основной информации на местном языке, например, используя для этого печатные СМИ, теле- и радиовещание, рекламные плакаты вдоль дорог или прямую рассылку информации по почте. В целом, неплохо было бы узнать мнение самой заинтересованной стороны относительно процесса консультаций — ее представители часто будут рады сообщить вам, какую именно информацию они хотят или ожидают получить, в каком формате, а также, как и когда они хотели бы участвовать в ваших мероприятиях по взаимодействию с ними.

### ✓ Взвешивайте риски и выгоды

Возможны ситуации, когда раскрытие той или иной информации на важных стадиях проектного цикла может быть сопряжено с определенным риском. Понятно, например, что предоставление вашим конкурентам на самых ранних стадиях разработки проекта информации о том, что вы намереваетесь делать, чревато серьезными бизнес-рисками. Эти факторы необходимо учитывать, решая, какую информацию раскрывать и когда. Другими причинами отказа от раскрытия информации могут быть: соблюдение коммерческой тайны и конфиденциальности информации о собственниках, неразглашение данных личного характера и мер предосторожности для обеспечения личной безопасности, или же ситуации, когда в ходе разработки проекта слишком раннее раскрытие информации может породить необоснованные надежды у общественности, привести к взрыву спекулятивной деятельности или вызвать ненужные страхи. Однако соображения в пользу отказа от раскрытия информации необходимо соотносить с потребностью заинтересованных групп получить информацию, чтобы защитить свои интересы. В целом, опыт показывает, что компании, придерживающиеся принципа прозрачности и отчетности, тем самым, способствуют повышению прибыльности своих инвестиций в долгосрочной перспективе.

□ Опыт показывает, что компании, придерживающиеся принципа транспарентности и отчетности, тем самым, способствуют повышению прибыльности своих инвестиций в долгосрочной перспективе.

✓ **Рационально подходите к раскрытию информации по болезненным или вызывающим противоречия проблемам**

Некоторые касающиеся заинтересованных сторон проблемы, такие, как приобретение земли и переселение, могут оказаться особенно болезненными и, в силу этого, создать риски для компании в том случае, если не будет найдено эффективных способов сообщать эту информацию и рационально управлять ею. В этих случаях, возможно, имеет смысл сообщать информацию по проблеме *одновременно* с проведением прямых консультаций. В этом случае можно будет с фактами в руках сразу же опровергнуть любые недостоверные сведения, которые имеются у затрагиваемой стороны, или успокоить болезненную первую реакцию. В процессе подготовки информации для консультаций с заинтересованными сторонами по вопросам, вызывающим противоречивое к себе отношение, полезно предусмотреть следующие меры:

- Представлять информацию **с учетом особенностей** различных затрагиваемых сторон.
- Сообщать "факты" и обеспечивать максимально возможную **транспарентность**.
- Разъяснять **не определенные до конца моменты** и пределы этой неопределенности (т. е., "худшее", "лучшее" и "наиболее вероятное" развитие ситуации).
- Объяснять, что требуется от заинтересованных сторон, и как их вклад будет учитываться **в ходе принятия решений**.
- Объяснять, что заинтересованные стороны могут сделать, и **с кем им надо вступить в контакт**, чтобы получить более подробную информацию.

### САСОЛ, МОЗАМБИК: ОБНАРОДОВАНИЕ СПРАВОЧНО- ИНФОРМАЦИОННОГО ДОКУМЕНТА

В целях содействия участию заинтересованных сторон в начальном этапе ОВОС предложенного компанией "Сасол" проекта нефте- и газоразведки на шельфе в Мозамбике, компания подготовила справочно-информационный документ (СИД). СИД был широко распространен по почте и электронной почте среди всех выявленных на тот момент заинтересованных сторон, а также размещен на веб-сайте, созданном компанией в рамках проведения ОВОС. Целью СИД было информировать заинтересованные стороны о планируемых "Сасол" мероприятиях, предоставить сведения о проекте ведения разведки, разъяснить суть процесса ОВОС и предложить заинтересованным сторонам высказать свое мнение и принять участие в этом процессе. В СИД приводился также обзор соответствующего законодательства, предоставлена информация общего характера об основных направлениях деятельности по проекту и выделены главные вопросы, касающиеся возможных последствий этой деятельности. Для того чтобы местные заинтересованные стороны могли лучше разобраться в сути предлагаемых мероприятий, документ был издан в виде брошюры, написанной простым, без технических терминов, языком, с приложением цветных карт и цифр, разъясняющих процесс. Затем эту брошюру широко распространили. СИД был издан на португальском и английском языках и использовался как вспомогательный материал в рамках проводимой компанией программы консультаций с общественностью.

# Консультации с заинтересованными сторонами

О чем этот раздел?

- 34 Пять шагов к налаживанию постоянных консультаций
- 44 Информированное участие
- 47 Консультации с коренным населением
- 56 Учет гендерной проблематики в ходе консультаций





- □ □ Основная задача консультаций с заинтересованными сторонами — установить и поддерживать устойчивые и конструктивные внешние связи.



© T. Pollett

## Консультации с заинтересованными сторонами

Как отмечалось в предыдущем разделе, раскрытие информации должно помогать проведению консультаций. Консультации – это двусторонний диалог с участием компании, работающей по проекту, и заинтересованных сторон. Основная задача консультаций с заинтересованными сторонами – установить и поддерживать устойчивые и конструктивные внешние связи. Компании, которые начинают заниматься этим процессом заблаговременно и придерживаются долговременного стратегического подхода, по сути дела, реализуют выданную им на местах "социальную лицензию на работу".

В проектах, которые окажут воздействие на окружающую среду и социальную сферу, консультации будут носить характер не единичного разговора, а ряда мероприятий, цель которых – разъяснить суть проекта тем, кого он может затронуть или заинтересовать, а также выяснить мнение этих внешних сторон о проекте и о сопутствующих ему рисках, результатах, возможностях и мерах по смягчению неблагоприятных последствий. Узнать, что тревожит заинтересованную сторону, и наладить с ней обратную связь – значит, получить в свое распоряжение ценный источник информации, который может улучшить качество проекта и его результатов и помочь компании выявлять и контролировать внешние риски. Это может также заложить основы для будущего сотрудничества и партнерства. Для заинтересованных сторон проводимые компанией консультации – это возможность получить информацию, а также познакомить сотрудников компании с ситуацией в той местности, где будет осуществляться проект, высказать свои сомнения и тревоги, задать вопросы, а потенциально – и содействовать разработке проекта, внося предложения, которые компания будет учитывать и оценивать.

## ПЯТЬ ШАГОВ К НАЛАЖИВАНИЮ ПОСТОЯННЫХ КОНСУЛЬТАЦИЙ

*Повторяющийся* характер процесса консультаций имеет большое значение. Независимо от того, на какой стадии процесса проводятся консультации, основные этапы процесса остаются, по сути, одними и теми же и, в случае необходимости, могут быть повторены в течение всего периода реализации проекта.

### 1. Заблаговременное планирование

Прежде чем приступить к процессу консультаций с заинтересованными сторонами, полезно продумать, с кем надо вести консультации, по каким вопросам и с какими целями. Если заранее добиться ясности в этих вопросах, это сэкономит вам время, сократит издержки и поможет сдерживать чрезмерные ожидания. Для проектов с большим количеством заинтересованных сторон и большим количеством затрагиваемых аспектов рекомендуется заблаговременно подготовить более официальный **План взаимодействия с заинтересованными сторонами** (см. в Приложении 3 примерное содержание такого плана).

**ВСТАВКА 2: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ  
УЧАСТИЯ ОБЩЕСТВЕННОСТИ**

*Зачастую разные организации используют разные термины – "консультации", "консультации с общественностью" или "участие общественности" – для обозначения сходных понятий или принципов. Основные принципы Международной ассоциации участия общественности гласят:*

1. Общественность должна иметь право голоса в отношении действий, которые могут повлиять на ее жизнь.
2. Участие общественности предполагает, что общественность получит возможность влиять на принятие решений. Участие общественности способствует принятию устойчивых решений за счет признания и обнародования нужд и интересов всех ее представителей, включая и тех, кто принимает решения.
3. Участие общественности имеет целью привлечение тех, кто может быть затронут решением или заинтересован в нем, и содействовать их участию.
4. Участие общественности предполагает, что участники внесут свой вклад в принятие решения о том, в чем будет заключаться их участие.
5. Участие общественности предполагает обеспечение участников информацией, которая необходима им для того, чтобы их участие было значимым.
6. Участие общественности предполагает предоставление участникам сведений о том, каким образом их участие повлияло на принятое решение.

*Источник: Международная ассоциация участия общественности: [www.iap2.org](http://www.iap2.org)*

Если речь идет о небольших проектах или о расширении рамок проекта, достаточно убедиться, что учтены некоторые ключевые вопросы. К их числу могут относиться следующие:

- **Цель** – какие имеются стратегические соображения для проведения консультаций с заинтересованными сторонами именно на этой стадии реализации проекта? Здесь речь может идти о широком спектре целей – от выполнения нормативных требований и переговорах о компенсациях до получения доступа к общинной земле для изыскательских

работ, установления доверительных отношений или просто обсуждения того, что можно ожидать от проекта.

- **Требования** – существуют ли требования к процессу консультаций, которые необходимо выполнить на данной стадии процесса? Речь здесь может идти о требованиях закона или нормативных актов, о внутренних корпоративных требованиях или об условиях, поставленных кредиторами или заинтересованными сторонами.
- **Заинтересованные стороны** – кто входит в число основных заинтересованных сторон, с которыми необходимо провести консультации на данном этапе осуществления проекта? Какие вопросы они, вероятнее всего, пожелают обсудить? В чем состоят их интересы и почему?
- **Обзор проблем, имеющих приоритетное значение**, – имеются ли на данном этапе какие-либо группы высокого риска или проблемы, заслуживающие особого внимания? Есть ли в зоне осуществления проекта социально незащищенные группы или особенно болезненные или вызывающие противоречия проблемы? Для того чтобы учесть эти моменты в ходе консультаций, необходима определенная предварительная подготовка.
- **Технологии** – какие технологии и методики проведения консультаций дадут наибольший эффект при работе с разными заинтересованными сторонами? Здесь могут пригодиться традиционные или обычные методы проведения консультаций и принятия решений. Рассмотрите возможность использования там, где это имеет смысл, методик активного участия, а также приглашения опытных специалистов-практиков для повышения эффективности процесса.
- **Распределение обязанностей** – кто в компании (или вне ее) несет ответственность за разные направления действий? Определены ли графики, обязанности и порядок отчетности при проведении консультаций?
- **Документация** – как итоги этой работы будут фиксироваться, записываться, отслеживаться и распространяться?

**"АДАСТРА МИНЕРАЛС":**

**РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЕ  
КОНСУЛЬТАЦИЙ С УЧЕТОМ МЕСТНОЙ СИТУАЦИИ**

**К**огда консультанты, работавшие в **Демократической Республике Конго (ДРК)** с компанией **"Адастра Минералс"**, начали налаживать связи с общественностью в связи с предполагаемым осуществлением в провинции Катанга проекта **разработки "хвостов" на руднике Колвези**, они столкнулись с целым рядом проблем. Мало кто из потенциально затрагиваемых членов общин, если не считать представителей местной власти, владел государственным языком (французским), а уровень грамотности был очень низким. Во многих районах все коммуникации поддерживались только устно, поскольку бумага была дорога, и ее трудно было достать. В городе Колвези не выходило газет, не было рекламных щитов, не работали телефоны, и не действовала почтовая связь.

Для того чтобы преодолеть некоторые из этих сложностей, в процессе взаимодействия с общинами широко использовались шесть действовавших в том районе радиостанций, вещавших на французском языке и на суахили. После того, как была создана сеть распространителей информации, оказалось, что устные коммуникации действуют весьма эффективно. Чтобы решить проблему неграмотности, были подготовлены специальные плакаты, на которых в рисунках были представлены возможные последствия осуществления проекта, а для преодоления языкового барьера собрания по ОВОС и презентации в местных общинах проводились одновременно на двух языках – суахили и французском. Для связи с ключевыми лицами и привлечения других людей широко применялись мобильные телефоны и использовались как прямые звонки, так и текстовые сообщения. Немало времени было потрачено и на проведение в деревнях серии встреч с целью решения проблем, связанных с доставкой множества людей в одно место при отсутствии общественного транспорта и ограниченности средств связи.

## 2. Ведение консультаций с опорой на основные принципы надлежащей практики

Нет единственно правильного пути проведения консультаций. По своей природе этот процесс всегда будет зависеть от конкретной ситуации. Это значит, что технологии, методы, подходы и графики мероприятий придется выстраивать, исходя из положения дел в данном районе и того, с какими именно заинтересованными сторонами ведутся консультации. В идеале, процесс консультаций выстраивается правильно, если он:

- **ориентирован** на тех, кто, по всей вероятности, будет в наибольшей степени затронут проектом;
- проводится достаточно **заблаговременно**, чтобы выявить ключевые проблемы и повлиять на те связанные с проектом решения, которые в его ходе обсуждаются;
- носит **квалифицированный** характер благодаря заблаговременному предоставлению соответствующей информации;
- является **значимым** для тех, с кем проводятся консультации, поскольку их содержание представлено в легко воспринимаемой форме, а используемые технологии учитывают культурный контекст;
- является **двусторонним**, так что обе стороны имеют возможность обменяться мнениями и информацией, выслушать друг друга и увидеть, что другая сторона прислушивается к их проблемам;
- **уделяет особое внимание гендерным факторам**, исходя из того, что мужчины и женщины зачастую имеют разные точки зрения и разные потребности;
- **учитывает местные особенности**, что проявляется в выборе соответствующих временных рамок и культурного контекста, и в использовании местных языков;
- **не допускает** манипуляций или принуждения;
- **оформляется документально**, чтобы зафиксировать, с кем проводились консультации, и какие основные вопросы на них обсуждались;
- **предусматривает своевременное предоставление отчетов** тем, с кем проводились консультации, с разъяснением дальнейших шагов;
- **продолжается**, если это необходимо, в течение всего периода осуществления проекта.

Нет единственно правильного пути проведения консультаций. По своей природе этот процесс всегда будет зависеть от конкретной ситуации.

**ВСТАВКА 3: ЧТО ОБЕСПЕЧИТ КОМПАНИИ "ДОВЕРИЕ" СО СТОРОНЫ ОБЩИН?**

Доверие становится более реальным и менее абстрактным понятием, если оно рассматривается в культурном контексте и ассоциируется с **предсказуемостью**. Если доверять означает "знать, когда ваши ожидания будут выполнены", это снимает с понятия "доверие" покров тайны и позволяет получить более объективное определение, с которым можно работать.

Вновь и вновь общины приводят примеры конкретных и не имеющих отношение к финансам аспектов их взаимоотношений с компаниями, которые важны для них и дают им основания "доверять" компании:

- Компания признаёт или публично заявляет о том, что доверие со стороны общины необходимо ей для того, чтобы получить "социальную лицензию" на деятельность в данном районе.
- С общинами консультируются, и у них есть право голоса по вопросам, которые их касаются.
- Существует механизм или процедура отчета компании о ее деятельности.
- Общины получают информацию о перспективах или планах компании на будущее.
- Встречи с сотрудниками компании проходят неформально и в доверительной обстановке.
- Известно, что компания надежна и предсказуема, и все знают, что компания выполнит то, что обещает.
- Сотрудники компании ходят по городу пешком и общаются с людьми, а не ездят на машинах.
- Сотрудники компании общаются с местным населением в неформальной обстановке.
- Компания старается решать мелкие проблемы населения.
- Компания пользуется понятным людям языком.

*Источник: "Stakeholder Consultation Issue Paper" ("Вопросы консультаций с заинтересованными сторонами").  
 Проект по налаживанию взаимодействия корпораций с заинтересованными сторонами (ноябрь 2004 г.).  
 Подробнее см. [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)*



□ □ Для эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами крайне важно документально оформлять процесс консультаций и его результаты.

### 3. Учет в работе компании информации, поступающей в рамках обратной связи

Консультироваться с людьми подразумевает "обещать", что, как минимум, их мнение будет учтено в процессе принятия решений. Это не значит, что следует принимать меры по всем поступающим вопросам и предложениям, но это означает, что людям следует четко объяснить, какие аспекты проекта еще могут быть изменены с учетом их мнения, а какие – нет. Это значит также, что информацию, поступающую в рамках обратной связи, следует воспринимать серьезно и прилагать все усилия к тому, чтобы решить поставленные проблемы, внося изменения в проект, приняв предложенные меры по смягчению неблагоприятных последствий или по усилению тех сторон проекта, которые способствуют развитию и расширению возможностей. Возможность удовлетворения требований заинтересованных сторон будет неизбежно ограничена как с деловой, так и с практической точек зрения. В других случаях внесение предложенных заинтересованной стороной изменений будет оправдано с точки зрения хозяйственных выгод и содействия развитию на местах, или же в качестве жеста доброй воли в интересах упрочения взаимоотношений.

### 4. Документальное оформление процесса и результатов консультаций

Для эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами крайне важно документально оформлять процесс консультаций и его результаты. Где и когда состоялись встречи? С кем? Какие вопросы и темы обсуждались? К каким результатам пришли? Если в ходе или по итогам этих консультаций заинтересованным сторонам были даны какие-либо обязательства, это также необходимо оформить документально. Ведение подобных записей или "протоколов" консультаций с заинтересованными сторонами имеет много преимуществ. Их ведение может быть нормативным требованием ОЭСР, или же они пригодятся позже, если потребуется отвечать на какие-либо запросы в рамках финансово-юридической экспертизы, проводимой финансовыми учреждениями или иными потен-

циальными соинвесторами, особенно теми из них, кто присоединяется к реализации проекта на поздних этапах. Это поможет также показать, что мнения затрагиваемых людей и влиятельных заинтересованных сторон были учтены в предусматриваемой проектом стратегии смягчения неблагоприятных экологических и социальных последствий. На основании такой документации готовятся и отчеты для заинтересованных сторон относительно того, каким образом были учтены их мнения.

## 5. Предоставление отчетов

Подчас общины высказывают разочарование в связи с тем, что компании обращаются к ним для консультаций по той или иной проблеме, а затем исчезают из поля зрения — по крайней мере, до следующего своего появления, когда они обращаются уже по совершенно другому вопросу. И принципы надлежащей практики, и общепринятые правила вежливости требуют, чтобы вы извещали те заинтересованные стороны, с которыми вы проводили консультации, о происходящем и о том, как дальше будет развиваться процесс. Помимо этого, принятие последующих мер выгодно и с практической точки зрения, поскольку это позволяет лишний раз проверить информацию, опробовать или уточнить предложенные методы и меры по смягчению неблагоприятных последствий, прежде чем проводить их в жизнь. Кроме того, процесс предоставления заинтересованным сторонам отчетов о том, по каким из поднятых ими проблем будут приняты меры и какого характера, а также разъяснение, что из предложенного ими не было принято и почему, может помочь в укреплении доверия, в рационализации подхода к ожиданиям от проекта, а также в снижении степени усталости от консультаций или неверия в их действенность. Все это важно, если исходить из долгосрочной перспективы взаимодействия с заинтересованными сторонами.

- И принципы надлежащей практики, и общепринятые правила вежливости требуют, чтобы вы извещали те заинтересованные стороны, с которыми вы проводили консультации, о происходящем и о том, как дальше будет развиваться процесс.**

#### ВСТАВКА 4: РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАЛАЖИВАНИЮ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ТЕХ СЛУЧАЯХ, КОГДА ВЛАСТИ НЕ ДОПУСКАЮТ САМООРГАНИЗАЦИИ ОБЩИН

В этих случаях компании находили следующие пути для взаимодействия:

- Достижение с властями договоренности о создании выборного **"деревенского комитета по связям"**. Единственной задачей этого выборного органа является обсуждение вопросов, касающихся как компании, так и общины, например, социальных программ. Условием при этом является отказ комитета от ведения какой бы то ни было политической деятельности.
- **Ящики для предложений** в одних случаях оказываются эффективным средством, в других – нет. Компании необходимо убедиться, что обитатели деревни знают, кто вынимает сообщения из ящика и прочитывает их.
- Наем сотрудников (предпочтительно женщин), которые **регулярно обходят дома** для сбора статистических данных или распространения информации медицинского характера. Такие сотрудники в состоянии хорошо разобраться в социальных и политических проблемах общины.
- Независимые **НПО или фонды** имеют, как правило, больше возможностей взаимодействовать с заинтересованными сторонами в неформальной обстановке даже там, где проведение массовых собраний может столкнуться с трудностями.

*Источник: "Stakeholder Consultation Issue Paper" ("Вопросы консультаций с заинтересованными сторонами").  
Проект по налаживанию взаимодействия корпораций с заинтересованными сторонами (ноябрь 2004 г.).  
Подробнее см. [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)*

## СИБИРСКО-УРАЛЬСКАЯ АЛЮМИНИЕВАЯ КОМПАНИЯ: НАРАЩИВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УЧАСТИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

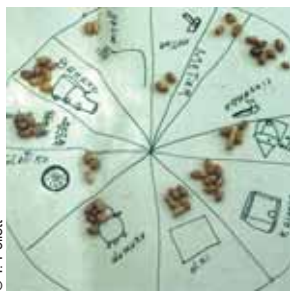
Процесс консультаций с общественностью и раскрытия информации может столкнуться с проблемами в тех странах, где местные общины не обладают достаточным потенциалом для взаимодействия с частным сектором, и где наиболее влиятельной заинтересованной стороной являются местные власти. В ходе проведения Оценки экологических и социальных последствий (ОЭСП) строительства **Сибирско-Уральской алюминиевой компании (СУАЛ)** нового алюминиевого комбината в одном из отдаленных регионов России (Республике Коми) выяснилось, что местные общины не имеют достаточного опыта действий в условиях создания крупных промышленных производств и проведения сопряженных с этим мероприятий в области консультаций с общественностью и раскрытия информации. Зачастую в процессе этой работы голос местных общин был не слышим – их часто подавляли местные власти и НПО, которые далеко не всегда выражали их интересы. В процессе ОЭСП стало очевидно, что необходимо наращивать потенциал, чтобы дать всем заинтересованным сторонам по проекту права и возможности эффективно и на равных условиях участвовать в консультациях с общественностью и процессе раскрытия информации. СУАЛ, выступив в качестве спонсора этого процесса, получила возможность заранее управлять рисками, возникшими из-за сложившегося на местах негативного мнения относительно прозрачности компании и ее надежности.

СУАЛ организовала три мероприятия по наращиванию потенциала заинтересованных сторон, в том числе и посещение мест, где предполагалось осуществлять проект. В ходе этих мероприятий удалось войти в контакт с гораздо более широким кругом представителей заинтересованных сторон и улучшить взаимоотношения между общинами, местными властями и компанией. Из откликов участников мероприятий стало ясно, что программа помогла им лучше понять предложенный проект; при этом удалось также точнее разъяснить, какими могут быть возможные последствия проекта для развития и прямые выгоды от его реализации. Менеджеры компании узнали из первых рук о том, что тревожит общины, получили четкое представление о потенциальных рисках для компании и о мерах по смягчению неблагоприятных последствий, которые необходимо будет учесть в ходе дальнейшей реализации проекта. Беседы и предложения, высказанные участвовавшими в мероприятиях заинтересованными сторонами, позволили компании точнее понять, как ей лучше по содержанию и форме представить выводы по результатам оценки в ходе консультаций с общественностью и слушаний по раскрытию информации.

Усилия компании по внедрению наиболее эффективной практики взаимодействия с заинтересованными сторонами и открытого для широкого участия процесса консультаций получили в России высокую оценку со стороны сил, выступающих за социальную ответственность бизнеса, и показали, что эта работа дает и более широкие преимущества в том, что касается улучшения имиджа и репутации компании.

## ИНФОРМИРОВАННОЕ УЧАСТИЕ

Информированное участие – это более интенсивная и активная форма консультаций. Как правило, такое участие предполагает более содержательный обмен мнениями и информацией, результатом которого становится совместный анализ и принятие решений. Подобное информированное участие порождает, как правило, ощущение причастности к процессу и заинтересованности в его результатах. Чем в большей степени компоненты проекта затрагивают материальные интересы конкретной заинтересованной стороны, тем важнее для нее получать необходимую информацию и иметь стимулы для участия в решении непосредственно касающихся ее вопросов, например, в разработке мер по смягчению неблагоприятных последствий, распределению выгод и возможностей, предоставляемых проектом, в вопросах реализации проекта и проведения мониторинга. Планирование переселений, разработка и реализация программ развития общин, взаимодействие с группами коренного населения – все это хорошие примеры того, как информированное участие соответствующих заинтересованных сторон может дать хорошие результаты на местах. В некоторых случаях для того, чтобы дать возможность затрагиваемым заинтересованным сторонам (в первую очередь, местным общинами и организациям) всесторонне и эффективно участвовать в процессе, могут понадобиться программы по наращиванию потенциала.



© T. Pollett

**Чем в большей степени  
компоненты проекта  
затрагивают материаль-  
ные интересы конкретной  
заинтересованной  
стороны, тем важнее**

**для нее получать необходимую информацию  
и иметь стимулы для участия в решении  
непосредственно касающихся ее проблем.**

## ✓ Немного о средствах, технологиях методиках участия

Существует обширная справочная литература и инструментарий по разного рода технологиям и методикам участия, применимым в рамках процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами. Однако, как это происходит и с большинством других аспектов данного процесса, выбор методов определяется конкретной ситуацией и типом заинтересованной стороны, с которой устанавливается взаимодействие. То, что хорошо срабатывает в одном культурном контексте или применительно к конкретным заинтересованным сторонам, может оказаться бесполезным в другой ситуации. Поэтому мы предпочли не вдаваться в детали конкретных инструментов или технологий, а обратить ваше внимание на то, что методики участия призваны повысить степень активного участия заинтересованных сторон в процессе и вызвать отклики, которые вы, возможно, и не получили бы в ходе больших встреч с общественностью. Методы участия могут оказаться особенно полезными в тех ситуациях, когда необходимо найти комплексные решения сложных проблем, связанных с проектом, или попытаться наладить взаимодействие с конкретными подгруппами в рамках общины (например, с женщинами, молодежью, социально незащищенными группами, меньшинствами или пожилыми людьми). Технологии участия могут быть эффективны в тех случаях, когда низки уровни грамотности и образования членов общин, а также в отношении образованных и хорошо информированных групп населения, если имеют место противоречия и сложности, и необходимо придти к согласию относительно возможных решений.

В случаях, когда процесс взаимодействия складывается трудно, или необходимо уделить особое внимание культурным особенностям для обеспечения информированного и содержательного участия, предпочтительно обратиться к опытным специалистам, которые помогут вам разработать и осуществить необходимые мероприятия. Далее приводятся некоторые примеры средств, технологий и методик участия:

- Семинары-практикумы для участников процесса
- Фокус-группы
- Ролевые игры
- Изучение положения дел в прошлом и исторических тенденций
- Технологии совместной оценки стоимости сельскохозяйственных земель (СОСЗ)

- Сезонный календарь
- Графики мероприятий на каждый день
- Полуструктурированные собеседования
- Диаграммы Венна
- Анализ местных институтов
- Составление диаграмм ресурсов и планов деревень
- Составление схем расселения бедных и социально незащищенных групп
- Ранжирование по уровню благосостояния и другие формы ранжирования для принятия решений
- Совместная постановка проблем и поиск возможных решений

#### **ВСТАВКА 5: ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ ПО МЕТОДАМ И ТЕХНОЛОГИЯМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УЧАСТИЯ**

**GTZ Mapping Dialogue** (Германское агентство по техническому сотрудничеству, "Планирование диалога")

<http://www.nonformality.org/blog/wp-content/uploads/2006/12/mappingdialogue.pdf>

**Participation works! 21 Techniques of Community Participation for the 21st century, New Economics Foundation** ("Метод участия действует! 21 технология общинного участия для 21-го века", Фонд новой экономики)

[www.neweconomics.org/gen/z\\_sys\\_publications.aspx](http://www.neweconomics.org/gen/z_sys_publications.aspx)

**Participatory Learning and Action series, International Institute for Environment and Development (IIED), London** (Серия "Совместное обучение и действия", Международный институт по окружающей среде и развитию, Лондон)

[http://www.iied.org/NR/agbioliv/pla\\_notes/index.html](http://www.iied.org/NR/agbioliv/pla_notes/index.html)

**Participatory methods toolkit: A practitioner's manual** (Инструментарий по методам участия: пособие для практических работников)

[http://www.viwa.be/files/30890\\_ToolkitENGdef.pdf](http://www.viwa.be/files/30890_ToolkitENGdef.pdf)

**World Bank on Participation and Civic Engagement** (Всемирный банк об участии и взаимодействии с организациями гражданского общества)

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIAL-DEVELOPMENT/EXTPCENG/0menuPK:410312~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:410306,00.html>

## КОНСУЛЬТАЦИИ С КОРЕННЫМ НАСЕЛЕНИЕМ

Коренное население как социальная группа, отличная по своим характеристикам от групп, доминирующих в странах, относится зачастую к самым **маргинальным и социально незащищенным** слоям общества. Оно может быть подвержено разного рода рискам и негативным последствиям, в том числе утрате идентичности, культуры, традиционных земель и образа жизни, в основе которого лежит использование



© J. Zevallios

природных ресурсов. Если проект напрямую затрагивает группы коренного населения и их традиционные или исконные земли, раннее налаживание взаимодействия является важнейшим первым шагом на пути выстраивания долгосрочного процесса консультаций, информированного участия и добросовестных переговоров. Во многих странах специальными законами, подзаконными или нормативными актами предусмотрены обязательные консультации с коренными народами, если проект затрагивает их интересы. Аналогичные требования часто предъявляются также финансовыми учреждениями в ходе кредитования или в рамках собственной политики компании. Кроме того, обязательства *правительств* по проведению консультаций с общинами коренных жителей, принятые ими в соответствии с законом или международными конвенциями (см. Вставку 6), а также то, как они выполняют эти обязательства, может повлечь за собой определенные последствия для частных компаний.

В процессе проведения консультаций с коренным населением стремитесь привлечь представительные органы к предварительной подготовке материалов, подлежащих раскрытию, и решению таких вопросов, как желательный для людей и групп населения способ общения, место и время проведения консультаций (возможно, будут выдвинуты пожелания о том, с кем и в каком порядке консультироваться), а также язык, на котором будут проводиться консультации, и их формат. Кроме того, выделите достаточно времени на коллективное принятие решений и еще раз изучите предусмотренный для этой стадии проекта механизм подачи и рассмотрения жалоб, чтобы убедиться в его адекватности и доступности.



### ✓ По возможности проводите "предварительные консультации"

По мере возможности проводите предварительные консультации с коренным населением через посредство органов, представляющих его интересы, чтобы заранее определить предметы для обсуждения собственно в ходе консультаций. Это не означает, что повестка дня и содержание процесса консультаций будут строго ограничены, и их нельзя будет изменить по ходу процесса, однако основные стороны (власти, представители общин коренного населения и компания, работающая по проекту) будут с самого начала иметь четкое представление об основных проблемах. В преддверии процесса консультаций имеет смысл обсудить целый ряд вопросов, в том числе:

- Кто входит в число **затрагиваемых** общин коренного населения?
- Кто может стать **представителем** коренного населения на консультациях?
- Нужна ли представителям **помощь** экспертов или других специалистов, чтобы консультации велись на равных условиях?
- Какие **основные проблемы** необходимо обсудить в ходе консультаций?
- Какие **средства и форматы** консультаций будут наиболее эффективны?
- Каковы вероятные **временные рамки** консультаций и обсуждения?
- **Обязано** ли **правительство**, в соответствии с законом и/или международными конвенциями, проводить консультации, и наладило ли оно взаимодействие?
- **Какая роль отводится правительству** в процессе консультаций?
- Какие меры следует принять к тому, чтобы процесс был **свободным, содержательным и информированным**?

Проводите предварительные консультации с коренным населением через посредство органов, представляющих его интересы, чтобы заранее определить предметы для обсуждения.

**ВСТАВКА 6: ТРЕБОВАНИЯ К КОНСУЛЬТАЦИЯМ, ПРЕДУСМОТРЕННЫЕ КОНВЕНЦИЕЙ 169 МОТ О КОРЕННЫХ НАРОДАХ И НАРОДАХ, ВЕДУЩИХ ПЛЕМЕННОЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ**

*Конвенция 169 МОТ о коренных народах и народах, ведущих племенной образ жизни принята в 1989 году. Конвенция обращена к правительствам и имеет обязательную силу для 17 стран, которые ее ратифицировали (13 из них – страны Латинской Америки)*

**Статья 1**

1. При применении положений настоящей Конвенции правительства:
  - a) проводят с соответствующими народами консультации с использованием соответствующих процедур и, в частности, через их представительные институты, всякий раз, когда рассматриваются вопросы о принятии законодательных или административных мер, которые могут непосредственно затрагивать их;
  - b) устанавливают процедуры, посредством которых указанные народы могут свободно и по крайней мере в неменьшей степени, чем другие группы населения, участвовать в принятии на всех уровнях решений в выборных учреждениях и в административных и иных органах, ответственных за политику и программу, которые касаются их;
  - c) создают условия для полного развития собственных учреждений и инициатив указанных народов и при необходимости предоставляют ресурсы, требующиеся для этих целей.
2. Консультации, имеющие место в осуществление настоящей Конвенции, проводятся добросовестно и в форме, соответствующей обстоятельствам, с целью достижения договоренности или согласия в отношении предлагаемых мер.

**Статья 15**

1. Специальные меры принимаются для охраны прав соответствующих народов на природные ресурсы, относящиеся к их землям. Эти права включают право указанных народов на участие в пользовании и управлении этими ресурсами и в их сохранении.
2. В случаях, когда государство сохраняет за собой собственность на минеральные ресурсы или ресурсы земных недр, или права на другие ресурсы, относящиеся к землям, правительства устанавливают процедуры или обеспечивают сохранение процедур, посредством которых они проводят консультации с указанными народами с целью выяснения, наносится ли, и в какой степени, ущерб интересам этих народов – до начала осуществления или до выдачи разрешения на осуществление любых программ по разведке или эксплуатации таких ресурсов, относящихся к их землям. По мере возможности, соответствующие народы участвуют в результатах такой деятельности и получают справедливую компенсацию за любой ущерб, который может быть причинен им вследствие такой деятельности.

Источник: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

См. также: "ILO Convention 169 and the Private Sector: Questions and Answers for IFC Clients"

("Конвенция МОТ № 169 и частный сектор: вопросы и ответы для клиентов МФК") на [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)

### ✓ Выявляйте надлежащих представителей

Тщательное выявление представителей коренного населения представляет собой важнейшую составную часть процесса консультаций. Возможно, что по форме взаимодействие не будет единым процессом, поскольку речь может идти о нескольких общинах или о разных этнических или иных группах в рамках одной общины. В результате целесообразнее привлекать к участию в консультациях нескольких лиц или несколько групп в качестве представителей. При подборе представителей имеет смысл подумать о следующем:

- Кто относится к числу **выборных официальных лиц** на территории, затрагиваемой проектом или мероприятием? В какой мере эти органы власти **реально представляют** коренное население?
- Кто является **традиционным лидером** коренного населения?
- Поскольку общины коренного населения не всегда являются однородными, есть ли группы (например, **женщины, молодежь, пожилые люди**), чьи интересы не представляет никто из перечисленных выше лиц? Нужно ли для этих групп создавать параллельные каналы коммуникаций?

## Тщательное выявление представителей коренного населения представляет собой важнейшую составную часть процесса консультаций

### ✓ Выделяйте наиболее важные вопросы, требующие обсуждения в ходе консультаций

Предварительные консультации с представителями коренного населения и другими работающими с ними учреждениями и организациями могут дать представление о вопросах, которые будут представлять для коренного населения особую важность в ходе консультаций.

В их числе могут быть:

- **график** проведения консультаций и учет в нем особенностей процесса принятия решений в общинах коренного населения;

- **характеристики** проекта, территория, на которой он будет осуществляться, и возможное **негативное** воздействие на коренное население, земли и ресурсы;
- методы и критерии, которые необходимо использовать для **выявления** групп коренного населения, затрагиваемых проектом;
- предлагаемые меры по устранению **неблагоприятных последствий** осуществления проекта и по обеспечению **участия** коренного населения в разработке и реализации таких мер;
- доступ на **земли коренного населения** при проведении экологических и социальных оценок;
- процедуры приобретения земли и выплаты **компенсаций**;
- меры по выявлению и защите **мест, важных с культурной точки зрения**;
- контролирование последствий **притока работников из других мест**;
- **выгоды**, сопряженные с проектом, с точки зрения общины коренного населения;
- **наращивание потенциала** и/или доступность правовой помощи в целях создания условий для информированного участия.

### ✓ Уделяйте особое внимание культурным особенностям

Работая над обеспечением информированного участия общин коренного населения, необходимо уделять особое внимание формам и способам сообщения информации. Задача при этом состоит в том, чтобы учесть культурные особенности и помочь затрагиваемым общинам разобраться в том, какие результаты ожидаются от проекта, какие меры по смягчению неблагоприятных последствий предлагаются, и какие выгоды несет с собой проект. Для этого можно, например, переводить информацию по проекту на соответствующие языки коренного населения, учитывая традиции устной передачи информации и готовя там, где это возможно, аудио- и видеоматериалы. Возможно, придется обратиться и к не предполагающим документального оформления средствам коммуникаций, проводя, например, информационные собрания в общинах или готовя радиопередачи. Главная задача здесь – убедиться, что все члены общины понимают, каким образом проект может отразиться на их положении, и имеют возможность выразить то, что их волнует, что в результате позволит им получить выгоды от проекта.

### ✓ **Делите с властями обязанности по раскрытию информации и проведению консультаций**

В некоторых отраслях, таких, например, как добыча полезных ископаемых, властям, возможно, придется вступить во взаимодействие с общинами коренных жителей прежде, чем компания начнет работу по проекту. То, как будут проходить такие консультации, и насколько заинтересованные стороны будут удовлетворены их результатами, может самым прямым образом отразиться на компании, работающей по проекту, которая затем получит лицензию на ведение геологоразведочных работ в зоне, затрагивающей общины коренного населения. Поэтому имеет смысл провести экспертизу для выяснения того, на каких этапах предварительных консультаций осуществлялось взаимодействие с коренным населением, какие обязательства были даны, или какие еще остались нерешенные вопросы. Некоторые консультации, в зависимости от этапа процесса, следует проводить властям или под их контролем, тогда как консультации по вопросам уже ведущейся добычи или уже действующего производства частная компания может проводить в условиях большей самостоятельности. Например, если речь идет о проекте по разработке природных ресурсов, особенно важно провести консультации с потенциально затрагиваемыми общинами коренного населения на следующих этапах (данный список не является окончательным и свидетельствует о том, что консультации следует рассматривать как комплексный и непрерывный процесс):

- разработка первоначального плана развития района, который изучается на предмет возможных геологоразведочных работ;
- выдача частной компании лицензии на проведение разведки;
- начало этапа разведочных работ по проекту;
- завершение этапа разведочных работ;
- выдача частной компании лицензии на производство, разработку, добычу полезных ископаемых или на недропользование;
- начало этапа производства или добычи полезных ископаемых;
- внесение изменений в проект (производственные процессы, строительство новых производственных объектов и т. д.).

## САХАЛИНСКАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ: ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПЛАНА СОДЕЙСТВИЯ РАЗВИТИЮ КОРЕННЫХ МАЛОЧИСЛЕННЫХ НАРОДОВ С ШИРОКИМ УЧАСТИЕМ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

"Сахалин II" представляет собой осуществляемый на острове Сахалин (Дальневосточный регион **Российской Федерации**) и в его прибрежных водах проект комплексного освоения шельфовых нефтегазовых месторождений, предусматривающий добычу, переработку и экспорт нефти и газа. На острове проживает примерно 3500 представителей четырех коренных народов: нивхов, уйльта, эвенков и нанайцев. Некоторых из них реализация проекта затрагивает напрямую, некоторых – косвенно, некоторых не затрагивает вообще. В целях соблюдения требований политики потенциальных кредиторов и улучшения взаимоотношений с коренным населением после прошедших на Сахалине акций протеста против деятельности всех представленных на острове нефтяных и газовых компаний, оператор проекта – **Сахалинская энергетическая инвестиционная компания (СЭИК)** – приступил к разработке Плана содействия развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалина (ПРМН). ПРМН преследовал две основные цели: смягчить последствия реализации проекта для коренных народов и создать механизм получения общинами коренного населения социально-экономических выгод.

### Процесс консультаций

Поскольку взаимоотношения между коренными народами Сахалина и всеми работающими на острове нефтяными и газовыми компаниями были далеки от оптимальных, было решено разрабатывать этот план с участием как можно более широких слоев местного населения, дабы обеспечить более заинтересованное участие общин. Для этого было необходимо обеспечить участие в процессе консультаций не только лидеров общин малочисленных коренных народов Сахалина, но и рядовых членов этих общин, которые в противном случае не имели бы возможности контактировать с компанией и/или властями.

**Первый раунд консультаций** был направлен на определение приоритетов в разработке программ развития и, кроме того, использовался для сбора дополнительной информации по планированию мер снижения воздействия. В этот процесс были вовлечены лидеры и члены общин коренных малочисленных народов, непосредственно затрагиваемых работами по проекту. Всего в консультациях приняло участие около 200 человек, что составляет более 5 процентов всех коренных малочисленных народов Севера острова Сахалин. Информация о консультациях распространялась как официальным путём, например, специалистами компании по связям с населением, так и неофициально, по родственным каналам. Общины коренных малочисленных народов острова не являлись однородной средой.

## САХАЛИНСКАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

*продолжение*

Взгляды и интересы различных родов не совпадали в силу различий в их местожительстве, занятиях и семейных узах. Кроме того, проводились консультации с коренным населением и другими заинтересованными сторонами, включая должностных лиц области, другие нефтедобывающие компании, неправительственные организации и экспертов в области социального развития и положения коренных народов.

Была сформирована **Рабочая группа**, куда вошли специалисты и консультанты компании, представители областных органов власти и члены Регионального Совета уполномоченных представителей коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области. В задачи Рабочей группы входила выработка рекомендаций группе сотрудников компании, занимавшейся подготовкой этого плана. Кроме того, для выработки рекомендаций по соответствующим мерам снижения воздействия, программам социального развития коренных малочисленных народов и иным формам распределения выгод от проекта были учреждены **комитеты Рабочей группы**, также состоявшие из представителей областных органов власти, коренных народов и гражданского общества, сотрудников и консультантов компании.

**Второй раунд консультаций**, на котором заинтересованным сторонам был представлен предварительный план выбранных компонентов и подкомпонентов проектов, был проведен в начале осени 2005 года. За ним последовал **третий раунд консультаций**, продлившийся три месяца и организованный с целью оценки предлагаемых мер снижения воздействия и выгод от программ социального развития, разработанных на основе предыдущих раундов консультаций. На этом этапе процесс консультаций был расширен с целью охвата районов, не затрагиваемых напрямую работами по проекту, однако включенных в процесс распределения выгод от проекта в рамках стратегии включения в этот процесс всех коренных малочисленных народов Сахалина.

### **Обеспечение доступности консультаций**

Поскольку консультации, по большей части, проходили в зимние месяцы, потребовалось обратить особое внимание на обеспечение возможности участия в них более уязвимых членов общин, например, пожилых женщин. При необходимости выделялся специальный транспорт, либо пожилых членов общины сопровождали более молодые. Для проведения консультаций подыскивалось как можно более удобно расположенное место, а время их начала совпадало с окончанием рабочего дня у рыбаков. Участникам кон-

## САХАЛИНСКАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

*продолжение*

сультаций предлагались еда и напитки, поскольку это является неотъемлемым элементом любого общественного мероприятия. По обычаю, каждый участник имел возможность выразить своё мнение, даже если тема не представлялась имеющей непосредственное отношение к Плану. Присутствующим давалось время на то, чтобы они могли выразить свое недовольство в целом или поднять проблемы общего характера. Обращалось внимание на уважительное отношение ко всем участникам и на поиск консенсуса; иногда это приводило к тому, что собрания затягивались надолго, но их участники ощущали, что сыграли реальную роль в этом процессе.

### **Участие способствует заинтересованности**

Благодаря широкомасштабным консультациям и участию в них всех групп сообщества коренных малочисленных народов Сахалина к моменту согласования и начала реализации Плана многие представители коренного населения воспринимали его как План *самих* коренных малочисленных народов Сахалина, как документ, разработанный ими самими. Как писали их представители в Рабочей группе, "План ПРМН компании "Сахалин энерджи" по своему позитивному подходу не имеет прецедентов. Он предусматривает реальное сотрудничество... Решения принимались сообща, и представителей коренных народов воспринимали как равных партнеров. Нам удалось наладить диалог с "Сахалин энерджи", что позволило нам достичь взаимного доверия и взаимопонимания".

### **Прочие выгоды процесса, основанного на широком участии**

Разработка Плана, точно отражающего приоритеты коренных народов и заботящие их проблемы, была очевидным, но не единственным достижением этого процесса. Он сам по себе привел к улучшению отношений не только между коренными малочисленными народами Сахалина и компанией, но также и между коренным населением острова и его властями. И хотя расхождения во мнениях по-прежнему возникают, благодаря этому процессу создан канал связи, позволяющий разрешать возникающие проблемы. Более того, лидеры сообщества коренных малочисленных народов Сахалина приобрели уверенность в себе, нарастили свой потенциал, и теперь ощущают, насколько расширились их возможности руководить своими общинами, а также представлять интересы коренных малочисленных народов Российской Федерации в органах власти и во взаимоотношениях с любой компанией, инвестирующей средства в экономику острова.

*Источник: Публикуется с любезного разрешения сотрудников ЕБРР*



## УЧЕТ ГЕНДЕРНЫХ ФАКТОРОВ В ХОДЕ КОНСУЛЬТАЦИЙ



© T. Pollett

В зависимости от характера и масштабов вашего проекта, появление вашей компании в общине может затронуть разные аспекты жизни ее членов. Важно помнить, что **на жизни мужчин и женщин это может отразиться по-разному**. В большинстве обществ мужчины и женщины играют разные роли в общественной и частной сферах жизни.

Эти разные и сложные роли определяют разницу в доступе к ресурсам и финансированию, к контактам и отношениям, к развитию личных навыков, к возможностям и власти. Консультации преимущественно с мужчинами — это только половина дела. Предоставление информации только части населения общины чревато рисками и упущенными возможностями. То, что большинство компаний не уделяют должного внимания консультациям с женщинами, происходит неумышленно — скорее из-за того, что для вовлечения женщин в процесс консультаций обычно требуется подготовленность и целенаправленная работа.

Ниже будут предложены некоторые советы, которые помогут вам обдумать, как лучше учесть интересы женщин в процессе проводимых вами консультаций.

### ✓ Иметь полную картину

Опыт показывает, что мужчины и женщины зачастую имеют разные приоритеты, разные взгляды на основные проблемы, а проект или программа могут по-разному отразиться на их положении, причем негативные последствия для женщин оказываются, как правило, несоразмерно более серьезными. Принципы надлежащей практики предполагают выяснение мнения женщин, потому что это позволяет компаниям получить более полное представление о потенциальных рисках, результатах и возможностях в связи с их проектами. Например, осуществление программы или политики компании может иметь непредвиденные последствия для гендерной динамики в общине за счет таких косвенных факторов, как



## Консультации преимущественно с мужчинами — это только половина дела.

рост потребления алкоголя, бытового насилия и проституции, или же привести к усилению уже существующего неравенства между мужчинами и женщинами.

Взгляды мужчин и женщин на одни и те же ресурсы могут быть различными. Например, мужчины рассматривают лес как место для охоты и источник древесины, тогда как женщины добывают здесь еду и лекарственные травы. Учет мнения женщин поможет компании лучше понять и предсказать конечные результаты и смягчить их неблагоприятные последствия и повысить тем самым качество реализации проекта с социальной точки зрения. Мнение женщин необходимо принимать во внимание и при разработке программ трудоустройства, предоставления компенсаций и льгот, поскольку для более справедливого распределения этих благ таким программам может понадобиться придать особый целевой характер.

### ✓ Представлять имеющиеся у вас данные в гендерной разбивке

В ходе оценки экологических и социальных последствий проекта компании получают обширную информацию от затрагиваемых общин и других заинтересованных сторон. Чтобы эти данные помогли вам лучше понять важные для проекта гендерные различия, эти данные следует представлять в гендерной разбивке. Чем больше вероятность того, что ваша компания будет использовать эти данные для принятия решений, тем больше потребность в представлении данных в разбивке. Например, если компания хочет оказать поддержку общинной образовательной программе или программе микрокредитования, данные в гендерной разбивке дадут ей дополнительные возможности для понимания различий в выгодах, которые эта программа может принести мужчинам и женщинам. Или же, если знать, что для мужчин в общинах, затрагиваемых проектом, как правило, важнее вопросы трудоустройства и инфраструктуры, тогда как женщины выше ценят здравоохранение и образование, это может

повлиять на решения компании относительно распределения выделяемых на социальные цели инвестиций.

С этим связан еще один вопрос: в ходе обследований и собеседований вам необходимо убедиться, что вы располагаете представительной с гендерной точки зрения выборкой. Если учесть, что большая часть собеседований проводится с "главой домохозяйства", которым обычно является мужчина, следует искать способы получить аналогичную выборку по женщинам. Домохозяйства, возглавляемые женщинами, — это также важная целевая группа, поскольку матери-одиночки и вдовы, как правило, представляют наиболее социально незащищенные домохозяйства общины.

Зачастую для того, чтобы привлечь больше женщин на собрания, эти собрания надо проводить в более доступной и удобной обстановке.

### ✓ Обращать внимание на состав группы и расстановку акцентов

Консультации "с учетом культурных особенностей", означают иногда, что женщинам проще говорить с другими женщинами. Следует включить в группы, проводящие обследования и занимающиеся связями с общиной, женщин, которые могли бы вести дискуссии и собеседования или, в случае необходимости, выслушивать жалобы женщин. Если в ходе консультаций, которые компания специально проводит с женщинами, присутствуют женщины из числа сотрудников компании, это тоже может оказаться полезным и создать канал связи и взаимодействия между местными женщинами и компанией. Речь, однако, идет не только о женщинах или об их найме на работу, но о создании **группы, члены которой разбираются в гендерной проблематике** и могут построить беседу таким образом, что и мужчины, и женщины получают возможность высказать свою точку зрения. Консультанты, как правило, действуют в соответствии с пожеланиями нанявшей их компании, поэтому крайне важно, чтобы ваши группы осознали всю важность гендерных вопросов.

### ✓ Привлекать больше женщин к участию во встречах

Зачастую для того, чтобы привлечь больше женщин на собрания, эти собрания надо проводить в более доступной и удобной обстановке. Например, рассмотрите возможность организации рядом с местом проведения встречи присмотра за детьми, выбирайте удобные для женщин время, день и место, попросите организации, большинство членов которых составляют женщины, рекомендовать им участвовать во встречах, подумайте о том, чтобы организовать доставку участников к месту проведения собрания и обратно.

### ✓ Использовать активные методы ведения собрания

Ряд методов поможет побудить женщин к более активному участию в собраниях или семинарах. Например, отведите больше времени на работу в небольших группах, проводите некоторые виды работы в группах с однополом составом участников, задайте конкретный вопрос *"А что думают об этом присутствующие здесь женщины?"* и/или используйте игры, инсценировки или рисование, чтобы женщины почувствовали себя комфортнее и принимали более активное участие. Еще один способ – это провести первую часть семинара или собрания всем вместе, чтобы рассмотреть те вопросы, которые важны для общины в целом, а затем разделить присутствующих на небольшие группы (например, женщины, мужчины, молодежь, старики), чтобы подробнее поговорить о проблемах, представляющих особый интерес именно для этих групп.

### ✓ Проводить отдельные собрания

Поскольку у многих народов женщин зачастую не допускают к участию в общих собраниях или семинарах, или же не дают им там права голоса, возможно, потребуются специально принять меры, чтобы дать женщинам возможность обсудить свои проблемы и тревоги. Для этого обычно создают встречи фокус-групп с участием женщин, проводят отдельные встречи с женщинами для обсуждения интересующих вас тем, или же специально ставят эти вопросы на тех собраниях, где присутствуют женщины. Для налаживания контактов с женской аудиторией рекомендуется использовать все возможные каналы, такие, например, как родительские собрания в школах, клубы и ассоциации матерей, женские клубы и ассоциации, ремесленные объединения, женские кооперативы, клубы здоровья, церкви и другие религиозные объединения.

### ✓ Поднимать важные для женщин вопросы

Нередко ходом дискуссии завладевают мужчины, поднимающие вопросы, которые важны, прежде всего, для них самих. Но о чем хотели бы поговорить женщины? Для того чтобы выяснить, какие темы интересны для них, и убедиться, что им уделяется должное внимание, требуются активные меры. К их числу относится включение соответствующих вопросов в повестку дня собраний, обсуждение их в группах и включение в вопросы при проведении обследований.

### ✓ Помнить, что "женщины" — группа неоднородная

Занимаясь налаживанием взаимодействия с женщинами, полезно помнить, что они представляют собой неоднородную группу. Совсем не обязательно, что у всех женщин будут одинаковые интересы и приоритеты. Поэтому, привлекая женщин к консультациям, важно обеспечить представительство интересов женщин разного социально-экономического положения, относящихся к разным общественным, этническим и религиозным группам. Важным фактором может стать и семейное положение или возраст. Имеет смысл также найти НПО или организации на базе общин, которые представляют интересы женщин, относящихся к категории меньшинств, и проконсультироваться с ними.

Для того чтобы выяснить, какие темы представляют интерес для женщин, и убедиться, что им уделяется должное внимание, требуются активные меры.

**ИНДИЙСКО-ЕГИПЕТСКАЯ КОМПАНИЯ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ УДОБРЕНИЙ (ИЕФК):  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОБЩИНАМИ  
С УЧЕТОМ ГЕНДЕРНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

Особое внимание в процессе консультаций и взаимодействия с общинами, проводившимся **Индийско-египетской компанией по производству удобрений (ИЕФК)** в рамках плана строительства предприятия по производству удобрений и дробильной установки, уделялось гендерным вопросам, поскольку проект осуществлялся в Нижнем **Египте**, на полпути между Эдфу и Луксором – то есть, в регионе с укоренившимся традиционным укладом жизни. Для того чтобы дать женщинам из местных общин право голоса при принятии решений и при проведении Оценки экологических и социальных последствий, консультанты – Центр подготовки аспирантов и инженерных исследований Каирского университета и Центр исследований и разработок в области охраны окружающей среды – предприняли ряд шагов. Они добились, чтобы в группы консультантов были включены женщины из числа преподавателей; в трех деревнях, ближайших к месту предполагаемого строительства завода удобрений и дробильной установки, в рамках процесса обследований и консультаций было предусмотрено создание чисто женских фокус-групп и проведение собеседований с ними; итоговые данные представлялись в компанию в разбивке по полу и по другим переменным.

Одним из итогов этого процесса стало то, что на обсуждение были выдвинуты проблемы, поднятые непосредственно женщинами. Если для общин в целом основным предметом дискуссии были потенциальные экономические возможности для местного населения и особенно молодежи, а также использование самых эффективных технологий предупреждения загрязнения воздуха и выброса твердых частиц, то женщин волновало другое. В отличие от мужчин, женщин беспокоили последствия притока новых людей в регион (в основном, мужчин, которые будут работать на новом предприятии и установке), а также влияние, которое это окажет на базовые элементы инфраструктуры, такие, как здравоохранение и образование.

**ВСТАВКА 7: ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ ПО ГЕНДЕРНЫМ ПРОБЛЕМАМ И ВОПРОСАМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

**CIDA policy and resource materials on Gender Equality ("Канадское агентство международного развития: политика и справочные материалы по вопросам гендерного равенства")**

<http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218123616-NN9>

**Gender Checklist, Asian Development Bank (Вопросник по гендерным проблемам – Азиатский банк развития)**

[http://www.adb.org/Documents/Manuals/Gender\\_Checklists/Resettlement/resettlement0300.asp?p=gencheck](http://www.adb.org/Documents/Manuals/Gender_Checklists/Resettlement/resettlement0300.asp?p=gencheck)

**Gender Manual, A Practical Guide for Development Policy Makers and Practitioners, Department for International Development**

**(Пособие по гендерным проблемам: практическое руководство для разработчиков политики в области развития и специалистов-практиков. Министерство по делам международного развития)**

<http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/gendermanual.pdf#search=%22gender%20assessment%20guide%20DFID%22>

**Gender and Participation, Bridge – (IDS) UK ("Гендер и участие", база данных "Мост", Институт исследований по вопросам развития (ИДС) – Соединенное Королевство)**

[http://www.bridge.ids.ac.uk/reports\\_gend\\_CEP.html#Participation](http://www.bridge.ids.ac.uk/reports_gend_CEP.html#Participation)

**Gender Training Manual, Oxfam (Учебное пособие по гендерным вопросам – Оксфам)**

[http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/results.asp?sf\\_01=CTITLE&TAG=&CID=&st\\_01=gender+training+manual&SORT=SORT\\_DATE%2FD](http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/results.asp?sf_01=CTITLE&TAG=&CID=&st_01=gender+training+manual&SORT=SORT_DATE%2FD)

**OECD Gender Tipsheets (ОЭСР – Информация по гендерным вопросам)**

[http://www.oecd.org/document/34/0,2340,en\\_2649\\_34541\\_1896290\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/34/0,2340,en_2649_34541_1896290_1_1_1_1,00.html)

# Переговоры и партнерства

О чем этот раздел?

- 64 Понять, когда следует вести переговоры
- 64 Вести переговоры добросовестно
- 65 Выбирать стиль переговоров, способствующий укреплению взаимоотношений
- 66 Вести переговоры с целью создания стратегических партнерств







## Переговоры и партнерства

Переговоры и консультации – это два разных, но взаимосвязанных процесса в более широких рамках взаимодействия. Если консультации носят, как правило, более открытый характер и имеют целью обмен мнениями и информацией, то задача переговоров – прийти к договоренности по конкретному вопросу или комплексу вопросов. Поскольку действенные переговоры, как правило, идут не на пустом месте, важно заложить основы для них, обеспечив кредит доверия в ходе предварительных консультаций. Если создается впечатление, что компания взаимодействует с заинтересованными сторонами только тогда, когда это отвечает ее интересам или когда она чего-то хочет добиться от общины, это может пойти во вред ей самой. Консультации, помимо всего прочего, дают ценную возможность "гуманизировать" отношения между компанией и соседними общинами путем прямого взаимодействия и в рамках диалога придать большую реалистичность связанным с проектом ожиданиям. В противном случае заинтересованные стороны вполне могут счесть проект какой-то безличной силой с неограниченными ресурсами, от которой следует добиться максимальной финансовой отдачи. В случае переговоров и партнерств, как и во многих других случаях, качество взаимоотношений с заинтересованными сторонами – это ключевое условие для получения взаимоприемлемых результатов.

## ✓ Понять, когда следует вести переговоры

Переговоры полезны при определенных условиях. Компании обычно прибегают к переговорам в тех случаях, когда необходимо прийти к соглашению с заинтересованными сторонами и открыть себе путь к дальнейшим действиям, если речь идет, например, о приобретении прав на землю и другие ресурсы. В случае принудительного выкупа земли и переселения переговоры дают шанс прийти к внесудебной договоренности относительно уровня компенсаций. Хотя это можно сделать далеко не всегда, но там, где это возможно, зачастую можно получить лучшие результаты в плане экономии времени и сокращения бюрократических проволочек, а также более высокой степени удовлетворенности затрагиваемых землевладельцев.

Договоренности, достигнутые в ходе переговоров, могут быть более удобными и в тех сложных ситуациях, когда позиция заинтересованных сторон чревата существенным риском для операций по проекту или репутации компании. Процесс переговоров может, дополняя собой консультации, дать дополнительную уверенность затрагиваемым сторонам, предоставив им более широкое право голоса в определении конечных результатов. Это также делает подписанный договор более понятным, предсказуемым и надежным для них, поскольку в нем четко определяется, что именно компания обязуется сделать, а также роли (если таковые имеются) затрагиваемых заинтересованных сторон.

## ✓ Вести переговоры добросовестно

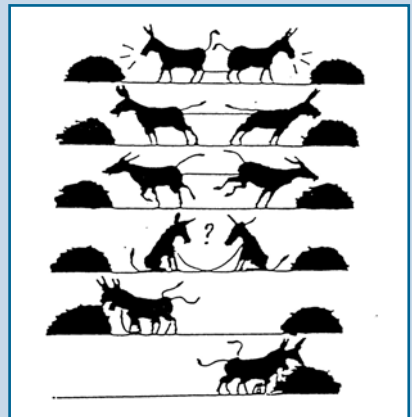
Переговоры с заинтересованными сторонами необходимо вести добросовестно, то есть проявляя открытость, желание взаимодействовать в ходе работы и искреннее стремление найти решения и достичь договоренности. Добросовестные переговоры ведутся в условиях прозрачности, учитывают, каким временем располагают участвующие в них стороны; в их ходе используются процедуры и язык, хорошо понятные всем сторонам и согласованные между ними. Следует постоянно помнить о некоторых ключевых принципах:

- участие законных представителей;
- стремление строить взаимодействие, не прибегая к принуждению или запугиванию;
- совместное изучение наиболее важных проблем;
- равный доступ к самой полной информации;

- использование методов активного участия;
- доступность с точки зрения времени и места;
- предоставление достаточного времени для принятия решений;
- взаимное уважение и учет культурных и других особенностей;
- гибкость, рассмотрение различных вариантов и желание находить компромиссы;
- фиксация результатов;
- создание механизма разрешения конфликтных ситуаций для рассмотрения любых проблем, возникающих в ходе осуществления договора.

### ✓ Выбирать стиль переговоров, способствующий укреплению взаимоотношений

Добросовестные переговоры дают наилучшие результаты в тех случаях, когда они ведутся в соответствии с нормами достижения учитывающих взаимные интересы добровольных договоренностей. Этот подход имеет целью обеспечить для всех участвующих в переговорах сторон результат, который соответствовал бы если не первоначальным предложениям, выдвинутым ими в начале дискуссии, то, по меньшей мере, более глубоким интересам и мотивациям, лежащим в их основе. Например, первоначальные требования общины о выплате денежной компенсации зачастую представляют собой "отправную точку" для переговоров, потому что есть много других способов решения проблем, ради которых запрашивались деньги (например, создать возможности для трудоустройства, укрепить статус традиционных лидеров, обеспечить создание социальной инфраструктуры или предоставление социальных услуг). Этот особый стиль переговоров, в основе которого лежат принципы совместного решения проблем и достижения консенсуса, имеет целью укрепить взаимоотношения между участниками переговоров и зачастую лучше всего срабатывает, если посред-



Без коммуникации, заинтересованного участия и совместного принятия решений успеха не достичь.

*Источник: Университет Восточной Англии, Школа исследований проблем развития*

ником на них выступает приемлемая для всех третья сторона. Другие стили переговоров, ставящие во главу угла стремление одной из сторон "выиграть" как можно больше, независимо от того, что получают другие стороны и как будут строиться взаимоотношения с ними, обычно упускают возможность укрепить взаимоотношения одновременно с достижением договоренности.

### ✓ Вести переговоры с целью создания стратегических партнерств

Помимо консультаций, заинтересованного участия и переговоров задачу налаживания взаимодействия решают также стратегические партнерства с участием компаний и общин и/или других заинтересованных сторон, таких, как органы власти или НПО. Если программы или соглашения, являющиеся результатом переговоров, обычно осуществляются, главным образом, компанией, то стратегические партнерства имеют целью **совместные действия и сотрудничество**, итогом которого может стать наращивание социального капитала. Совместные интересы, объединяющие стороны, зачастую касаются некоторых аспектов развития, например, рационального использования ресурсов окружающей среды, государственного здравоохранения, социальной интеграции, инвестиций в развитие общин или экономического развития на местах. Для эффективных партнерств характерно:

- наличие общей цели или стратегических интересов;
- внесение всеми сторонами взносов в денежной или натуральной форме в общий фонд;
- обмен информацией, прозрачность и совместное установление фактов;
- опора на ключевые и взаимодополняющие компетенции каждой из сторон; а также
- распределение между сторонами финансовых и репутационных рисков и выгод, сопряженных с предприятием.

## ИНДИЯ: ПЕРЕГОВОРЫ О ВНЕДРЕНИИ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО СТАНДАРТА "БЕСТ" НА ПРОИЗВОДСТВО И УТИЛИЗАЦИЮ СВИНЦОВЫХ АККУМУЛЯТОРОВ

По некоторым оценкам, расходы на лечение детей, пострадавших от отравления солями свинца, превышают 600 млн. долл. США в год в Индии и 43 млрд. долл. США в год – в Соединенных Штатах. Производство, обслуживание и утилизация аккумуляторов, используемых в автотранспортных средствах, в сфере электросвязи и иных отраслях экономики, является одним из основных источников выбросов токсичных соединений свинца в окружающую среду во всём мире. Неправительственная организация "Occupational Knowledge International (OK)" ("OK Интернэшнл") пришла к выводу о том, что решению этой проблемы может помочь разработка международного экологического стандарта сертификации производства и утилизации свинцовых аккумуляторов.

С целью разработки и пропаганды этого стандарта, которому было дано название БЕСТ, или "Ориентация на повышенную экологическую устойчивость", "OK Интернэшнл" и две индийских НПО создали в 2002 году партнерство с одним из крупнейших производителей аккумуляторов в Индии – компанией "Амара Раджа" – с целью проведения экспериментального аудита ее производственных процессов. По итогам наблюдений и испытаний были определены сферы, в которых производственный процесс мог бы быть усовершенствован с точки зрения экологической устойчивости и охраны здоровья. Проведенные испытания позволили разработать первый стандарт БЕСТ на производство аккумуляторов.

Однако для того, чтобы перейти от проекта к стандарту для сертификации, понадобилось провести переговоры со всеми заинтересованными сторонами. В этих целях в Индии был организован широкий многосторонний форум заинтересованных групп. В нем приняли участие двадцать три организации, представлявшие все основные отрасли, в том числе, крупные потребители аккумуляторов – например, "Херо-Хонда" и "Тата Моторс", индийские ведомства и международные учреждения, отраслевые эксперты и организации, занимающиеся вопросами охраны здоровья и окружающей среды. В ходе ряда технических совещаний участники тщательно проанализировали и обсудили проекты стандартов и результаты аудита, подготовили предложения о внесении в стандарты необходимых изменений, а в ряде случаев – и начали пересмотр сходных рекомендаций, действовавших в их отраслях. По итогам дискуссии был подготовлен заключительный проект стандарта, который до его окончательного утверждения будет дважды опубликован и вынесен на общественное обсуждение. Не менее важно и то, что в результате процесса взаимодействия удалось создать альянс самых разнообразных сил и убедить потребителей аккумуляторов добиваться от своих поставщиков следования наилучшей практике. Благодаря взаимодействию с заинтересованными сторонами переговоры позволили упрочить общую приверженность представителей различных отраслей выработке международного экологического стандарта БЕСТ на производство свинцовых аккумуляторов.

## "ХОЛСИМ" (ВЬЕТНАМ): ПАРТНЕРСТВО ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ВО ИМЯ ОХРАНЫ СРЕДЫ ОБИТАНИЯ

В последние 15 лет на равнину Ха Тьен приезжает всё больше и больше трудовых мигрантов. Люди стремятся в этот отдаленный уголок на юго-западе Вьетнама, надеясь заработать на выращивании риса, ловле креветок и на местных цементных заводах. Строительство одного из этих заводов – "Холсим Вьетнам" – профинансировала МФК. Вызванные строительством завода изменения в характере землепользования привели к существенному ухудшению местной природной среды обитания, в которой причудливо переплетаются заливные луга, болота, известняковые останцы, холмы из песчаника и мангровые леса. Её состояние продолжает ухудшаться, несмотря на растущее понимание того, насколько эта местность ценна своим биоразнообразием.

По мере продвижения работ по проекту становилось ясно, что любая действенная попытка сохранить эту среду обитания потребует выработки общей платформы и сотрудничества ряда ключевых заинтересованных сторон. В 2002 году началось обсуждение роли каждой из этих заинтересованных сторон: способности МФК объединить все стороны; авторитета цементной компании "Холсим" в данной местности; технических знаний и опыта местных НПО и научных кругов; нормотворческих полномочий местных властей, и, наконец, активной поддержки местного населения. Без участия какой-либо из этих сторон успех этого предприятия был бы невозможен. Следующим этапом этого процесса стала разработка курса действий, который позволил бы достичь желаемого эффекта – сочетания устойчивого пользования ресурсами и сохранения природной среды.

В первом квартале 2003 года было проведено картографирование и подготовлено технико-экономическое обоснование; эти работы финансировались в соответствии с соглашением между МФК и "Холсим". В мае 2003 года состоялся семинар с участием всех заинтересованных сторон, на котором были обсуждены результаты работ и определено место для реализации экспериментального проекта. Для придания этому эксперименту официального характера был подписан Меморандум о взаимопонимании. К февралю 2005 года проект дал ощутимые результаты. Благодаря устойчивому использованию ресурсов управляемых общиной заливных лугов и болотных угодий более чем у 200 домохозяйств в этой провинции – одной из беднейших во Вьетнаме – удвоились доходы, и, в то же время, было обеспечено сохранение последнего девственного островка дикой природы в дельте Меконга.

# Урегулирование конфликтов

О чем этот раздел?

- 70 Важен сам процесс
- 70 Разрабатывайте механизм с учетом потребностей проекта
- 72 Предоставляйте информацию в письменном виде и широко ее обнародуйте
- 72 Привлекайте, в случае необходимости, третьих лиц
- 73 Обеспечьте доступность
- 75 Принимая ответные меры, не забывайте указывать конкретные сроки и обеспечивать прозрачность
- 75 Ведите необходимую документацию и представляйте отчеты
- 76 Не препятствуйте обращению к средствам правовой защиты





- Хорошо организованный процесс может дать более успешные результаты и вселить в людей чувство удовлетворенности тем, что их жалобы были услышаны, даже если итоги оказались далеко не оптимальными.



© M. Blanchet

## Урегулирование конфликтов

Для проектов, приводящих к тем или иным последствиям экологического и социального характера, конфликты – нормальное явление. То, каким образом компания реагирует на такие конфликты (или какое впечатление о ее реакции складывается), имеет большое значение и может существенным образом повлиять на ход и результаты ее деятельности. Механизм разрешения конфликтов должен быть соразмерен рискам, сопряженным с проектом, и его результатам. Он должен определяться всем ходом взаимодействия компании с заинтересованными сторонами и принципами добросовестного предпринимательства, и включать в себя различные элементы взаимодействия, о которых говорилось в предыдущих разделах. На деле, хорошо налаженный общий процесс взаимодействия с общиной и обеспечение на регулярной основе доступа к информации могут, во-первых, существенно помочь в предупреждении конфликтов, а, во-вторых, обезопасить от их разрастания до такой степени, что это негативно отразится на ходе ведения бизнеса. Поэтому, если исходить из общих соображений по управлению рисками, затраты времени и сил на заблаговременную разработку хорошо функционирующего процесса – это разумные инвестиции.

В идеале, процедуры урегулирования конфликтов следует внедрить уже к началу проведения оценок экологических и социальных последствий, и они должны работать в течение всего срока строительства и эксплуатации вплоть до завершения проекта. Как и в случае общего процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами, важно, чтобы руководство компании было в курсе происходящего и активно им интересовалось, чтобы при необходимости была возможность принять решительные меры, дабы не допустить обострения конфликта. Ниже речь пойдет о том, на что следует обратить внимание при создании механизма урегулирования внешних конфликтов.

### ✓ Важен сам процесс

Для затрагиваемых общин и других заинтересованных сторон, добиваясь удовлетворения своих жалоб, очень важно ощущать, что дела ведутся в обстановке прозрачности и честности. Хорошо организованный процесс может дать более успешные результаты и вселить в людей чувство удовлетворенности тем, что их жалобы были услышаны, даже если итоги оказались далеко не оптимальными. Разрабатывая механизмы урегулирования конфликтов, позаботьтесь о том, чтобы они были понятными и доступными для местного населения и учитывали его культурные особенности. Важно с самого начала определить, кто сможет прибегнуть к данному механизму, и убедить людей в том, что, подавая жалобу, им не следует опасаться ни расходов, ни карательных мер. Хорошо поставленная коммуникационная деятельность должна обеспечить максимальную прозрачность всего процесса – начиная с момента принятия и рассмотрения жалобы и заканчивая порядком принятия решений и предоставлением возможностей для апелляции.

### ✓ Разрабатывайте механизм с учетом потребностей проекта

Процедуры урегулирования конфликтов следует разрабатывать с учетом особенностей и потребностей конкретного проекта. Для небольших проектов с предсказуемыми проблемами можно предусмотреть более простые способы урегулирования конфликтов, например, общинные собрания, услуги представителей по связям с общественностью или обеспечивающие анонимность ящики для сообщений. Для больших и более сложных

проектов, по всей вероятности, понадобятся в большей степени формализованные процессы и механизмы и больше средств для приема, регистрации, разбирательства жалоб и принятия решений по ним. Однако не следует рассматривать процедуры урегулирования конфликтов как замену взаимодействия компании с общиной или наоборот. Оба эти процесса являются взаимодополняющими и должны усиливать друг друга.

Даже в рамках одного и того же проекта невозможно для урегулирования всех конфликтов применять одни и те же способы. Например, жалобу на то, что принадлежащий компании грузовик задавил на дороге курицу, можно удовлетворить путем прямых контактов между тем, кто ее подал, и представителем компании по связям с общественностью (более официальные методы понадобятся только в том случае, если сотрудники не проявили должной реакции). Однако жалобы на обширное загрязнение грунтовых вод могут, например, быть по своему характеру столь серьезными и срочными, что это потребует немедленного вмешательства руководства компании и последующих услуг посредников. Иными словами, продумайте

### "ЛОНМИН" (ЮЖНАЯ АФРИКА): БЕСПЛАТНАЯ ТЕЛЕФОННАЯ "ГОРЧАЯ ЛИНИЯ"

**В** Южно-Африканской Республике компания "Лонмин" – третий по величине производитель платины в мире – выяснила, что особенно эффективным средством, позволяющим общественности высказывать свои соображения или жалобы по поводу работы компании, особенно в том, что касается проблем экологии, охраны труда и здоровья, общинных проблем и вопросов безопасности, – это созданная компанией бесплатная телефонная "горячая линия". Налажен учет поступающих жалоб и принятых по ним мер. Кроме того, для обсуждения конкретных проблем, таких, как, например, шум и вибрация в новых карьерах, регулярно проводятся встречи с определенными группами из числа заинтересованных сторон. Заинтересованным сторонам предлагается также поднимать проблемы общего характера в ходе регулярно проводящихся общих собраний заинтересованных сторон, в которых принимают участие представители руководства компании и основных групп заинтересованных сторон.

в рамках вашего механизма урегулирования конфликтов вопрос о разных уровнях возмещения ущерба в зависимости от масштабов и степени серьезности жалобы.

**Не следует рассматривать процедуры урегулирования конфликтов как замену взаимодействия компании с общиной или наоборот. Оба эти процесса являются взаимодополняющими и должны усиливать друг друга.**

**✓ Предоставляйте информацию в письменном виде и широко ее обнародуйте**

Политика или процесс рассмотрения жалоб не дадут эффекта, если о них никто не будет знать. Информация о разработанных компанией процедурах урегулирования конфликтов должна представляться в письменном виде, широко обнародоваться и разъясняться соответствующим заинтересованным сторонам. Проще говоря, люди должны знать, куда им идти и к кому обращаться, если они хотят подать жалобу, и понимать, как будет проходить этот процесс, чтобы воспользоваться им. Эту информацию, как и всю прочую, следует предоставлять в форматах и на языках, понятных местному населению и/или разъяснять ее устно там, где уровень грамотности населения низок. Общее правило состоит в том, что эти процедуры не должны быть слишком сложными на практике и не требовать обращения к юристам.

**✓ Привлекайте, в случае необходимости, третьих лиц**

Иногда для обеспечения в глазах затрагиваемых людей или групп "чистоты процесса" требуется принять определенные меры к тому, чтобы поставить их в равные условия с теми, кого они воспринимают как более влиятельную сторону. Как минимум, общинам необходим доступ к информации. Компании могут помочь в этом, своевременно и в понятной форме предоставляя связанную с проектом информацию. В случае если налицо ощутимое неравенство в том, что касается знаний, власти и влияния, компания, возможно, сочтет необходимым в интересах дела обратиться

к помощи других сторон. Если речь идет о представительстве интересов, в помощь местным общинам и для выступления от их имени можно призвать НПО. Когда нужны услуги посредников, научные или другие местные институты могут сыграть роль "честного посредника" между компанией и заинтересованными сторонами. В определенных ситуациях компания имеет смысл оплатить консультационные или посреднические услуги такой третьей стороны таким образом, чтобы это было приемлемо для всех сторон и не нарушало целостности процесса.

### ✓ **Обеспечьте доступность**

Если в рамках проекта люди могут без проблем высказать то, что их тревожит, будучи уверенными, что их услышат и примут соответствующие меры, это обеспечит компании хорошую репутацию и улучшит ее отношения с общиной. Один из лучших способов для этого – обеспечить на местах возможности для контактов. Нанимайте на работу людей, обладающих необходимыми навыками, подготовкой и склонностью к работе в области связей с общественностью, и как можно быстрее направляйте их туда, где им предстоит работать. Если такие люди будут постоянно находиться в местных общинах, это очень поможет установить отношения личного характера между жителями общины и компанией, и поднять уровень доверия к ней. Возможность поговорить со знакомым человеком, который регулярно появляется в деревне или живет поблизости, создает неформальную атмосферу, в которой легче высказывать жалобы и разбирать их либо передавать по инстанциям. Обычно это удобнее и меньше пугает людей, чем необходимость добираться в рабочее время в контору компании, чтобы подать официальную жалобу.

**Если представители компании будут постоянно находиться в местных общинах, это очень поможет установить отношения личного характера между жителями общины и компанией и поднять уровень доверия к ней.**

## ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩАЯ ШАХТА "ЯНАКОЧА": ДИАЛОГ ЗА КРУГЛЫМ СТОЛОМ КАК МЕТОД РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

**К**рупнейшая в Перу золотодобывающая компания "Минера Янакоча" имела серьезные конфликты с общинами, проживающими вблизи принадлежащей ей шахты по добыче золота "Янакоча". Поводом к конфликту стал разлив ртути на участке дороги, проходящем через три деревни. Представители местного населения жаловались на то, что компания загрязняет воду и воздух и наносит ущерб состоянию здоровья и условиям жизни в окрестных деревнях, а также на то, что шахта была открыта без должных консультаций с общинами.

Создание Круглого стола для ведения диалога стало результатом жалоб, поданных Советнику по контролю за соблюдением уставных требований – Омбудсмену МФК (СКО). Заседания Круглого стола, участниками которого являются представители 52 зарегистрированных организаций, в том числе правительства страны, затрагиваемых общин, НПО, религиозных групп, Торговой палаты, компании, а также избранный ими Совет директоров, проходят ежемесячно. Задача Круглого стола – "рассматривать и урегулировать конфликты между компанией "Минера Янакоча" и общиной Кахамарка с участием частных и государственных учреждений на принципах прозрачности, открытости, независимости и активного участия".

Круглый стол стал примером успешного создания "культуры диалога" и помог снять напряженность в отношениях между компанией и общиной за счет активной организации дискуссий, проходивших в духе уважения и толерантности при участии ряда заинтересованных сторон. Например, в результате дискуссии было проведено независимое исследование количественных и качественных характеристик воды и даны рекомендации по поводу решения связанных с этим проблем. По итогам дискуссий компания в настоящее время пересматривает свой План работы с опасными веществами и действий в чрезвычайных ситуациях. Однако пока еще остаются нерешенные за Круглым столом проблемы, и представительность, независимость и прозрачность самого этого процесса в глазах широкой общественности еще стоит под сомнением. Кроме того, поскольку Круглый стол с самого начала получал финансовую и техническую помощь от СКО МФК, встает вопрос о дальнейшей устойчивости этого механизма.

✓ **Принимая ответные меры, не забывайте указывать конкретные сроки и обеспечивать прозрачность**

В соответствии с принципами надлежащей практики компании следует публично обозначить временные рамки, в которые она обязуется давать ответы на все зарегистрированные жалобы (например, 48 часов, одна неделя или 30 дней), и обеспечить соблюдение этих сроков. Это помогает избежать сомнений, поскольку люди будут точно знать, когда сотрудники компании выйдут с ними на связь и/или дадут ответ на их жалобу. Если, помимо этого, будет обеспечена прозрачность процесса принятия решений, чтобы заинтересованные стороны понимали, каким образом это делается, это повысит степень доверия к системе. В наиболее сложные периоды, как, например, во время строительства, важно немедленно давать ответ на срочные жалобы, например, на то, что подрядчик сломал забор, из-за чего разбежался домашний скот. Еще одна связанная с этим проблема – наделить сотрудников, принимающих жалобы (как правило, это те, кто занимается вопросами связей с общественностью), полномочиями для самостоятельного рассмотрения основной массы жалоб или для прямой связи с руководством компании в тех случаях, когда решение проблемы требует бóльших усилий или затрат.

**В соответствии с принципами надлежащей практики компании следует публично обозначить временные рамки, в которые она обязуется давать ответы на все зарегистрированные жалобы.**

✓ **Ведите необходимую документацию и представляйте отчеты**


Во всех случаях, идет ли речь просто о книге учета (в случае небольших проектов) или о более сложной базе данных (по более крупным проектам с более серьезными последствиями), для эффективного урегулирования конфликтных ситуаций крайне важно фиксировать в письменном виде все поступающие жалобы. В соответствующий документ должно вноситься имя лица или название организации, дата и содержание жалобы, приняты по ней меры, результат, а также то, когда и каким образом автору



жалобы было сообщено о принятом решении. В некоторых странах для официальной "регистрации" жалобы требуется подробная информация о лице, ее подавшем, например, его паспортные данные. Это может отпугнуть заинтересованные стороны и помешать им воспользоваться этим механизмом. Поэтому предоставление личных данных должно быть делом добровольным, и следует обеспечивать их конфиденциальность, если только власти не потребуют их раскрытия. Помимо информирования подателя жалобы о результатах ее рассмотрения (по мере необходимости, в письменном виде), надлежащей практикой в рамках процесса взаимодействия с общиной в целом является периодическое представление общине и другим заинтересованным сторонам отчетов о том, каким образом компания рассматривает поступившие жалобы.

### ✓ **Не препятствуйте обращению к средствам правовой защиты**

Если компания, осуществляющая проект, не в силах разрешить конфликт, она может счесть целесообразным предоставление подателям жалоб возможности обратиться к услугам внешних экспертов. Ими могут стать общественные адвокаты, юридические консультанты, НПО, занимающиеся правовыми проблемами, или научные работники. Возможно, компания поймет, что её сотрудничество с такими третьими лицами и затронутыми общинами способствует успешному поиску решений. Однако это возможно не всегда, и возможны ситуации, когда податели жалоб предпочтут прибегнуть к средствам правовой защиты. В этом случае компания должна иметь представление о правовых и административных каналах разрешения споров в той стране, где она ведет деятельность, и не препятствовать обращению к этим механизмам.



### "ЭКССОН МОБИЛ": МНОГОСТОРОННЯЯ КОМИССИЯ ПО РАССМОТРЕНИЮ ЖАЛОБ В СВЯЗИ С ПРОЕКТОМ СТРОИТЕЛЬСТВА НЕФТЕПРОВОДА ЧАД-КАМЕРУН

Иногда привлечение представителей разных заинтересованных сторон к работе по рассмотрению жалоб может повысить доверие к этому процессу и признание его легитимности. В **Камеруне** компания "**Экссон Мобил**" столкнулась с проблемой приобретения земли в большом регионе, где нет признаваемой государством частной собственности на нее, а сложная система землепользования привела к тому, что свои претензии на один и тот же участок земли заявляли несколько человек. Компании пришлось разработать беспристрастную и прозрачную процедуру для определения лиц, имеющих право на компенсацию, и рассмотрения жалоб.

Была создана **многосторонняя комиссия** с участием представителей правительства, старост деревень, традиционных лидеров, представителей компании "Экссон Мобил" и двух НПО, отобранных на конкурсной основе. Комиссия организовала системный, деревня за деревней, процесс "социального урегулирования", в ходе которого она проверяла каждый договор о выплате компенсации вдоль трассы нефтепровода и определяла, соответствует ли он более широкому плану охраны окружающей среды и решения социальных проблем. В случае отрицательного ответа комиссия определяла необходимые меры для исправления ситуации. В целях обеспечения прозрачности выплаты компенсаций проходили в соответствующих деревнях публично, а представители одной из НПО выступали здесь в качестве "свидетелей" процесса.



# Участие заинтересованных сторон в мониторинге проектов

О чем этот раздел?

- 80 Развивайте мониторинг на основе заинтересованного участия
- 81 Изучайте потенциальные выгоды независимого мониторинга



Независимый мониторинг хода выполнения компанией своих обязательств в области охраны окружающей среды и социальной сфере может способствовать взаимодействию с заинтересованными сторонами за счет повышения прозрачности и укрепления доверия.



© T. Poillett

## Участие заинтересованных сторон в мониторинге проектов

Один из способов снять обеспокоенность заинтересованных сторон и повысить прозрачность процесса состоит в том, чтобы привлекать затрагиваемые заинтересованные стороны к мониторингу хода реализации мер по смягчению неблагоприятных последствий или других программ в области охраны окружающей среды и социальной сфере. Такое участие и информация, накопленная в ходе этого процесса, могут также способствовать тому, что сами заинтересованные стороны в рамках осуществления проекта возьмут на себя больше ответственности за решение экологических проблем и обеспечение собственного благополучия и почувствуют, что у них есть права и возможности для того, чтобы принять определенные практические меры к решению вопросов, непосредственно касающихся

их жизни. Активное участие в мониторинге помогает также укрепить взаимосвязи между компанией, осуществляющей проект, и заинтересованными сторонами.

Если на местах отсутствует потенциал, ваша компания может счесть целесообразным проведение программ по **наращиванию потенциала** и учебных программ, которые позволят населению, затрагиваемому проектом, или местным организациям приобрести технические навыки, необходимые для участия в эффективном мониторинге. Компании, поступившие подобным образом, сообщают, что они сами заинтересованы в том, чтобы любые участвующие в проведении мониторинга группы хорошо понимали техническое содержание процесса, поскольку это обеспечивает более точные и достоверные результаты мониторинга и дает возможность выстраивать информированный диалог.

### ✓ Развивайте мониторинг на основе заинтересованного участия

Мониторинг на основе заинтересованного участия выходит за рамки консультаций компании с затрагиваемыми заинтересованными сторонами по материалам экологического мониторинга. Он подразумевает **физическое присутствие затрагиваемых лиц в момент проведения мониторинга** и предполагает использование **значимых для соответствующих заинтересованных сторон** методов и **показателей**. В некоторых странах участие затрагиваемых проектом заинтересованных сторон в мониторинге экологических и социальных последствий и смягчения неблагоприятных воздействий может быть нормативным требованием. Это, к тому же, является и надлежащей практикой. Что касается характера участия заинтересованных сторон в мониторинге проекта, следует внимательнее подходить к выбору представителей, а процесс отбора должен быть прозрачным.

Мониторинг на основе заинтересованного участия предполагает, например<sup>2</sup>:

- участие затрагиваемых заинтересованных сторон в **проведении выборочных обследований** и анализе результатов – многие местные группы вполне способны разобраться в этой методике без специальной подготовки, тогда как другим понадобится определенное наращивание потенциала;
- проведение затрагиваемыми сторонами **наблюдений**, триангулированных ради усиления объективности;

2. Источник: частично использованы материалы Исследовательского центра по проблемам глобального развития <http://www.gdrc.org/uem/e-mgmt/10.html>

□ □ □ **Независимый мониторинг может способствовать как улучшению отчетности по проекту, так и росту доверия к результатам самого мониторинга.**

- **обсуждение в группах** успешных мер по смягчению неблагоприятных последствий и по распределению выгод и/или способов решения вновь возникающих проблем;
- адаптация обычных **технологий заинтересованного участия** к задачам оценки изменения окружающей среды и социально-экономической обстановки, например, использование методов сезонного календаря, ежедневных и еженедельных графиков, карт размещения ресурсов и землепользования и ранжирования по степени достатка.

Хотя некоторые компании и могут проявлять известный скептицизм в отношении технических возможностей заинтересованных сторон на местах содействовать проведению мониторинга, многие компании, которые опробовали этот метод, выяснили, что обучение идет гораздо быстрее, чем ожидалось.

✓ **Изучайте потенциальные выгоды независимого мониторинга**

Независимый мониторинг выполнения компанией принятых на себя обязательств в области охраны окружающей среды и в социальной сфере может способствовать углублению процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами за счет повышения прозрачности и укрепления доверия между компанией, работающей по проекту, и основными заинтересованными сторонами. Для компании выгода будет состоять в том, что ее работа в экологической и социальной сферах получит объективную оценку, что поможет снизить накал внешней критики и заручиться поддержкой заинтересованных сторон на местах. **Независимый мониторинг может способствовать как улучшению отчетности по проекту, так и росту доверия к результатам самого мониторинга** со стороны затрагиваемых общин и групп гражданского общества, поскольку он будет служить независимым и объективным источником информации и отчетности. Независимый мониторинг могут осуществлять НПО, регулирующие органы, представители учебного и научного сообщества, представители общин, технические эксперты или известные люди.



В случае особо сложных или вызывающих противоречивое к себе отношение проектов, в рамках которых крайне важно обеспечить объективность и прозрачность, целесообразно создать **независимую мониторинговую комиссию** или группу, которая осуществляла бы надзор за работой по экологической и социальной составляющим проекта и подготовку соответствующих отчетов. В состав этого органа могут входить представители заинтересованных сторон по проекту, технические эксперты международного уровня и/или известные люди. Чтобы деятельность такой группы была успешной, очень важно, чтобы в ее состав вошли лица, **пользующиеся доверием и имеющие хорошую техническую подготовку**, и чтобы отчеты о результатах мониторинга представлялись для всеобщего ознакомления. Те же подходы можно применять и в отношении небольших проектов, однако в этих случаях уровень комиссии может быть более низким: она может состоять из представителей общин и местных активистов или ученых.

### "ЭКССОН МОБИЛ": НЕЗАВИСИМЫЙ МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА СТРОИТЕЛЬСТВА НЕФТЕПРОВОДА ЧАД-КАМЕРУН

В рамках реализации проекта строительства **нефтепровода Чад-Камерун**, оператором которого выступала компания "Экссон Мобил", был заключен контракт с Независимой группой по мониторингу выполнения обязательств (НГМВ), на которую были возложены мониторинг и оценка результатов выполнения оператором проекта и правительствами обеих стран своих обязательств по охране окружающей среды, содержащихся в Планах мероприятий по охране и рациональному использованию окружающей среды. Представители НГМВ (консалтинговой компании, услуги которой оплачивает "Экссон Мобил" при посредничестве МФК) выезжали в район осуществления проекта не менее четырех раз в год вплоть до его завершения, проводили встречи с представителями компании – исполнителя проекта, затронутым населением, НПО и иными сторонами, ответственными за мониторинг соблюдения природоохранных обязательств. Все отчеты НГМВ являются общедоступными документами; доступ к ним (на английском и французском языках) можно получить через сайты Всемирного банка и компании "Экссон" в сети Интернет.

\* Более подробную информацию о том, как создать механизм независимого мониторинга реализации комплексных проектов см. в документе *External Monitoring of the Chad-Cameroon Pipeline Project: Lessons of Experience* ("Независимый мониторинг проекта строительства нефтепровода Чад-Камерун: опыт и уроки"), МФК, сентябрь 2006 года, [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)

### НЕФТЕПРОВОД БАКУ-ТБИЛИСИ-ДЖЕЙХАН: МОНИТОРИНГ СИЛАМИ НПО В АЗЕРБАЙДЖАНЕ И ГРУЗИИ

Рекомендация об организации мониторинга реализации проекта строительства **нефтепровода Баку-Тбилиси-Джейхан** силами НПО была высказана на этапе проведения строительных работ по этому проекту. Компания БТД согласилась с этой рекомендацией, исходя из того, что конструктивный мониторинг со стороны хорошо информированных НПО был бы полезен компании в ее усилиях по повышению качества реализации проекта, и в этом ее поддержали МФК и ЕБРР. Однако у ряда НПО в странах, через которые проходит нефтепровод, отсутствовали опыт и финансовые ресурсы, необходимые для эффективного ведения мониторинга. Перед БТД встала задача поиска способа обучения НПО и оказания им финансовой поддержки таким образом, чтобы избежать их прямого финансирования и, соответственно, сохранить их независимость.

В этих целях компания БТД наняла несколько сторонних организаций для оказания азербайджанским и грузинским НПО содействия в осуществлении программы мониторинга. (В Турции нанимать такую организацию для оказания содействия не понадобилось, поскольку опыт и потенциал турецких НПО был, в общем, существеннее, нежели азербайджанских и грузинских, и, кроме того, целый ряд турецких НПО уже был вовлечен в реализацию проекта.) Эти содействующие организации смогли создать в Азербайджане и Грузии несколько рабочих групп. Для членов каждой рабочей группы было организовано обучение методикам мониторинга и аудита, а сотрудники БТД провели для них презентации и информационные совещания по проекту. В течение всего периода мониторинга компания БТД предоставляла доступ на строительные площадки и к проектной документации, и в дополнение к этому организовывала встречи с соответствующими сотрудниками БТД и компаний – подрядчиков. Цели программы состояли в следующем: (i) дать участвующим в ней НПО возможность приобрести навыки планирования и реализации программы объективного мониторинга соответствия проекта строительства нефтепровода БТД международным нормам и подготовки соответствующей

## НЕФТЕПРОВОД БАКУ-ТБИЛИСИ-ДЖЕЙХАН:

*продолжение*

информации; (ii) привить этим НПО навыки мониторинга экологических и социальных последствий других проектов, которыми они могли бы впоследствии поделиться с другими организациями; и (iii) публично продемонстрировать серьезное отношение БТД к своему обязательству обеспечивать открытость.

В марте 2005 года участники азербайджанской программы посетили для обмена опытом Грузию; ожидается, что по мере реализации этих программ такое сотрудничество между двумя странами продолжится. Считается, что такой уровень официального сотрудничества между промышленниками и гражданским обществом послужит моделью дальнейшего развития событий в Закавказье.

### **Азербайджан**

В Азербайджане БТД установил партнерские отношения с азербайджанским Институтом "Открытое общество" (ИОО). ИОО играл роль координатора НПО, а также поддержал участвующие в программе НПО жизненно необходимыми им финансовыми средствами. Он также организовал для этих НПО систему регистрации, обучения и наставничества. Впоследствии азербайджанские НПО определили пять аспектов для мониторинга (социальные, земельные и трудовые права, применение местных товаров, услуг и рабочей силы, культурное наследие и охрана окружающей среды), сформировали группу по каждой теме и создали малые рабочие группы для ведения мониторинга от имени всех остальных участников программы. Они также приняли участие в изучении методик мониторинга, оценки и подготовки отчетов, и ознакомились с презентациями о проекте нефтепровода БТД.

### **Проекты БТД и нефтепровода Чад-Камерун: обмен опытом мониторинга**

ИОО пригласил Католическую службу помощи провести обучение методикам мониторинга с использованием опыта проводимого НПО мониторинга осуществления проекта строительства нефтепровода Чад-Камерун. Проектов, аналогичных трубопроводу БТД, не так уж много,

## НЕФТЕПРОВОД БАКУ-ТБИЛИСИ-ДЖЕЙХАН:

*продолжение*

поэтому это позволило ознакомиться с ценным опытом, накопленным в рамках сопоставимого проекта. НПО, осуществлявшая мониторинг строительства нефтепровода Чад-Камерун, продолжала оказывать азербайджанским НПО поддержку в ходе подготовки и реализации ими своих планов мониторинга и написания отчетов.

### Грузия

В Грузии содействие НПО в Тбилиси и по трассе нефтепровода оказывает Фонд "Евразия" через свою "Программу мониторинга нефтепровода и инициативу диалога" (МНИД). МНИД представляет собой программу содействия мониторингу, предусматривающую подготовку контингента экспертов из числа представителей НПО для ведения мониторинга и поощрение продуманного участия широкого круга представителей НПО в мониторинге влияния прокладки и эксплуатации нефтепровода по всей его трассе. Многие НПО откликнулись на первоначальное предложение зарегистрироваться, а по итогам отбора было сформировано три рабочих группы – по утилизации отходов, рекультивации и социальным правам и правам человека. Учебные мероприятия для НПО и программа мониторинга успешно завершились в декабре 2005 года, а в 2006 году работа по наращиванию потенциала продолжилась.

*Источник: The BTC Pipeline Project: Lessons of Experience ("Проект строительства нефтепровода БТД: опыт и уроки"), МФК, сентябрь 2006 года, доступно по адресу <http://www.ifc.org/envirolessons>*



# Отчетность перед заинтересованным и сторонами

О чем этот раздел?

- 88 Советы по подготовке отчетов для затрагиваемых заинтересованных сторон
- 89 Международные стандарты отчетности по взаимодействию с заинтересованными сторонами
- 92 Выход на более широкую аудиторию путем отчетов в области устойчивого развития
- 93 Выгоды предоставления отчетов в области устойчивого развития





© T. Pollett

## Отчетность перед заинтересованными сторонами

И в личных, и в деловых отношениях важно все доводить до конца. Это верно и в отношении взаимодействия с заинтересованными сторонами. Если были проведены консультации, заинтересованные стороны захотят узнать, какие из внесенных ими предложений были взяты на вооружение, какие меры по снижению рисков или смягчению неблагоприятных последствий будут приняты в ответ на высказанную ими озабоченность, и как, например, будет вестись мониторинг последствий реализации проекта.



Помимо **отчетов**, предоставляемых затрагиваемым проектом группам и другим заинтересованным сторонам в рамках консультаций, существуют и другие виды отчетности, ориентированные на иные заинтересованные стороны. Так, например, **отчеты о мерах по обеспечению устойчивого развития** дают компании возможность довести до гораздо более широких кругов заинтересованных сторон информацию о результатах ее деятельности в экологической, социальной, экономической и управленческой сферах. Они же позволяют отчитываться и собственно о взаимодействии с заинтересованными сторонами, например, о том, с кем проводились консультации, по каким вопросам и с какими результатами. Соответственно, многими международными кодексами и стандартами корпоративной отчетности сегодня предусматриваются требования к реализации мер по взаимодействию с заинтересованными сторонами и отчетности об этой работе.

### ✓ **Советы по подготовке отчетов для затрагиваемых заинтересованных сторон**

Для того чтобы проследить, какие обязательства были даны разным заинтересованным сторонам в разное время, и регулярно отчитываться о ходе выполнения этих обязательств, необходим планомерный и организованный подход (см. Вставку 8). Приводимые далее рекомендации могут помочь в работе над таким компонентом вашей стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами, как отчетность:

- Определите, **какую именно информацию** необходимо сообщать разным заинтересованным сторонам, **каким образом** и **как часто**.
- Регулярно **обновляйте** реестр ваших обязательств и **предоставляйте информацию о ходе их выполнения** затрагиваемым и заинтересованным сторонам. Обратите особое внимание на оповещение о любых **существенных изменениях** в обязательствах или мерах по их выполнению по сравнению с обнародованными документами.
- **Обеспечьте доступность для общественности результатов мониторинга** и, особенно, отчетов о независимом мониторинге.
- Регулярно отчитывайтесь **о взаимодействии с заинтересованными сторонами в целом** – как перед теми, с кем непосредственно ведется эта работа, так и перед другими заинтересованными сторонами.
- **Переводите** предназначенную для заинтересованных сторон информацию по отчетам на местные языки и в понятные форматы.

### "ЛОНМИН", ЮЖНАЯ АФРИКА: ОТЧЕТ ОБ ОСНОВНЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ МОНИТОРИНГА ПЕРЕД ЗАТРАГИВАЕМЫМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

В рамках добычи компанией "Лонмин" платины в Южной Африке независимые консультанты осуществляют мониторинг качества воздуха и воды в прилегающих к району горных работ общинах и отчитываются о результатах перед соответствующими регулирующими органами и перед затрагиваемыми общинами. Недавно общины попросили о предоставлении им возможности участвовать в отборе консультантов по мониторингу, и компания дала на это свое согласие. Таким же образом организуются проверки на предмет предупреждения образования трещин, проводимые перед взрывными работами в открытых карьерах и после них, а также мониторинг уровня шума. Каждые три месяца компания проводит Советание по вопросам защиты здоровья и охраны окружающей среды, на которых результаты экологического мониторинга доводятся до сведения представителей соответствующих общин и групп гражданского общества и затем обсуждаются.

#### ✓ **Международные стандарты отчетности по взаимодействию с заинтересованными сторонами**

В последние годы в международные стандарты корпоративной отчетности стали включаться требования к отчетности по мероприятиям и деятельности в сфере взаимодействия с заинтересованными сторонами. Во многих случаях компании уже придерживаются этих стандартов, или же им понадобится внести лишь минимальные изменения в принятый порядок сбора данных и подготовки отчетов. Однако другим компаниям придется разрабатывать новую политику и новые процедуры взаимодействия с заинтересованными сторонами и отчетности об этой работе. Соблюдение этих стандартов может быть выгодно и самой компании, поскольку это поможет ей выйти на новые рынки (например, если она будет удовлетворять глобальным требованиям к продавцам и поставщикам), обеспечит возможность войти в листинг компаний, соответствующих принципам социально ответственного инвестирования (СОИ), и усилит их позиции относительно конкурентов. Некоторые из этих основных международных стандартов приводятся во Вставке 9.

#### ВСТАВКА 8: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЬЮТЕРНЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ ОТСЛЕЖИВАНИЯ КОНСУЛЬТАЦИЙ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ И ПРИНЯТЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Для отслеживания консультаций с заинтересованными сторонами и обязательств по отношению к ним существует ряд компьютерных программ и услуг на базе сети Интернет. Произвольная выборка таких программ приводится ниже\*.

- **Comm-Trac™** – программа по управлению данными о санитарном состоянии окружающей среды и экологической безопасности. Программа создает "панель выполнения", автоматически напоминающую менеджерам о необходимости выполнять обязательства в экологической сфере.
- **Credit 360** – основанная на Интернет-технологиях система управления данными, облегчающая сбор данных и разбивку их по разным показателям для отчетности и обнаружения. [www.credit360.com](http://www.credit360.com)
- **Entropy System™** – основанная на Интернет-технологиях программа для оценки результатов работы в экологической, социальной и экономической сферах; помогает в организации взаимодействия с заинтересованными сторонами и предлагает систему управления рисками в отношениях с заинтересованными сторонами.
- **REACT** – онлайн-учет мероприятий в сфере исследовательской работы, взаимодействия с заинтересованными сторонами и консультаций, проводимых местными властями в регионе.
- **Smart Dialogue™** – обеспечивает обслуживание большого количества запросов на консультации, ведение контрольного журнала и поддержание обратной связи с участниками и лицами, принимающими решения.
- **3PTracking™** – фиксирует и отслеживает финансовые и натуральные обязательства заинтересованных сторон, участвующих в осуществлении многосторонних и межотраслевых партнерских проектов.

\* МФК не проводила проверку эффективности этих программ или услуг.

**ВСТАВКА 9: МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ ОТЧЕТНОСТИ  
ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ**

**Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000** – поддерживается открытой сетью разработчиков AccountAbility, ставящей перед собой задачу улучшения качества разработки, осуществления, оценки, обнародования и обеспечения взаимодействия с заинтересованными сторонами, в том числе в вопросах заботы о клиентах, взаимодействия по определенным вопросам (например, по правам человека) и отчетности и гарантий. [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

**Индекс устойчивости Доу-Джонса** – комплекс стандартов в области корпоративного управления и взаимодействия с заинтересованными сторонами, в том числе корпоративные кодексы поведения и публичной отчетности. [www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com)

**FTSE4Good Index Series** – серия ориентиров и рыночных индексов для социально ответственных инвесторов. В числе критериев для нефтяных, газовых и горнодобывающих компаний – обязательства соблюдать основные стандарты МОТ в области трудовых отношений (или подписать Глобальный договор ООН, SA8000 или разработанные ОЭСР Руководящие принципы для многонациональных предприятий); соблюдать права коренных народов; проводить консультации с заинтересованными сторонами на местах; учитывать вопросы прав человека при проведении оценок рисков и отчитываться перед общественностью о соблюдении прав человека в своей деятельности.

[http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)

**Глобальная инициатива в области отчетности (ГИО)** – комплекс социальных, экономических, экологических и управленческих показателей, включая и группу показателей по взаимодействию с заинтересованными сторонами. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**Руководящие принципы для многонациональных предприятий Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)** – предусматривают проведение консультаций и сотрудничество между работодателями и работниками; раскрытие информации по существенным вопросам, касающимся работников и других

### ВСТАВКА 9: МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

*продолжение*

заинтересованных сторон; а также поддержание необходимых и своевременных связей и проведение консультаций с общинами, непосредственно затрагиваемыми политикой предприятия в экологической сфере и сфере безопасности труда и охраны здоровья и мерами по ее осуществлению. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

**SA 1000** – добровольный стандарт сертификации третьими сторонами, разработанный организацией "Международная социальная подотчетность" (Social Accountability International – SAI) и предназначенный для компаний, заинтересованных в проведении аудита и сертификации методов осуществления трудовой политики на их предприятиях и на предприятиях их поставщиков и продавцов. [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

**Глобальный договор ООН** – обязывает подписавшие его компании поддерживать и соблюдать признанные международным сообществом права человека и не допускать у себя нарушений прав человека. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

### ✓ Выход на более широкую аудиторию путем отчетов в области устойчивого развития

В целом задачей отчетов в области устойчивого развития является обращение к **широкой аудитории, в которой представлены различные заинтересованные стороны**. Представление подобной отчетности – это составная часть общих стратегий компании по обеспечению взаимодействия и коммуникаций с заинтересованными сторонами. Эти отчеты следует рассматривать как дополнение, но не как замену раскрытию информации по конкретным проектам для определенных заинтересованных сторон и не как альтернативу прямым отчетам перед заинтересованными сторонами о результатах выполнения решений, принятых в ходе предыдущих консультаций.

В идеале, отчет в области устойчивого развития должен быть достоверным и четким и давать сбалансированную картину хороших и не столь хороших новостей. По мере того, как принципы надлежащей практики все больше требуют проверки информации и освещения в отчетах наиболее важных или "существенных" для заинтересованных сторон проблем, ряд компаний передает свои отчеты на независимую проверку третьим сторонам. Отчеты разных компаний о работе в области устойчивого развития очень различаются по содержанию, объемам и качеству, однако в целом компании пытаются поддерживать правильный баланс между следующими факторами:

- **Существенность** – подробный обзор основных экономических, социальных и экологических рисков, сопряженных с деятельностью компании, мероприятий и результатов и того, какая работа ведется по этим вопросам, а не поверхностное перечисление многочисленных направлений деятельности;
- **Быстрое реагирование на запросы заинтересованных сторон** – предоставление информации, отвечающей реальным ожиданиям и интересам заинтересованных сторон, а не той, которую компания хотела бы, чтобы они знали, или которую, по ее мнению, они хотят узнать;
- **Контекст** – предоставление информации в определенном контексте, чтобы можно было сделать самостоятельные заключения о степени ее важности. Например, создание пятидесяти новых рабочих мест может быть очень важно для небольшой и бедной сельской общины, но менее значимо для крупного и экономически развитого городского района;
- **Полнота** – достаточно полное освещение проблем, чтобы заинтересованные стороны могли сделать собственные выводы о работе компании.

### ✓ **Выгоды предоставления отчетов в области устойчивого развития**

Компании, представляющие отчеты в области устойчивого развития, получают ряд преимуществ, различающихся в зависимости от стран и отраслей и включающих в себя:

- рост доверия и поддержки со стороны основных заинтересованных сторон (например, клиентов или местных общин);
- улучшение бренда и репутации (см. пример компании "Манила Уотер");
- улучшение отношений с властями и инвесторами;

- повышение морального духа сотрудников и их преданности компании (сотрудники часто рассматриваются как основная аудитория, на которую рассчитан проект);
- расширение возможностей для преодоления последствий репутационного кризиса;
- привлекательность для социально ответственных инвесторов;
- возможности для совершенствования корпоративных систем и повышения их эффективности;
- новые продукты и услуги (за счет лучшего понимания потребностей заинтересованных сторон);
- расширение возможностей занять особое место на рынке.



## КОМПАНИЯ "МАНИЛА УОТЕР": ОТЧЕТНОСТЬ ПЕРЕД ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

**В** 2004 году филиппинская компания "Манила Уотер" создала Группу по вопросам устойчивого развития, в состав которой вошли сотрудники компании, представляющие разные ее подразделения и уровни. Перед группой была поставлена задача разработать для компании Стратегию устойчивого развития. В стратегии определяются подходы компании к учету вопросов устойчивости в ее деятельности и показатели по основным направлениям деятельности и мониторингу, а также цели и задачи, требующие своего решения. Стратегия устойчивого развития представляет собой развивающуюся систему, в соответствии с которой компания строит и направляет свою деятельность. Она определяет стратегию компании, ее операции, взаимодействие с заинтересованными сторонами и внешнюю отчетность.

В 2005 году компания продемонстрировала свою приверженность идее прозрачности, впервые в стране опубликовав ежегодный Отчет в области устойчивого развития, подготовленный в соответствии с Руководящими принципами отчетности в области устойчивого развития в рамках Глобальной инициативы в области отчетности. В 2006 году был опубликован отчет о последующей деятельности в области устойчивого развития, в котором речь шла о деятельности и достижениях компании в 2005 году и о ее планах на будущее. В основу этих отчетов положены систематически проводившиеся оценки воздействия каждого направления хозяйственной деятельности компании на устойчивость и сопряженных с ним выгод; в самих отчетах учитывается проводимая компанией политика по обеспечению устойчивости, показатели деятельности, цели и задачи в этой области.

Отчеты легли в основу постоянно проводимого компанией мониторинга ее работы и подготовки соответствующих отчетов, а также стратегий совершенствования деятельности. Ежегодный отчет компании "Манила Уотер" в области устойчивого развития используется также для постоянных консультаций и взаимодействия с сотрудниками компании, ее клиентами, общинами и другими заинтересованными сторонами. Руководствуясь этим примером, ее компания-учредитель – "Айала Корпорейшн" – поручила всем своим дочерним компаниям подготовить в 2007 году собственные Отчеты в области устойчивого развития, а также решила представить единый отчет по всей группе компаний. Компании "Манила Уотер" часто предлагают поделиться своим опытом на международном уровне и дать рекомендации для других компаний в развивающихся странах.



#### ВСТАВКА 10: ПОКАЗАТЕЛИ ГИО

Глобальная инициатива в области отчетности (ГИО) предусматривает стандартизированный набор показателей, на основании которого компании могут оценивать свою деятельность по обеспечению нефинансовой устойчивости. Предлагаются следующие показатели:

#### ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

- Экономические показатели
- Присутствие на рынке
- Косвенное воздействие на экономику

#### ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

- Сырье
- Энергия
- Вода
- Биоразнообразии
- Выбросы, сбросы и отходы
- Продукция и услуги
- Соответствие нормативным требованиям
- Транспорт

#### ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА И ДОСТОЙНЫЙ ТРУД

- Занятость
- Трудовые отношения
- Охрана труда и производственная безопасность
- Обучение и образование
- Разнообразие и равные возможности

**ВСТАВКА 10: ПОКАЗАТЕЛИ ГИО** *продолжение***ПРАВА ЧЕЛОВЕКА**

- Инвестиции и закупки
- Недопущение дискриминации
- Свобода объединений и коллективные переговоры
- Ликвидация детского труда
- Предупреждение принудительного и недобровольного труда
- Подходы к разбору жалоб и конфликтов
- Подходы к обеспечению безопасности
- Права коренных народов

**ОБЩЕСТВО**

- Взаимоотношения с местным населением
- Коррупция
- Государственная политика
- Антиконтурное поведение
- Соответствие нормативным требованиям

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРОДУКЦИЮ**

- Здоровье и безопасность потребителей
- Маркировка продукции и услуг
- Маркетинг
- Уважение к частной жизни потребителей
- Соблюдение нормативных требований

Дополнительные показатели предусматриваются для следующих отраслей: финансовые услуги, логистика и транспорт, горнодобывающая промышленность и металлургия, государственные учреждения, тур-операторы, телекоммуникации и автомобилестроение.

**ВСТАВКА 10: ПОКАЗАТЕЛИ ГИО** *продолжение*

Требования ГИО по отчетности о деятельности компании непосредственно в сфере взаимодействия с заинтересованными сторонами включают в себя:\*

- 3.9 Базовые принципы выявления и отбора заинтересованных сторон
- 3.10 Подход к консультациям с заинтересованными сторонами – отчет о частоте проведения консультаций в разбивке по типам и по группам заинтересованных сторон
- 3.11 Тип информации, получаемой в ходе консультаций с заинтересованными сторонами
- 3.12 Использование информации, получаемой в процессе взаимодействия с заинтересованными сторонами

*\*Предлагаемая в ГИО нумерация показателей помогает финансовым аналитикам быстрее находить требуемую информацию, а также повышает сопоставимость отчетов разных компаний.*

*Источник: Глобальная инициатива в области отчетности. Подробнее см. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)*

# Функции управления

О чем этот раздел?

- 100 Координируйте мероприятия и определяйте обязанности каждого
- 101 Правильно подбирайте, обучайте и используйте кадры
- 102 Четко определяйте каналы связи между сотрудниками, занимающимися связями с общественностью, и высшим руководством
- 103 Пропагандируйте стратегию внутри компании
- 103 Создавайте и поддерживайте базу данных о заинтересованных сторонах
- 104 Создавайте и поддерживайте реестр обязательств
- 106 Постоянно держите под контролем взаимодействие с "третьими лицами"
- 107 Управляйте рисками, связанными с деятельностью подрядчиков
- 107 Отслеживайте изменения в качестве взаимоотношений с заинтересованными сторонами



Взаимодействием с заинтересованными сторонами следует управлять так же, как и любым другим направлением хозяйственной деятельности.



© M. Gunawan

## Функции управления

Принципы надлежащей практики всё чаще ориентируются на включение мероприятий по взаимодействию с заинтересованными сторонами в систему управления деятельностью компании в экологической и социальной областях. На практике это означает обеспечение системности управления таким взаимодействием за счет включения его в основную деятельность компании. Чтобы этого добиться, менеджменту следует выделить важнейшие моменты в ходе осуществления проекта, когда понадобится взаимодействие с заинтересованными сторонами, а также определить, кто будет заниматься этими вопросами и как их можно вписать в основную деятельность компании. Для этого необходимо попытаться решить, каким образом наиболее эффективно наладить работу по разным направлениям взаимодействия, о которых шла речь в предыдущих разделах, и ее интеграцию, в том числе:

- постоянное изучение заинтересованных сторон и оценку проблем, которые волнуют заинтересованные стороны, **с точки зрения "риска"**;
- наем на работу и обучение **сотрудников, ответственных за связь с общественностью**;
- процессы консультаций, имеющие целью проведение **политики компании** и/или выполнение **требований кредиторов и регулирующих органов**;
- **мнения и предложения** заинтересованных сторон по проекту и предлагаемым мерам по смягчению негативных последствий;
- **механизмы урегулирования конфликтов**, позволяющие отслеживать моменты, вызывающие беспокойство заинтересованных сторон, и принимать соответствующие меры;
- привлечение заинтересованных сторон на местах к **мониторингу проекта**;
- **предоставление информации** заинтересованным сторонам.

(В Части 2 настоящего Руководства определены некоторые ключевые задачи в области управления для каждой фазы проектного цикла.)

Самое важное соображение заключается в том, что взаимодействием с заинтересованными сторонами следует управлять так же, как и любым другим направлением хозяйственной деятельности: **четко понимая цели и задачи, имея профессиональных и увлеченных своим делом сотрудников, определив график и бюджет, круг обязанностей высшего руководства и принципы надзора с его стороны**. Ниже предлагаются некоторые принципы надлежащей практики в сфере управления процессом взаимодействия с заинтересованными сторонами.

**Важно обеспечивать согласованность информации, которую сообщают заинтересованным сторонам разные группы или подразделения компании.**

**Координируйте мероприятия и определяйте обязанности каждого**

На протяжении всего периода осуществления проекта затрагиваемые общины и другие заинтересованные стороны будут, по всей видимости, взаимодействовать с самыми разными представителями компании, работающей по проекту. Различные мероприятия по взаимодействию

□ □ □ Подбирая специалистов по связям с общественностью, постарайтесь найти тех, кто сможет установить и поддерживать хорошие рабочие взаимоотношения с местными общинами.

необходимо проводить скоординированно. Важно обеспечивать **согласованность информации**, которую сообщают заинтересованным сторонам разные группы или подразделения компании, равно как и отслеживать проведение этих мероприятий, чтобы повысить их эффективность, избежать путаницы и не допустить появления противоречащих друг другу сообщений или обязательств. Обычно лучший способ для этого – возложить на высшее руководство общую ответственность за взаимодействие с заинтересованными сторонами. Подобный **надзор со стороны высшего руководства** не только подчеркивает важность этой работы, но и необходим для эффективного осуществления стратегии и координации различных мероприятий, проводимых компанией.

✓ **Правильно подбирайте, обучайте и используйте кадры**

Первоначальное изучение заинтересованных сторон даст вам представление о заинтересованных сторонах, с которыми необходимо взаимодействовать на разных стадиях реализации проекта. Взаимодействие с разными заинтересованными сторонами требует разных навыков и разных подходов к подбору персонала. Например, для взаимодействия с местными общинами могут понадобиться один или несколько работающих на местах специалистов по связям с общественностью, тогда как взаимодействие с представителями правительства или с местными, национальными или международными организациями потребует, по всей вероятности, других навыков и непосредственного участия высшего руководства. Если проект предполагает сложное или требующее особо деликатного подхода взаимодействие с заинтересованными сторонами, подумайте о привлечении консультантов по социальным вопросам или других специалистов, которые помогут в подготовке и проведении этой работы и в применении методик активного участия и других специальных технологий.



Подбирая специалистов по связям с общественностью, постарайтесь найти тех, кто сможет установить и поддерживать хорошие рабочие взаимоотношения с местными общинами. Поскольку в ходе работы им потребуется выслушивать на местах замечания и предложения, ищите людей, которые обладали бы следующими качествами:

- хорошее знание людей и умение входить в контакт с ними;
- хорошее понимание местных языков, общинного устройства и культурных особенностей;
- открытость и уважение к чужому мнению;
- стремление находить решения;
- высокая степень честности и надежности;
- преданность своей работе и стремление решать поставленные задачи.

### ✓ Четко определяйте каналы связи между сотрудниками, занимающимися связями с общественностью, и высшим руководством

Чтобы работа специалистов по связям с общественностью была эффективной, они должны иметь полномочия для ведения переговоров от имени компании. Для этого следует иметь четкую структуру отчетности и ясность относительно того, какие решения они могут принимать самостоятельно, а какие должны передаваться на усмотрение более высокого руководства компании. Прямые каналы связи дают высшему руководству и возможность более эффективно контролировать риски за счет своевременного получения информации с мест. Чем больше вероятность того, что позиция заинтересованных сторон на местах может поставить под угрозу репутацию проекта, тем важнее для специалистов по связям с общественностью иметь прямой выход на высшее руководство.

**Чем больше вероятность того, что позиция заинтересованных сторон на местах может поставить под угрозу репутацию проекта, тем важнее для специалистов по связям с общественностью иметь прямой выход на высшее руководство.**

### ✓ Пропагандируйте стратегию внутри компании

Для того чтобы взаимодействие с заинтересованными сторонами вошло в повседневную практику компании, все сотрудники должны осознавать эту задачу как свою собственную. Каждому подразделению компании необходимо знать стратегию и понимать, почему компания тратит время и деньги на эту работу. Слишком часто программы взаимодействия с заинтересованными сторонами изолированы внутри компании, и их считают "второстепенным вопросом", относящимся к сфере ведения лишь немногочисленных сотрудников, отвечающих за связи с общественностью. Чтобы этого избежать, следует выделить время для пропаганды стратегии внутри компании. Продемонстрировав связь взаимодействия с заинтересованными сторонами с результатами деятельности компании в экологической и социальной сферах, а также его потенциальное влияние на репутацию и результаты проекта, можно углубить понимание сотрудниками компании того факта, что **взаимодействие с заинтересованными сторонами – это общая обязанность**, и побудить их рассматривать себя в качестве "послов", помогающих устанавливать и поддерживать хорошие рабочие взаимоотношения с внешними заинтересованными сторонами.

### ✓ Создавайте и поддерживайте базу данных о заинтересованных сторонах

Постоянно поддерживаемая и регулярно обновляемая база данных о взаимодействии с заинтересованными сторонами может стать полезным инструментом управления. В идеале, в ней должна содержаться подробная информация о разных заинтересованных сторонах – об их представителях, интересах и проблемах, о ранее проведенных консультациях (когда они проводились, по каким вопросам, какие результаты были получены), об обязательствах, принятых на себя компанией, осуществляющей проект, – как выполненных, так и пока не реализованных, а также о конфликтных ситуациях, которые имели место, и о том, на какой стадии решения они находятся. Поддержание подобной базы данных важно с точки зрения **обеспечения непрерывности процесса**, особенно в периоды, когда проект переходит из одной стадии в другую, и когда нередко имеет место смена сотрудников. Она может пригодиться и для подготовки **отчетности**, а также в тех случаях, когда компании необходимо продемонстрировать правильность проводимого ею процесса консультаций.

## "CASOL", МОЗАМБИК:

### СОЗДАНИЕ БАЗЫ ДАННЫХ О ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОНАХ ДЛЯ ПРОЦЕССА ОВОС

Добиваясь права на проведение шельфовой разведки запасов углеводородов в **Мозамбике**, компания "**CASOL**" подготовила первоначальный список заинтересованных сторон и обсудила его с основными государственными ведомствами. На основании полученной при этом информации был подготовлен расширенный список заинтересованных сторон, с которыми компания вступила в контакт. Эта работа велась на постоянной основе, и список пополнялся как за счет тех, о ком сообщили стороны, ранее внесенные в список, так и тех, кто откликнулся на рекламные объявления в средствах массовой информации или узнавал о компании в ходе встреч с общественностью. На основании расширенного списка была создана база данных с именами, названиями организаций, контактными сведениями и электронными адресами (если они имелись). База данных о заинтересованных сторонах стала для компании очень полезным инструментом, который использовался в ходе взаимодействия с общественностью для того, чтобы обеспечить постоянные связи со всеми заинтересованными или затрагиваемыми сторонами.

## ✓ Создавайте и поддерживайте реестр обязательств

Выполнять то, что вы обещали крайне важно, если речь идет об укреплении доверия и налаживании хороших рабочих взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Для своевременного отслеживания хода выполнения обязательств необходимо учитывать всё, что было обещано разным заинтересованным сторонам (будь то затрагиваемые общины, местные власти, кредиторы, НПО или другие организации) в течение всего периода осуществления проекта. Обычно больше всего обещаний дается заинтересованным сторонам на ранних стадиях осуществления проекта по поводу расчетов и процессов оценки экологических и социальных последствий, а также на этапе строительства – по поводу конфликтных ситуаций и мониторинга последствий. "Реестр обязательств" возник как соответствующий принципам надлежащей практики инструмент управления, позволяющий фиксировать и отслеживать многочисленные обязательства в экологической и социальной сферах, которые компания берет на себя в процессе консультаций и которые зафиксированы в разного

## НЕФТЕПРОВОД БАКУ-ТБИЛИСИ-ДЖЕЙХАН: ОТСЛЕЖИВАНИЕ ХОДА ВЫПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ, ПРИНЯТЫХ В ХОДЕ ОЭСП

Документы Оценки экологических и социальных последствий (ОЭСП) по проекту БТД предусматривали несколько сотен мер в области управления и смягчения неблагоприятных последствий, которые компания обязалась осуществить. Поскольку эти обязательства были разбросаны по разным разделам документов, компания первоначально испытывала затруднения с разработкой программы управления экологическими и социальными последствиями осуществления проекта, необходимой для организации выполнения этих обязательств. Для решения этой проблемы был подготовлен полный список всех обязательств – **"Реестр обязательств"**. В нем четко указывалось содержание обязательства, его источник и то, каким пунктом программы предусматривается его выполнение.

Созданный таким образом реестр обязательств стал ценным орудием в деле разработки системы управления экологическими и социальными последствиями осуществления проекта. Он позволил установить взаимосвязь между документацией по ОЭСП и системой управления и стал тем механизмом, посредством которого можно было принятые обязательства выполнять на практике. Однако выяснилось, что сведение обязательств по проекту БТД в единый реестр требует большого количества времени. Обнаружилось также, что обязательства, перенесенные из первоначальной документации, зачастую приобретали неопределенный характер, и не всегда было ясно, кто несет ответственность за их выполнение, во многих случаях обязательства дублировались.

Урок, полученный на основании данного проекта, заключается в том, что формулировать обязательства следует четко и лаконично, и что в качестве составной части общей документации по ОЭСП следует составлять и реестр обязательств. В идеале, структура реестра обязательств должна соответствовать этапам осуществления проекта (например, строительство или операции) и учитывать разные направления деятельности (например, удаление и обезвреживание отходов), чтобы и компания, и подрядчик имели более четкую картину того, кто какие обязательства должен выполнять.

рода документах по материалам оценки экологических и социальных последствий и в планах работы. В реестре следует указывать сроки осуществления мероприятий и, что самое важное, степень ответственности разных лиц, подразделений компании или третьих сторон-исполнителей (в качестве которых в некоторых случаях могут выступать подрядчик, НПО или местное государственное учреждение).

**Один из аспектов управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами – отслеживать, кто выступает от имени компании, осуществляющей проект, и что заявляют третьи лица.**

**✓ Постоянно держите под контролем взаимодействие с "третьими лицами"**

Один из аспектов управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами – отслеживать, **кто выступает от имени компании, осуществляющей проект**, и что заявляют третьи лица. Возможно, приглашенным специалистам и консультантам, а также представителям регулирующих органов, НПО и подрядчиков, сотрудничающих с компанией, которая осуществляет проект, придется взаимодействовать и с заинтересованными сторонами по проекту. В некоторых случаях подобная деятельность третьих лиц чревата рисками, которые необходимо активно нейтрализовать. К числу подобных рисков относится раскрытие информации по проекту, не соответствующей той, которую распространяла компания, проведение консультаций, не учитывающих культурные особенности или не предусматривающих участия некоторых заинтересованных сторон, провокация необоснованных ожиданий от проекта (например, в отношении размеров компенсации и уровня занятости), раздача обещаний от имени компании без ее предварительного на то согласия, а также невыполнение мер по смягчению неблагоприятных последствий или проектов развития общин в интересах тех, кто должен получить выгоды от проекта.

Один из способов снизить степень подобных рисков – **участие представителей компании, осуществляющей проект, в подобного рода мероприятиях**, по крайней мере, на первом этапе и периодически – позднее. Там, где это возможно, прояснить роль третьих лиц помогут документы, отражающие круг обсуждавшихся вопросов и достигнутые договоренности, а важным средством контроля и обеспечения качества является постоянный мониторинг последующих мероприятий силами сотрудников компании.

### ✓ **Управляйте рисками, связанными с деятельностью подрядчиков**

Подрядчики, возможно, в большей степени, нежели другие третьи стороны, могут напрямую влиять на взаимоотношения с заинтересованными сторонами в силу своего положения и повседневных контактов с местным населением. На стадии строительства подрядчики и их субподрядчики чаще, чем сотрудники компании, общаются с местными заинтересованными сторонами, и зачастую **затрагиваемые общины не видят различия между подрядчиком и компанией** – и тот, и другая считаются "представителями проекта". Поэтому действия подрядчика могут представлять риск для компании, которым следует управлять с самого начала. Для этого необходимо выбирать таких подрядчиков, которые могут эффективно вести дела с заинтересованными сторонами, и предусматривать соответствующие условия при заключении контрактов с ними. В числе таких условий может быть создание собственного механизма урегулирования конфликтных ситуаций, приглашение собственного специалиста по связям с общественностью и обучение персонала и субподрядчиков методам взаимодействия с местным населением. Сотрудникам компании следует заниматься мониторингом действий подрядчика на местах и оказывать помощь в рассмотрении любых жалоб заинтересованных сторон на подрядчиков.

### ✓ **Отслеживайте изменения в качестве взаимоотношений с заинтересованными сторонами**

Поскольку качество взаимоотношений со временем изменяется, а на разных стадиях осуществления проекта взаимодействие осуществляется с разной частотой и интенсивностью, полезно время от времени "измерять температуру" основных заинтересованных сторон и уровень их удовлетворенности ходом осуществления вашего проекта в целом и процессом

взаимодействия, в частности. Ежегодная или проводимая раз в полгода независимая **"оценка восприятия"** с использованием, в целях поддержания преемственности процесса, одного и того же набора вопросов, – это тот инструмент, который некоторые компании используют как вспомогательный в процессе своего взаимодействия с заинтересованными сторонами. Уловив изменения в уровнях удовлетворенности и выяснив причины этих изменений, сотрудники и менеджеры могут с помощью этой информации внести коррективы в процесс или, в случае необходимости, восстановить нормальный уровень коммуникаций и взаимоотношений.

### **"КОСАН САИК": РАЗРАБОТКА ПЛАНА КОНСУЛЬТАЦИЙ С ОБЩИНАМИ В РАМКАХ СИСТЕМЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОХРАНЕ И РАЦИОНАЛЬНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**

**"Косан САИК"**, ведущий производитель сахара и топливного этилового спирта в **Бразилии**, занялась расширением своего производства, что предполагало и решение широкого спектра экологических проблем, включая, в числе прочего, вопросы удаления и очистки сточных вод, энергопотребления и отходов производства. В том регионе Бразилии, где работает компания, законодательство об охране окружающей среды более жесткое, нежели в других частях страны. Наряду с предоставлением компании услуг по корпоративному финансированию, МФК рекомендовала ей разработать для ее производственных предприятий первую в ее истории Комплексную систему управления социальными аспектами и мероприятиями по охране и рациональному использованию окружающей среды. Кроме того, руководство компании обязалось также предусмотреть в системе управления проведение консультаций с общинами и нанять сотрудников для проведения этой работы. Поскольку компания берет корпоративный кредит, ее обязательства по подготовке и осуществлению планов консультаций с общинами в рамках ее общей системы управления социальными аспектами и мероприятиями по охране и рациональному использованию окружающей среды будут действовать в будущем применительно ко всем ее новым предприятиям.

## "ЛОНМИН", ЮЖНАЯ АФРИКА: АКТИВИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОМПАНИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

"Лонмин", крупная южноафриканская компания по добыче платины, в прошлом почти не занималась вопросами взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Однако с 2004 года компания активно принимает меры к перестройке этих взаимоотношений и к развитию системы управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами. Ключевыми элементами стратегии "Лонмин" являются:

- приглашение опытных специалистов международного уровня для создания Форума по взаимодействию с заинтересованными сторонами и налаживания его работы;
- меры по наращиванию потенциала сотрудников компании и жителей общин, чтобы они могли принимать действенное участие в работе Форума;
- заказ на ежегодное проведение независимых "Оценок мнения общин", позволяющих определить уровень удовлетворенности основных подгрупп заинтересованных сторон работой компании;
- обнародование результатов этих исследований и ознакомление общественности с ними;
- выпуск ежемесячного бюллетеня с информацией о значимых мероприятиях в сфере взаимодействия с заинтересованными сторонами и результатах этого процесса.

Все эти меры позволили к настоящему моменту значительно повысить уровень поддержки деятельности компании со стороны общин. Кроме того, компания сосредоточила свои усилия на работе по повышению своего потенциала взаимодействия с заинтересованными сторонами и на более четком определении содержания и целей этих контактов, чтобы обеспечить согласованность предоставляемой в их рамках информации. Для этого понадобилось пригласить на работу еще одного менеджера по связям с общественностью, четко определить порядок как внутренних, так и внешних коммуникаций и назначить лиц, отвечающих за вопросы взаимодействия с заинтересованными сторонами.





## ЧАСТЬ 2:

# УВЯЗКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ С ПРОЕКТНЫМ ЦИКЛОМ

В настоящем разделе рассматриваются конкретные методы и подходы, обеспечивающие наибольшую эффективность взаимодействия с заинтересованными сторонами на каждой стадии проектного цикла, в том числе:

- при разработке концепции проекта;
- на этапе разработки технико-экономического обоснования и планирования проекта;
- в период строительства;
- в период эксплуатации;
- на этапе свертывания проекта, вывода из эксплуатации и вывода инвестиций.

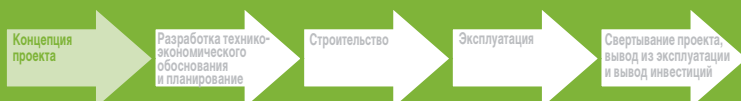


© World Bank Staff

# Концепция проекта

## ПРИНЦИПЫ НАДЛЕЖАЩЕЙ ПРАКТИКИ ТРЕБУЮТ:

- Использования ранее собранной информации о заинтересованных сторонах и материалов предыдущих консультаций с ними.
- Обеспечения на самых ранних этапах выборочного раскрытия информации и проведения консультаций.
- Раскрытия информации об альтернативных решениях и вариантах концепции проекта либо мест его реализации.
- По возможности, взаимодействия с властями на этапе стратегического планирования.
- Проверки пригодности существующих процедур урегулирования конфликтов.
- Изучения возможных требований закона, регулирующих органов и кредиторов относительно взаимодействия с заинтересованными сторонами.
- Обеспечения при анализе рисков по проекту учета проблем, связанных с заинтересованными сторонами.
- Если речь идет о сложных проектах, проработки вопроса о созыве форума заинтересованных сторон по вопросам планирования.



Цель взаимодействия с заинтересованными сторонами на ранней стадии – этапе **разработки концепции проекта** – состоит в том, чтобы узнать мнение местного населения – положительное или отрицательное – по поводу разных вариантов и возможностей и выявить ключевые проблемы и моменты, которые могут повлиять на жизнеспособность проекта. Затем эти проблемы (равно как и возможности) необходимо принимать во внимание в процессе принятия решений.

Ключевая задача на этой ранней стадии заключается в налаживании такого взаимодействия с заинтересованными сторонами, которое, гарантируя конкурентные преимущества и деловые интересы компании, в то же время помогало бы выявлять риски и принимать информированные решения по стратегически важным вопросам. Поэтому консультации с заинтересованными сторонами на стадии разработки концепции проекта должны быть **в высшей степени избирательными и целенаправленными**. Если речь идет о крупных

проектах или о таких проектах, по поводу которых могут иметь место конфликты с некоторыми влиятельными заинтересованными сторонами, то здесь стратегический выбор, сделанный на самых ранних стадиях разработки проекта, может иметь далеко идущие последствия для дальнейших отношений с заинтересованными сторонами. Налаженные на ранней стадии контакты с заинтересованными сторонами по поводу таких стратегических решений и альтернатив помогут избежать противодействия проекту и других репутационных рисков, дорогостоящих переработок и выплаты компенсаций. Это может повысить и шансы на то, что местные заинтересованные стороны поддержат вас, когда речь пойдет о необходимости обосновать значимость проекта. Кроме того, заранее начатое взаимодействие даст хорошую возможность для того, чтобы увязать потребности проекта в отношении кадров, их обучения, инфраструктуры и услуг с планами и приоритетами государственных ведомств и местных общин.

Естественно, **налаживание взаимодействия на столь раннем этапе чревато определенными рисками**. Во-первых, дело заключается в том, что выбор стратегических вариантов зачастую не так велик; даже если раскрыть информацию по проекту, спектр вопросов для проведения содержательных консультаций пока ограничен. Например, выбор места для осуществления проекта может определяться размерами запасов природных ресурсов или доступностью транспортных путей и выходов на рынок. Выбор производственных технологий также может ограничиваться теми из них, что уже доказали свою надежность и рентабельность. Во-вторых, даже если возможность привлечь заинтересованные стороны к разработке концепции проекта и существует, следует помнить, что прямое взаимодействие с заинтересованными сторонами до окончательного решения вопроса об инвестициях может повлечь за собой неожиданные последствия.

Тем не менее, взаимодействие с некоторыми заинтересованными сторонами по проекту является неотъемлемой составляющей самого процесса сбора информации, необходимой для разработки концепции проекта, в том числе и в рамках диалога с регулирующими органами, изучения рынка, проведения разведочных работ, предварительных расчетов или геологических изысканий. Если учесть, что людские и финансовые ресурсы на стадии разработки концепции проекта зачастую ограничены, и нередко приходится прибегать к услугам специалистов, работающих по временным договорам, к переговорам и контактам на этом этапе следует подходить очень внимательно, учитывая необходимость правильно расставлять акценты и добиваться, чтобы у заинтересованных сторон с самого начала складывалось положительное мнение о проекте.

**Стратегический выбор, сделанный на самых ранних стадиях разработки проекта, может иметь далеко идущие последствия для дальнейших отношений с заинтересованными сторонами.**

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<p><b>Использование ранее собранной информации о заинтересованных сторонах и материалов предыдущих консультаций с ними</b></p>	<p>Если ваш проект предполагает <b>наращивание ранее осуществленных инвестиций или расширение существующего предприятия</b>, к числу возможных источников ранее собранной информации относятся: существующие базы данных о заинтересованных сторонах; протоколы консультаций и разбора претензий; материалы изучения оценок экологических и социальных последствий и консультаций, проведенных на предыдущих стадиях проекта; ежегодные отчеты об экологическом мониторинге, а также составленные компанией, местными властями или другими работающими в том же месте компаниями планы инвестиций в развитие общин. Что касается <b>проектов создания новых предприятий</b>, то, возможно, регулирующие органы и другие государственные ведомства и международные учреждения, работающие в области развития, публиковали доклады и планы, в которых определены заинтересованные стороны по проекту и их интересы. Если ваш проект намерено осуществить в <b>промышленной зоне</b>, вам, возможно, имеет смысл узнать, были ли при ее создании проведены оценки экологических последствий или консультации с соответствующими заинтересованными сторонами.</p>
<p><b>Обеспечение на самых ранних этапах выборочного раскрытия информации и проведения консультаций</b></p>	<p>Полное раскрытие информации для общественности и ознакомление ее со всеми стратегическими возможностями и вариантами не всегда возможно или желательно и может повлечь за собой такие нежелательные последствия, как завышенные ожидания, опасения или спекулятивные настроения, или же поставить компанию в невыгодное положение по сравнению с конкурентами. В то же время, консультации на ранней стадии могут способствовать выявлению ключевых проблем, принятию информированных решений и появлению возможностей для налаживания взаимоотношений уже на раннем этапе. Необходимо тщательно продумать, с какими заинтересованными сторонами или их представителями следует проводить консультации по потенциально чувствительной информации относительно концепции проекта или связанных с ним вариантов.</p>
<p><b>Раскрытие информации об альтернативных решениях и вариантах концепции проекта либо мест его реализации</b></p>	<p>Подготовьте для консультаций с избранными заинтересованными сторонами информацию, которая демонстрировала бы разные варианты (в том числе и вариант, связанный с отказом от реализации проекта) и их последствия для разных заинтересованных сторон. Если речь идет о вызывающих наибольшие противоречия или опасения проектах, общественности и заинтересованным сторонам необходимо показать, что в поисках путей решения поставленных проблем были рассмотрены разные точки, пути, подходы и варианты. В некоторых случаях можно проконсультироваться с местными заинтересованными сторонами относительно выбора места или вариантов разработки проекта или даже непосредственно привлечь их к выбору таких вариантов.</p>
<p><b>По возможности, взаимодействие с властями на стадии стратегического планирования</b></p>	<p>Зачастую стратегические решения относительно выбора места, масштабов проекта или по другим важнейшим для него вопросам государством принимает в рамках стратегического планирования, до подключения к работе частного сектора. При этом процесс государственного планирования может в той или иной степени предусматривать взаимодействие с заинтересованными сторонами. Установив контакты с государственными учреждениями, отвечающими за подобное взаимодействие с заинтересованными сторонами на более высоком уровне, ваша компания может получить шанс повлиять на решения и качество проводимого государством процесса консультаций, что позже может отразиться и на ваших собственных отношениях с заинтересованными сторонами.</p>

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<b>Проверка пригодности существующих процедур урегулирования конфликтов</b>	Если ваш проект предполагает наращивание ранее осуществленных инвестиций или расширение существующего предприятия, изучите вопрос о том, насколько действующий порядок урегулирования конфликтов пригоден для новой стадии проекта.
<b>Изучение возможных требований закона, регулирующих органов и кредиторов относительно норм взаимодействия с заинтересованными сторонами</b>	Важно сопоставить официальную политику и неофициальную практику компании по вопросам консультаций, прозрачности и предоставления информации с требованиями регулирующих органов и кредиторов, чтобы убедиться, что ваша стратегия взаимодействия будет соответствовать всем обязательствам, которые вам будет необходимо исполнять.
<b>В ходе анализа рисков обеспечение учета проблем, связанных с заинтересованными сторонами</b>	В ходе анализа рисков на стадии разработки концепции проекта, помимо оценки традиционных рисков – коммерческого, финансового, технического и репутационного, следует попытаться оценить возможность и степень экологических, политических и социальных рисков, связанных с позицией заинтересованных сторон по проекту.
<b>Если речь идет о сложных проектах, проработка вопроса о созыве форума заинтересованных сторон по вопросам планирования</b>	Если ваш проект или инвестиции окажут существенное воздействие на регион и его население, продумайте вопрос о созыве форума местных и региональных представителей (например, органов власти, организаций гражданского общества, общинных лидеров, технических специалистов). Этот форум мог бы собираться регулярно и давать свою оценку различным вариантам, возникающим по ходу разработки концепции проекта. Масштабы и состав такого "форума заинтересованных сторон" можно было бы определить с учетом масштабов и характера проекта. Список участников форума необходимо согласовать с заинтересованными сторонами, и включить в него людей, пользующихся авторитетом, уважением и имеющих эффективные каналы связи с теми, чьи интересы они представляют. Хорошо, если участники форума будут принимать участие в определении и согласовании целей и правил работы форума.

## РАЗВЕДКА ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ В ПЕРУ: ПРОБЛЕМЫ И ВЫГОДЫ КОНСУЛЬТАЦИЙ С ОБЩИНАМИ НА РАННИХ СТАДИЯХ

**К**омпания, осуществляющая проект по разведке полезных ископаемых на юге **Перу**, приступила к консультациям с общинами на очень ранней стадии проведения разведочных работ по ряду причин. По мнению компании, взаимодействие на ранней стадии могло помочь в оценке рисков в отношении политических проблем, связанных с проведением горнодобывающих работ в этом регионе, особенно с учетом той активности, с которой в Перу действует гражданское общество. Кроме того, в соответствии с перуанским законодательством, для получения лицензии на ведение разведочных работ в районах, где права на землю принадлежат местным общинам, компания должна заручиться согласием со стороны этих общин.

К числу проблем, возникших на стадии производства разведочных работ, относилась и необходимость разъяснить общинам суть этих работ и различие между ними и собственно горнорудными разработками, а также попытаться смягчить опасения, связанные с неясностью конечных результатов. Компания выявила представителей основных заинтересованных сторон, подробно разъяснила им детали планируемых геологоразведочных работ и предложила донести эту информацию до их общин, проведя там общие собрания. В результате консультаций компания с согласия местных общин успешно получила лицензию на проведение разведочных работ.

Один из уроков этой работы заключается в том, что, даже если социальные и экологические последствия этапа проведения разведочных работ не столь масштабны, реальная ценность взаимодействия с местными общинами на ранних стадиях осуществления проекта заключается в налаживании отношений, поскольку поддержка со стороны общин – это одно из важнейших условий, определяющих возможность для компании работать в регионе.

## "ЛАФАРЖ ЦЕМЕНТ": ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЗАТРАГИВАЕМЫХ ОБЩИН К ВЫБОРУ МЕСТА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Новость о том, что рядом с общиной вскоре появится карьер, едва ли будет встречена с восторгом. Если компания "Лафарж" пытается снизить нагрузку на окружающую среду и продемонстрировать выгоды для местной экономики, то общественность зачастую ассоциирует проект с шумом, вибрацией и надругательством над природой. В **Марокко** цементный завод, некогда построенный на окраине города Тетуан, по мере расширения территории города оказался в самом его центре. Кроме того, постепенно завод все больше устаревал. *Компания приняла решение о строительстве нового завода и предложила местным жителям подумать о том, где его следует разместить.* Для жителей были организованы поездки по окрестностям, чтобы они могли оценить уровень сопряженных с каждым местом неудобств. Это очень помогло избежать синдрома "только не рядом со мной". После нескольких обсуждений новый завод был построен в нескольких километрах от прежнего места. Сегодня новый цементный завод не вызывает никаких протестов.

Источник: [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)



## ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫХ РАБОТ

На ранней стадии работ по разведке месторождений полезных ископаемых **горнодобывающая компания**, работавшая в отдаленном районе **Африки**, применяла на разных этапах геологоразведочных работ разные методы взаимодействия с местными общинами:

- На этапе проведения *воздушной разведки* компания проводила беседы с лидерами общин и раздавала листовки с изображением очень низко летящего самолета, чтобы люди были заранее предупреждены, и среди местного населения, редко имевшего дело с самолетами, это не вызвало бы тревоги.
- Прежде чем приступить к *наземной разведке*, компания провела Оценку экологических последствий такой разведки и консультации с властями, местными общинами и другими заинтересованными сторонами, чтобы подготовить соответствующие планы смягчения неблагоприятных последствий.
- Проводя *пробное бурение*, компания заблаговременно известила окрестные общины о его разведочном характере, поскольку вид бурильного оборудования легко мог навести на мысль о проведении активных горных работ. Оповещение предупредило распространение не соответствующей действительности или преждевременной информации и ожиданий, связанных с предполагаемым открытием новой шахты, что могло вызвать необоснованный стресс, породить чрезмерные надежды или спекулятивные настроения в регионе.



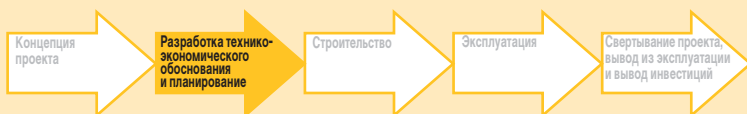


© С. Warren

# Разработка технико-экономического обоснования и планирование проекта

## ПРИНЦИПЫ НАДЛЕЖАЩЕЙ ПРАКТИКИ ТРЕБУЮТ:

- Систематического выявления заинтересованных сторон по проекту и их интересов.
- Анализа нормативных и финансовых требований, предъявляемых к взаимодействию с заинтересованными сторонами по проекту.
- Привлечения заинтересованных сторон к участию в стадии "определения масштабов" ОЭСП.
- Выяснения мнения заинтересованных сторон относительно желательной для них формы проведения консультаций.
- Подготовки плана взаимодействия с заинтересованными сторонами, соответствующего масштабам воздействия проекта.
- Заблаговременного предоставления информации к консультациям по проблемам экологических и социальных последствий.
- Применения принципов надлежащей практики к выполнению или перевыполнению требований ОЭСП относительно проведения консультаций.
- Использования консультаций для активизации мер по смягчению неблагоприятных последствий и согласования вопросов о компенсациях и выгодах.
- Участия в консультациях, проводимых властями.
- Оценки степени поддержки проекта заинтересованными сторонами.
- Создания краткосрочных партнерств до принятия решений об инвестировании средств.
- Расширения возможностей для контактов с сотрудниками, ответственными за связи с общественностью.
- Повторного проведения консультаций в случае возникновения претензий в связи с ранее проведенными консультациями.
- Регулярного информирования заинтересованных сторон о вносимых в проект изменениях.
- Документального фиксирования хода и результатов консультаций.
- Сопровождения ваших консультантов по ОЭСП и участия в процессе ОЭСП.
- Учета поступающей от заинтересованных сторон информации при разработке планов проекта.



Наиболее интенсивно плановое взаимодействие с заинтересованными сторонами будет, по всей видимости, проходить в период разработки технико-экономического обоснования проекта и ОЭСП, что поможет определить, **имеет ли смысл приступать к осуществлению** нового или расширению масштабов прежнего проекта. На этой стадии может быть поставлен вопрос о подготовке технико-экономического и финансового обоснования проекта и об изучении связанных с ним коммерческих рисков, а также о первой стадии подготовки технического проекта и плана эксплуатации. На стадии разработки технико-экономического обоснования проекта большая часть информации относительно опасений и чаяний заинтересованных сторон может быть получена в ходе **целенаправленных консультаций**, напрямую связанных с проведением ОЭСП.

К числу важнейших составляющих взаимодействия с заинтересованными сторонами на стадии ТЭО проекта относятся:

- перспективное планирование взаимодействия (так же, как и любого иного комплексного направления деятельности), с составлением графика и выделением достаточного количества сотрудников, обладающих необходимыми навыками;
- сосредоточение основных усилий на тех заинтересованных сторонах, которые могут быть затронуты проектом в наибольшей степени ввиду их близости к месту реализации проекта либо ввиду их уязвимости к изменениям;
- наглядная демонстрация того, что к мнениям и предложениям населения подходят со всей серьезностью, принимая меры либо к тому, чтобы исключить выявленные риски, либо к тому, чтобы предусмотреть дополнительные выгоды для местной экономики и социальной сферы, либо к тому, чтобы учесть точку зрения заинтересованных сторон при разработке технико-экономического обоснования проекта и мер по снижению рисков.

Одним из аспектов разработки и технико-экономического обоснования крупных проектов или проектов, предполагающих разнообразные и существенные социальные и экологические последствия, является привлечение соответствующих заинтересованных сторон к проведению оценок экологических и социальных последствий (ОЭСП). Компании, планирующие осуществить небольшие проекты (например, расширение существующего офисного здания), могут и не подпадать под нормативные требования о проведении ОЭСП. Для них может быть достаточно соблюдения принятых в стране нормативных требований к проектированию, строительству и мерам по охране окружающей среды. Если же на стадии разработки проекта выясняется, что могут возникнуть социальные и экологические риски и проблемы, их следует учитывать при разработке технико-экономического обоснования проекта и привлекать затрагиваемые заинтересованные стороны к поиску средств предотвращения возможных неблагоприятных последствий или их снижения до приемлемого уровня.

Сроки проведения официальной ОЭСП не всегда будут соответствовать срокам проведения других изысканий в рамках технико-экономического обоснования проекта, таких, как финансовый анализ, расчет уровня затрат, оценка количественных показателей и анализ сопряженных с проектом рисков. Оценка экологических и социальных последствий и вклад соответствующих заинтересованных сторон в эту работу должны проходить в более общих рамках определения возможностей реализации проекта, и их роль заключается в повышении его рентабельности, улучшении качества его проработки, управления рисками, а также репутации проекта.

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<b>Систематическое выявление заинтересованных сторон по проекту и их интересов</b>	По мере того, как разработка проекта продвигается от первоначальной концепции к уточненному варианту, важно поставить взаимодействие с заинтересованными сторонами на более системную основу, будь то для обеспечения материалами официальных ОЭСП, или для получения информации, которая будет использована в других направлениях разработки технико-экономического обоснования проекта и анализа рисков.
<b>Изучение нормативных и финансовых требований, предъявляемых к взаимодействию с заинтересованными сторонами по проекту</b>	Возможно, компания или ее акционеры разработали собственную политику по вопросам обеспечения прозрачности, проведения консультаций и обмена информацией. Необходимо сопоставить эти меры с требованиями нормативных органов и кредиторов, чтобы убедиться, что при проведении мероприятий по взаимодействию с заинтересованными сторонами будут соблюдены все принятые компанией обязательства.
<b>Привлечение заинтересованных сторон к участию в стадии "определения масштабов" ОЭСП</b>	Если по проекту требуется провести официальную ОЭСП, системному выявлению последствий и рисков, которые необходимо оценить в ходе этой работы, может способствовать привлечение заинтересованных сторон (специально отобранных) к первоначальному "определению масштабов" ОЭСП. Эта работа предполагает сбор исходной информации с особым упором на выявление проблем, которые особенно волнуют заинтересованные стороны. Надлежащей практикой на этом этапе является проведение консультаций, которые следует использовать как дополнение к исследованиям и оценкам, проводимым специалистами, а также к изучению вторичных источников.
<b>Выяснение мнения заинтересованных сторон относительно желательной для них формы проведения консультаций</b>	Если есть сомнения, выясните мнение различных заинтересованных сторон о том, в каком виде им хотелось бы провести консультации, какую информацию они хотели бы получить и в каких форматах, а также когда, как часто и где им было бы удобнее всего собираться на такие консультации.

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<p><b>Подготовка плана взаимодействия с заинтересованными сторонами, соответствующего масштабам воздействия проекта</b></p>	<p>Этот план должен стать руководящим документом для проведения консультаций и поддержания контактов с заинтересованными сторонами в период основной ОЭСП и для работы по другим направлениям анализа и планирования. На завершающем этапе ОЭСП в План следует внести изменения и дополнения, чтобы он мог служить "дорожной картой" для организации взаимодействия по вопросам мониторинга эффективности мер, направленных на смягчение неблагоприятных последствий проекта. Если проект не сопряжен с существенными неблагоприятными последствиями экологического или социального порядка, не имеет смысла уделять слишком много времени и сил подготовке этого плана (примерное содержание Плана взаимодействия с заинтересованными сторонами см. в Приложении 3).</p>
<p><b>Заблаговременное предоставление информации к консультациям по проблемам экологических и социальных последствий</b></p>	<p>Прежде чем проводить консультации с заинтересованными сторонами по поводу экологических и социальных последствий реализации проекта, подготовьте информацию о проекте в такой форме, чтобы она была понятна тем, с кем проводятся консультации. Включите сюда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• общее описание проекта и его основных целей, в том числе место и временные рамки основных этапов — строительства, полномасштабной эксплуатации, свертывания проекта;</li> <li>• более подробное описание тех аспектов проекта, которые предполагают консультации или более широкое взаимодействие с заинтересованными сторонами;</li> <li>• описание тех экологических и социальных последствий, которые подлежат оценке в ходе консультаций, а также предварительные заключения или уже имеющиеся прогнозы;</li> <li>• имеющиеся предложения по смягчению неблагоприятных последствий.</li> </ul>
<p><b>Применение принципов надлежащей практики к выполнению или перевыполнению требований ОЭСП относительно проведения консультаций</b></p>	<p>В разных странах законом предусмотрены разные требования к раскрытию информации заинтересованным сторонам и консультациям с ними в рамках ОЭСП. Как правило, нормативные требования к взаимодействию с заинтересованными сторонами включают в себя следующие положения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• представление документов о консультациях в отчете об ОЭСП;</li> <li>• раскрытие в установленных сроки информации о проекте отчета об ОЭСП и плане управления (или той его части, которая затрагивает интересы заинтересованных сторон);</li> <li>• уведомление затрагиваемых заинтересованных сторон о возможных неблагоприятных для них рисках или последствиях;</li> <li>• ответы компании, предлагающей проект, на замечания, высказанные заинтересованными сторонами;</li> <li>• подготовка и распространение резюме основных положений отчета об ОЭСП.</li> </ul> <p>Помимо минимального набора требований, предъявляемых законом к вопросам взаимодействия, существуют и другие принципы надлежащей практики проведения консультаций в рамках официальной ОЭСП, которых компании тоже могут придерживаться (см. Таблицу 1). Эти меры позволяют реально подключить заинтересованные стороны к проведению ОЭСП и могут повлиять на разработку проекта. Принципы надлежащей практики предусматривают, в частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• раскрытие значимой информации по проекту до начала консультаций;</li> <li>• проведение консультаций для выявления тех последствий, перечень которых необходимо учесть при подготовке технического задания для ОЭСП;</li> <li>• проведение совместно с заинтересованными сторонами работы по выявлению и анализу основных данных;</li> <li>• изучение предлагаемых мер по смягчению неблагоприятных последствий и обеспечению выгод и внесение в них возможных изменений и дополнений до обнародования проекта отчета об ОЭСП;</li> <li>• обнародование проекта итогового отчета об ОЭСП и проведение консультаций по нему, в том числе, по плану мероприятий или действий по охране и рациональному использованию окружающей среды и плану мероприятий или действий в социальной сфере;</li> <li>• проведение постоянных консультаций в целях мониторинга последствий и рисков и действительности мер по их предотвращению, смягчению неблагоприятных последствий или предоставлению компенсаций.</li> </ul>

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<p><b>Использование консультаций для активизации мер по смягчению неблагоприятных последствий и согласования вопросов о компенсациях и выгодах</b></p>	<p>Используйте консультации для расширения и обсуждения диапазона возможностей для устранения, нейтрализации или смягчения возможных неблагоприятных экологических и социальных последствий. Опыт местных заинтересованных сторон, непосредственно затрагиваемых такими последствиями, а также инновационные подходы и знания многих неправительственных организаций и научного сообщества могут повысить действенность мер по смягчению неблагоприятных последствий. Консультации – это еще и важный инструмент согласования с затрагиваемыми заинтересованными сторонами приемлемых с их точки зрения компенсационных мер, а также разработки целенаправленных и учитывающих культурные особенности программ обеспечения выгод.</p>
<p><b>Участие в консультациях, проводимых властями</b></p>	<p>Важно быть в курсе требований к консультациям, проводимым властями, поскольку в дальнейшем такие консультации могут повлиять на взаимоотношения между вашей компанией и заинтересованными сторонами. Ненадлежащее проведение властями консультаций способно дать повод к жалобам, породить необоснованные ожидания или создать ошибочные представления о проекте, а невыполнение властями взятых на себя обещаний может подорвать жизнеспособность вашего проекта (подробнее о консультациях, проводимых властями, см. стр. 26).</p>
<p><b>Оценка степени поддержки вашего проекта заинтересованными сторонами</b></p>	<p>Возможны ситуации, когда, несмотря на все старания компании смягчить неблагоприятные последствия и продемонстрировать заинтересованным сторонам на местах чистые выгоды от проекта, этот проект по-прежнему встречает противоречивое к себе отношение, и не все заинтересованные стороны его поддерживают. Главный вопрос, на который вам, возможно, понадобится найти ответ на ранних стадиях планирования, заключается в том, можно ли надеяться на достаточную поддержку заинтересованных сторон на местах. Помочь оценить степень риска могут ответы на следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Удовлетворены ли заинтересованные стороны <b>формой и масштабом</b> консультаций и информирования на данный момент?</li> <li>• Остаются ли неразрешенные проблемы, поднятые заинтересованными сторонами, которые могут быть сопряжены с <b>деловым или репутационным риском</b> для проекта?</li> <li>• Выдвинуты ли заинтересованными сторонами какие-либо <b>существенные возражения</b> против проекта, которые власти или кредитные учреждения могут принять во внимание, изучая проект с точки зрения его экологических и социальных последствий или воздействия на экономическое развитие?</li> <li>• Если такие возражения существуют, то является ли эта проблема разрешимой, или компромисс здесь невозможен? Является ли объектом таких возражений собственно <b>концепция проекта</b> (или компания/компании его осуществляющие или финансирующие)?</li> <li>• Если неудовлетворенность проектом имеет место, то насколько широко она <b>распространена</b>? Возникли ли оппозиционные настроения на месте, где предполагается осуществить проект, или они привнесены извне? Поддерживает ли большинство местного населения проект?</li> </ul>
<p><b>Создание краткосрочных партнерств до принятия решений об инвестировании средств</b></p>	<p>К формированию на местах стратегических партнерств в период, когда регулирующие или финансовые органы еще не утвердили проект окончательно, следует подходить с определенной осторожностью. Если существует вероятность того, что соответствующие разрешения не будут даны или будут даны с существенным запозданием, то в интересах будущих взаимоотношений с заинтересованными сторонами – как партнерами по проекту, так и с теми, кто является получателем выгод от него, – важно, чтобы цели были краткосрочными. Успешный проект краткосрочного партнерства может заложить надежные основы для отличных взаимоотношений с заинтересованными сторонами и создать почву для более глубокой программы партнерства после того, как проект будет утвержден.</p>

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<b>Расширение возможностей для контактов с сотрудниками, ответственными за связи с общественностью</b>	Если речь идет о небольших проектах, когда взаимодействие с заинтересованными сторонами может проходить лишь в ограниченных масштабах, либо о масштабных операциях, когда проконсультироваться с каждым невозможно, заинтересованным сторонам важно знать, к кому в компании им следует обращаться, если у них возникают вопросы или проблемы, каким образом и где они могут встретиться с такими людьми, и на какой именно ответ они могут рассчитывать.
<b>Повторное проведение консультаций в случае возникновения претензий в связи с ранее проведенными консультациями</b>	Уделяйте особое внимание тем заинтересованным сторонам, консультации с которыми проводились третьими лицами – до вступления в проект осуществляющей его компании или без её участия. Примерами таких ситуаций может служить проведение органами государственной власти консультаций по вопросу о компенсации за отчуждение земель или консультаций, которые ранее проводились владельцами мощностей, имеющих отношение к реализации проекта, таких, как электростанции, системы водоснабжения или компании, занимающиеся дорожным строительством. Если есть данные о неразрешенных конфликтах, может потребоваться проведение работы с третьими сторонами для решения этих проблем в соответствии с требованиями закона и с учетом их влияния на нынешние взаимоотношения с третьей стороной и другими заинтересованными сторонами.
<b>Регулярное информирование заинтересованных сторон о вносимых в проект изменениях</b>	По мере продвижения работ по подготовке технико-экономического обоснования и по оценке экологических и социальных последствий проекта и внесения в него соответствующих изменений регулярно обновляйте ту информацию, которую вы доводите до сведения заинтересованных сторон, используя для этого, например, новостные бюллетени, рассылаемые домохозяйствам, или прибегая к услугам представителей заинтересованных сторон.
<b>Документальное фиксирование ходов и результатов консультаций</b>	Фиксировать в ходе консультаций данные о том, "кто, что, когда и где", крайне важно для обеспечения эффективности этого процесса. Следует фиксировать также любые обещания, данные заинтересованным сторонам. Тщательное ведение документации поможет продемонстрировать заинтересованным сторонам, что их мнения учитываются при разработке стратегии проекта, а также поможет при подготовке для них отчетов о том, как решаются поднятые ими проблемы (пример протокола встречи с заинтересованными сторонами см. в Приложении 4).
<b>Сопровождение ваших консультантов по ОЭСП и участие в процессе ОЭСП</b>	Насколько это возможно, сотрудникам компании, осуществляющей проект, следует сопровождать консультантов, когда они контактируют с заинтересованными сторонами в рамках проведения ОЭСП. Это способствует установлению долгосрочных отношений между сотрудниками компании, осуществляющей проект, и заинтересованными сторонами по нему, снижает риски, проистекающие от третьей стороны в тех случаях, когда консультанты работают с заинтересованными сторонами самостоятельно, и помогает сотрудникам компании, осуществляющей проект, из первых рук узнавать о существующих проблемах и принимать заинтересованное участие в реализации тех мер по смягчению неблагоприятных последствий, которые были предложены в докладах консультантов.



НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<p><b>Учет поступающей от заинтересованных сторон информации в ходе разработки планов проекта</b></p>	<p>Важной составляющей управления взаимодействием с заинтересованными сторонами является обеспечение того, чтобы собранная в ходе консультаций информация учитывалась в работе по другим аспектам планирования проекта, таким, как оценка рисков, техническое и инженерное обеспечение, меры по охране труда и защите здоровья, внешние связи, а также финансовое планирование и планирование привлечения трудовых ресурсов. Надлежащей практикой для групп, занимающихся ОЭСП, и, в том числе, для тех их членов, которые занимаются взаимодействием с заинтересованными сторонами, является проведение регулярных встреч с разработчиками проекта в течение работы над ним. Таким путем можно рассмотреть предложения по смягчению неблагоприятных последствий или по внесению изменений в проект и либо их принять, либо отвергнув, четко разъяснить при этом причины отказа соответствующим заинтересованным сторонам. Равным образом, поднятые заинтересованными сторонами проблемы, которые могут стать источником коммерческого или репутационного риска, следует доводить до сведения тех, кто занимается оценкой рисков, и оценивать их приоритетность относительно "более традиционных" политических, нормативных и коммерческих рисков.</p>

#### **ВСТАВКА 11: ПРИМЕРЫ ТРЕБОВАНИЙ, ВЫДВИГАЕМЫХ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ И КРЕДИТОРАМИ В ЧАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ**

##### **Тринидад и Тобаго: Закон о рациональном природопользовании**

Статья 5(2) Заявитель обязан, в случае необходимости, провести консультации с соответствующими ведомствами, неправительственными организациями и другими представителями общественности по проекту Технического задания (ТЗ) и в течение 28 дней после получения уведомления в соответствии с подпунктом (1)(с) может подать в Управление письменное ходатайство о внесении изменений и дополнений в проект ТЗ с изложением:

- (a) сути предлагаемых изменений и дополнений в ТЗ;
- (b) обоснования предлагаемых дополнений и изменений;
- (c) информации о консультациях с соответствующими ведомствами, неправительственными организациями и другими представителями общественности по проекту ТЗ.

Статья 8(1) Управление создаёт Национальный реестр удостоверений об отсутствии претензий по экологическим вопросам... 9(1) Реестр открыт для всеобщего ознакомления. Управление периодически публикует уведомления о времени и месте ознакомления с Реестром в официальном вестнике "Газетт" и в одной или нескольких общенациональных ежедневных газетах. ... (2) Выдержка из Реестра может быть предоставлена любому лицу по его запросу при условии внесения им установленной платы.

**ВСТАВКА 11: ПРИМЕРЫ ТРЕБОВАНИЙ, ВЫДВИГАЕМЫХ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ И КРЕДИТОРАМИ В ЧАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ** *продолжение*

**"Экваториальные принципы"  
(требования, предъявляемые банками-участниками)**

**Принцип 5. Консультации и раскрытие информации** – В отношении всех проектов категории А и, в надлежащих случаях, проектов категории В, осуществляемых в странах, не входящих в ОЭСР, либо в странах-членах ОЭСР, не отнесенных к странам с высоким уровнем дохода по классификации базы данных Всемирного банка "Показатели мирового развития", правительство, заемщик либо независимый эксперт провели с затрагиваемыми проектом общинами надлежащим образом структурированные и соответствующие их культурным особенностям консультации<sup>4</sup>. Применительно к проектам, способным оказать существенное неблагоприятное воздействие на затрагиваемые общины, данный процесс должен обеспечить свободные и своевременные консультации с ними с предоставлением им необходимой информации и способствовать их компетентному участию в обсуждении проекта. Это также позволяет финансовому учреждению, разделяющему "Экваториальные принципы", удостовериться в том, что в проекте надлежащим образом учтены проблемы, вызывающие озабоченность затрагиваемых им общин<sup>5</sup>.

**Принцип 6. Механизм разрешения конфликтов** – В отношении всех проектов категории А и, в надлежащих случаях, проектов категории В, осуществляемых в странах, не входящих в ОЭСР, либо в странах-членах ОЭСР, не отнесенных к странам с высоким уровнем дохода по классификации базы данных Всемирного банка "Показатели мирового развития", заемщик создаёт в рамках системы управления соразмерный масштаб рисков и неблагоприятного воздействия проекта механизм разрешения конфликтов, обеспечивая, таким образом, продолжение процесса консультаций, раскрытия информации и взаимодействия с местным населением в течение всего периода строительства и эксплуатации предусмотренных проектом производственных сооружений. Это позволит заемщику рассматривать вопросы воздействия проекта на социальную и экологическую ситуацию, вызывающую беспокойство или претензии отдельных представителей затрагиваемых проектом общин или их групп, и способствовать устранению такой беспокойности или претензий. В процессе взаимодействия заемщика с местным населением он извещает затрагиваемые общины о данном механизме и обеспечивает оперативность и прозрачность устранения беспокойности местного населения при помощи этого механизма, его соответствие культурным особенностям населения и доступность всем группам жителей затрагиваемых общин.

С более подробной информацией вы можете ознакомиться на сайтах [www.ifc.org](http://www.ifc.org) и [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com).

4. Затрагиваемые общины – это находящиеся в сфере влияния проекта общины местного населения, на которые проект с высокой долей вероятности способен оказать неблагоприятное воздействие. В случае если таким консультациям необходимо придать структурированный характер, разделяющие "Экваториальные принципы" финансовые учреждения могут потребовать разработки Плана консультаций с общественностью и раскрытия информации (ПКОРИ).

Консультации должны быть "свободными" (свободными от манипулирования или вмешательства извне, принуждения и запугивания), "заблаговременными" (раскрытие информации должно быть своевременным) и предусматривать "предоставление необходимой информации" (то есть, релевантной, понятной и доступной), а также распространяться на весь процесс реализации проекта, а не только на его ранние стадии. Заемщик выстраивает процесс консультаций соответственно языковым предпочтениям затрагиваемых общин, действующему у них процессу принятия решений и нуждам социально незащищенных или уязвимых групп.

5. Консультации с коренным населением должны соответствовать конкретным и подробным требованиям, изложенным в Стандарте деятельности 7. Кроме того, потребуется учесть особые права коренного населения, признаваемые законодательством страны, в которой реализуется проект.

## НЕФТЕПРОВОД БАКУ-ТБИЛИСИ-ДЖЕЙХАН: РАСКРЫТИЕ ДОКУМЕНТОВ ПО ОЭСП

Проект строительства **нефтепровода БТД** был беспрецедентным по масштабам проведенных на местном уровне консультаций и количеству раскрытой информации. Объем раскрытой на местах и через информационный центр (InfoShop) МФК информации был очень велик (38 томов). Документы переводились на местные языки, и с ними можно было ознакомиться в местных библиотеках, в региональных центрах, в органах местной власти, в представительствах НПО и компании БТД во всех трех странах. О том, где можно ознакомиться с документами, сообщалось в центральных и местных газетах и по радио.

Однако один из уроков, извлеченных из этой работы, состоит в том, что раскрытие слишком больших массивов информации не обязательно способствует осуществлению эффективной коммуникации с заинтересованными сторонами и использованию ими этих материалов. Количество и способы представления информационных материалов требуют специального к себе внимания, особенно если речь идет о крупных и сложных проектах. Там, где возможно, следует обнародовать более целенаправленные отчеты обобщающего характера, доступные и понятные для местного населения, а не толстые тома технической документации (последние всегда можно предоставить для ознакомления по запросу).

Чтобы решить эту проблему, БТД подготовил предназначенные для распространения в общинах брошюры, не содержащие сложных технических терминов обобщающие материалы, плакаты и конкретные примеры из практики, а также провел в деревнях ряд встреч, на которых жителей знакомили с этой информацией. Так, например, в Турции в деревнях проводились презентации упрощенного характера, поскольку выяснилось, что устные сообщения – это наиболее эффективный способ информирования об основных выводах по результатам ОЭСП.

*Источник: The BTC Pipeline Project: Lessons of Experience ("Проект строительства нефтепровода БТД: опыт и уроки"), МФК, сентябрь 2006 года, доступно по адресу <http://www.ifc.org/envirolessons>*

**ТАБЛИЦА 1: ПРИНЦИПЫ НАИЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ПО РАСКРЫТИЮ МАТЕРИАЛОВ ОЭСП И ПРОВЕДЕНИЮ КОНСУЛЬТАЦИЙ**

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ПРИНЦИПЫ НАДЛЕЖАЩЕЙ ПРАКТИКИ
<p><b>Документирование консультаций, проводимых в рамках подготовки отчета по ОЭСП</b></p>	<p>В итоговом отчете следует отразить материалы консультаций с заинтересованными сторонами, проведенных на ранних стадиях ОЭСП и при подготовке проекта отчета по ОЭСП и плана организационной деятельности. В отчете необходимо указать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• место и время проведения собраний, семинаров и обсуждений, а также характеристики сторон, затрагиваемых проектом, и других заинтересованных сторон, с которыми проводились консультации;</li> <li>• обзор проблем, поднятых в процессе определения масштабов ОЭСП;</li> <li>• реакцию компании, предлагающей проект, на поднятые проблемы;</li> <li>• способ доведения полученных ответов до сведения тех, с кем проводились консультации;</li> <li>• подробные сведения о проблемах, ждущих своего решения, и планируемые меры последующей деятельности.</li> </ul>
<p><b>Обнародование проекта отчета по ОЭСП и плана организационной деятельности</b></p>	<p>Обычно требуется, чтобы проекты документов по ОЭСП были предоставлены общественности для ознакомления и были открыты для комментариев. Следует передать документы в места, к которым общественность имеет открытый доступ, и учесть при этом расходы на транспортировку, печать и перевод, а также время, в течение которого можно знакомиться с документами, и расписание доступа к ним (например, по выходным дням). Документы могут передаваться, например, в следующие места:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• государственные учреждения национального и муниципального уровня;</li> <li>• публичные библиотеки;</li> <li>• общинные центры;</li> <li>• университеты или научно-исследовательские центры;</li> <li>• представительства компаний;</li> <li>• представительства местных НПО и организаций на базе общин.</li> </ul> <p>Можно давать ссылки на размещенные в сети Интернет соответствующие документы, подготовленные компанией, которая осуществляет проект, или по ее поручению. В том же определенном выше порядке следует информировать общественность о любых изменениях или дополнениях, внесенных в материалы после их обнародования.</p>
<p><b>Уведомление затрагиваемых заинтересованных сторон</b></p>	<p>В местных и центральных газетах и средствах массовой информации следует размещать объявления, учитывающие культурные особенности (язык, местонахождение, уровень грамотности и т. п.) и разъясняющие, где и когда можно ознакомиться с документами по ОЭСП, и будут ли проведены общие собрания с обсуждением предварительных выводов. В объявлениях необходимо также указывать крайние сроки представления комментариев. (В Приложении 5 приведен пример информации, которую следует включить в стандартное объявление о ОЭСП, предназначенное для сведения общественности.)</p>
<p><b>Ответы на замечания</b></p>	<p>Чтобы иметь возможность должным образом реагировать на замечания, высказанные по поводу проекта доклада об ОЭСП, компании, осуществляющей проект, необходимо разработать механизм получения, регистрации и рассмотрения поступивших комментариев. При этом следует предусмотреть такие меры, как изъятие благодарности авторам комментариев, включение предложений, если это представляется необходимым, в проект доклада об ОЭСП и/или изложение причин, по которым учесть замечания не представляется возможным.</p>

**ТАБЛИЦА 1: ПРИНЦИПЫ НАИЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ПО РАСКРЫТИЮ МАТЕРИАЛОВ ОЭСП И ПРОВЕДЕНИЮ КОНСУЛЬТАЦИЙ** *продолжение*

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ПРИНЦИПЫ НАДЛЕЖАЩЕЙ ПРАКТИКИ
Резюме	<p>Резюме по документам об ОЭСП следует разрабатывать в простом и понятном формате, включать в него иллюстрации, не забывать о местных языках и уровне грамотности. Основное внимание в этом документе необходимо уделить основным результатам проекта и мерам по смягчению неблагоприятных последствий. Необходимо также включить в документ перечень предложений по дальнейшим консультациям с заинтересованными сторонами, таким, как периодические посещения мест осуществления проекта, программы мониторинга и политика "открытых дверей".</p> <p>Распространение резюме по итогам ОЭСП дает компании, осуществляющей проект, возможность в письменной форме четко разъяснить, какие изменения повлечет за собой предлагаемый проект, и какие меры предусмотрены в нем для того, чтобы смягчить риски и неблагоприятные последствия и усилить те выгоды, которые с ним сопряжены. Кроме того, при этом возникает и возможность показать, что итоги предыдущих консультаций были восприняты всерьез и учтены при разработке проекта.</p> <p>Стратегия распространения этого документа должна исходить из необходимости довести информацию до тех, на чьем положении проект отражается особенно сильно, и кому он приносит меньше всего выгод, а также из необходимости наладить конструктивные взаимоотношения с как можно большим числом заинтересованных сторон. Хороший эффект дает привлечение к распространению документа представителей заинтересованных сторон и тех, от кого компания получает наиболее важную информацию.</p> <p><i>Источник: Институт по вопросам развития заморских территорий</i></p>

### ФИЛИППИНЫ: КОНСУЛЬТАЦИИ ПО ПРОЕКТУ ОТЧЕТА ОБ ОЭСП

**М**инистерство транспорта Филиппин заключило контракт на строительство – эксплуатацию – передачу (СЭП) с целью расширения существующей **системы легкого метро**. После того, как был подготовлен проект отчета об ОЭСП и соответствующий План действий в экологической сфере, газетам, телевидению и радио было предложено обсудить предлагаемые меры по недопущению или смягчению неблагоприятных последствий. Кроме того, соответствующие предложения были изложены в цветной брошюре, разосланной всем компаниям и всем гражданам, живущим или работающим в 100-метровой зоне вокруг предполагаемого маршрута строительства. Для проведения консультаций с различными компаниями и организациями жителей была подготовлена передвижная выставка, на которой демонстрировался макет проектируемой системы. Все это позволило выявить комплекс важнейших технических решений, направленных на смягчение неблагоприятных последствий, а также согласовать уровень компенсаций за те неудобства, которые создавали для работающих в этом районе компаний активизация дорожного движения и повышение уровня шума.

**ВСТАВКА 12: ПОДХОДЫ МФК К РЕШЕНИЮ ВОПРОСА О ТОМ, ПОЛЬЗУЕТСЯ ЛИ ПРОЕКТ "ШИРОКОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКОЙ"**

В определенных условиях "...до рассмотрения Советом директоров вопроса о финансировании проекта МФК своими силами проводит изучение ситуации, чтобы удостовериться в том, что взаимодействие клиента с населением предусматривает проведение свободных, заблаговременных и информированных консультаций и обеспечивает информированное участие населения, находящегося в зоне воздействия проекта. Это позволяет заручиться широкой общественной поддержкой проекта среди затрагиваемого населения. Под **широкой общественной поддержкой** понимается одобрение проекта, коллективно выраженное находящимся в зоне воздействия проекта населением через отдельных его представителей и/или уполномоченных лиц. Широкая общественная поддержка проекта может иметь место даже в случае выражения несогласия отдельными лицами или группами лиц".

– Политика социальной и экологической устойчивости МФК, статья 20

Проводимая МФК оценка наличия широкой общественной поддержки предполагает рассмотрение и анализ данных по двум направлениям – изучение процесса и изучение результата:

- Направление 1: Обеспечил ли клиент проведение свободных, заблаговременных и информированных консультаций, и предоставил ли затрагиваемому населению возможность принять информированное участие.

– Пояснительная записка к Стандартам деятельности по социальной и экологической устойчивости,

Приложение D

- Направление 2: В какой степени проект пользуется поддержкой или сталкивается с неприятием в затрагиваемых общинах, в разбивке на "выражение коллективного мнения" и "контекст".

– Процедура экологической и социальной оценки МФК

## МИНКА: СОЗДАНИЕ КРАТКОСРОЧНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА В ЦЕЛЯХ РАЗВИТИЯ ОБЩИН НА ПЕРИОД ДО УТВЕРЖДЕНИЯ ПРОЕКТА

**В** 2000 году компания **МИНКА**, разрабатывавшая проект по добыче золота в штате Боливар (**Венесуэла**), начала добросовестные переговоры с населением общины Лас-Кларитас, местным муниципалитетом и международной НПО, занимающейся проблемами здравоохранения. Эти переговоры проходили в тот период, когда окончательные условия проектного финансирования и разработки проекта еще согласовывались. В итоге, благодаря договоренности о партнерстве между компанией, государственным ведомством по вопросам здравоохранения, общинными группами и НПО удалось привлечь более 2 млн. долл. США на строительство и обеспечение деятельности общинного медицинского центра, расположенного неподалеку от золотодобывающей шахты. Центр был рассчитан на оказание основных медицинских услуг 12 тысячам человек, в том числе и членам семей будущих шахтеров. Все стороны вложили в строительство финансовые или натуральные ресурсы, и все они получили определенные выгоды, будь то в виде качественной и доступной медицинской помощи, улучшения репутации, укрепления взаимоотношений с заинтересованными сторонами или профилактики рисков.

Это партнерство изначально носило временный характер и было рассчитано только на финансирование разработки и строительства медицинского центра. Установившаяся в то время низкая цена на золото заставила одного из основных акционеров МИНКА отказаться от дальнейшего участия в проекте. Но, поскольку партнерство с самого начала создавалось как временное, остальные его участники изъявили желание заключить новое соглашение об обеспечении функционирования медицинского центра, что и было сделано, на этот раз без одного из первоначальных участников. Возможно, еще важнее то, что партнерство, участниками которого было 13 групп, представлявших разные общины, а также вызывающая неоднозначное к себе отношение горнодобывающая компания, смогли заложить основы новых, конструктивных взаимоотношений.

**"Я уверен, что важнейшее свидетельство успеха — это отсутствие конфликтов. В других регионах с горнодобывающими компаниями связано множество конфликтов".**

**Алекс Мансутти,  
Группа Организации Объединенных Наций  
по вопросам оценки**

*Источник: Проект разработки золотого прииска в Лас-Кристинас, Венесуэла, Деловое партнерство в интересах развития (Business Partnerships for Development), [http://www.bpd-naturalresources.org/html/focus\\_las.html#](http://www.bpd-naturalresources.org/html/focus_las.html#)*

## САСОЛ, МОЗАМБИК: НАДЛЕЖАЩАЯ ПРАКТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В ПЕРИОД ПРОВЕДЕНИЯ ОЭСП

### РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И КОНСУЛЬТАЦИИ

Компания **САСОЛ** в **Мозамбике** проводила совещания с общественностью на трех основных этапах проведения **ОВОС шельфовой разведки запасов углеводородного сырья**:

1. в начале этапа определения масштабов – с целью ознакомления общественности с предполагаемой ОВОС и проектом, – что позволило заинтересованным сторонам поднять волнующие их вопросы;
2. в конце этапа определения масштабов – для представления и обсуждения проекта Отчета об определении масштабов;
3. в завершение проведения ОВОС – для представления и обсуждения проекта Отчета об ОВОС.

Всего в рамках консультаций и взаимодействия с заинтересованными сторонами было проведено 11 совещаний с общественностью. Ввиду неоднородного состава аудитории все эти совещания проводились на двух языках (португальском и английском), а иногда (там, где используется и местный язык) – и на трех языках с синхронным переводом. Информация обо всех этих совещаниях широко распространялась путем рассылки приглашений непосредственно заинтересованным сторонам (по почте, факсу, электронной почте, телефону), а также путем объявлений по радио и в газетах. Помимо сведений о дате и месте проведения совещаний, в приглашениях и объявлениях указывалось также, где можно ознакомиться с документами, и разъяснялся порядок подачи замечаний. Все совещания протоколировались, и протоколы были включены в официальную документацию по проведению ОВОС. На всех этапах реализации проекта отчеты о консультациях с общественностью представлялись для ознакомления в общедоступных местах во всех округах, где осуществлялся проект, а также в провинциальном центре.



## **САСОЛ, МОЗАМБИК: НАДЛЕЖАЩАЯ ПРАКТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В ПЕРИОД ПРОВЕДЕНИЯ ОЭСП** *продолжение*

### **СОЗДАНИЕ ФОРУМА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

В ходе встреч с общественностью, проводившихся на этапе определения масштабов процесса Оценки воздействия на окружающую среду, одна из заинтересованных сторон предложила создать Форум заинтересованных сторон, который мог бы способствовать активизации участия в этой работе ключевых групп заинтересованных сторон. Затем было разработано и обсуждено Положение о Форуме заинтересованных сторон.

В утвержденном Положении о Форуме заинтересованных сторон речь шла о создании представительного органа с участием заинтересованных сторон, представляющих основные сферы экономической и иной деятельности в зоне осуществления проекта, в том числе компаний, вкладывающих средства в развитие туризма, местных ассоциаций ремесленников и рыбаков, а также местных и провинциальных органов власти, НПО, работающих в зоне осуществления проекта, государственных ведомств по вопросам рыболовства, Национальной углеводородной компании Мозамбика и компании САСОЛ.

Форум заинтересованных сторон стал основным механизмом, обеспечивающим постоянное взаимодействие между компанией САСОЛ, ее консультантами, заинтересованными и затрагиваемыми сторонами. Всего в зоне осуществления проекта – в Иньяссоро – в ходе ОВОС прошло семь заседаний Форума. Заседание одной из подгрупп Форума состоялось в Мапуту – городе, где работают основные компании, осуществляющие инвестиции в развитие туризма, и НПО, занимающиеся проблемами охраны окружающей среды. Все заседания Форума оформлены документально, и эти материалы стали важной составной частью документации по последующему процессу взаимодействия. Форум заинтересованных сторон продолжит свою работу вплоть до завершения этого геологоразведочного проекта. Со времени условного утверждения Агентством по охране окружающей среды Мозамбика (МИКОА) Отчета о воздействии на окружающую среду проведено уже четыре заседания Форума.

### **НЕЗАВИСИМАЯ ЭКСПЕРТИЗА ПРОЕКТА ОТЧЕТА ОБ ОВОС**

По требованию и от имени Форума заинтересованных сторон была проведена независимая экспертиза проекта отчета об ОВОС. Компания САСОЛ предоставила средства на проведение этой экспертизы, а Форум заинтересованных сторон подготовил техническое задание и пригласил международных экспертов. Отчет о независимой экспертизе с приложением соответствующих документов вошел в общий свод официальных материалов по обсуждению проекта отчета об ОВОС. Информация о мерах, принятых по результатам экспертизы, и полный ее текст включены в итоговый отчет об ОВОС.





© R. English

# Строительство

## ПРИНЦИПЫ НАДЛЕЖАЩЕЙ ПРАКТИКИ ТРЕБУЮТ:

- Выявления заинтересованных сторон, которые с наибольшей вероятностью будут затронуты строительством.
- Извещения заинтересованных сторон на местах о проведении строительных работ и об изменениях графика.
- Оперативного направления на места ответственных за связи с общественностью.
- Стремления быстро принимать меры к разрешению конфликтов.
- Информирования заинтересованных сторон о ходе реализации программ рационального природопользования и социального менеджмента.
- Отбора подрядчиков, способных обеспечить эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами.
- Управления рисками, привносимыми подрядчиками во взаимоотношения с заинтересованными сторонами.



Взаимодействие с заинтересованными сторонами на стадии строительства включает в себя все мероприятия, осуществляемые на стадии подготовки к строительству и, собственно, сооружения производственных мощностей, объектов инфраструктуры или зданий (а также на стадии "временных работ", необходимых для завершения строительства, например, сооружения подъездных дорог), равно как и управление деятельностью подрядчиков и осуществлением строительных договоров.

У затрагиваемых общин и групп заинтересованных сторон, обеспокоенных проблемами сохранения биоразнообразия и охраны окружающей среды, **этап**

## Взаимодействие компании с заинтересованными сторонами на стадии строительства зачастую определяет ее отношения с общиной, местными властями и другими сторонами на протяжении оставшегося срока реализации проекта.

**строительства вызывает большую озабоченность.** В зависимости от характера и масштабов проекта неблагоприятные последствия и риски могут быть многообразны и включать в себя, в числе прочего, утрату земель и природных ресурсов, важных для жизни местного населения, загрязнение водоёмов, повреждение дорог, ухудшение качества водоснабжения и медицинской помощи, рост угрозы инфекционных заболеваний, конфликты между местным населением и приезжими рабочими, утрату природной среды обитания и ущерб для дикой природы, а также помехи и проблемы для здоровья, создаваемые активным дорожным движением, пылью, шумом, чересчур сильным освещением и загрязнением воздуха. С другой стороны, многие рассматривают этап строительства как **возможность получить выгоды для местной экономики**, будь то за счет выгодных условий выплаты компенсаций, прямых или косвенных возможностей расширения занятости, использования временного строительства для развития местной инфраструктуры или же, если речь идет о более крупных проектах, за счет специальных программ развития общин.

Заблаговременно налаженное взаимодействие с заинтересованными сторонами на стадии разработки проекта и проведения ОЭСП должно было способствовать "вычислению" наиболее существенных неблагоприятных последствий, их снижению до приемлемого уровня или определению компенсации за них. С самого начала этапа строительства важно также привлекать затрагиваемые заинтересованные стороны к мониторингу возможных неблагоприятных последствий в течение этого этапа. Быстрое развертывание строительного оборудования и сил подрядчиков и необходимость вести работы по графику чреваты риском того, что меры по смягчению неблагоприятных последствий, по расширению занятости или другие заранее запланированные выгоды окажутся не столь явными, как ожидалось. Основной задачей взаимодействия в период строительства является привлечение заинтересованных сторон к оценке того, действуют ли намеченные меры так, как ожидалось, разбор конфликтных ситуаций и поиск решений в случае появления проблем. То,

как ваша компания организует свое взаимодействие с заинтересованными сторонами на стадии строительства, может зачастую задать тон вашим отношениям с общиной, местными властями и другими сторонами на протяжении оставшегося срока реализации проекта.

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<p><b>Выявление заинтересованных сторон, которые с наибольшей вероятностью будут затронуты строительством</b></p>	<p>После завершения разработки проекта и согласования с подрядчиком объемов строительных работ можно с гораздо большей определенностью говорить, какие именно заинтересованные стороны будут затронуты разными строительными работами, и когда. Сопоставьте эти данные с информацией о заинтересованных сторонах, собранной, например, в рамках ОЭСП, чтобы убедиться, что все те, чьи интересы могут быть затронуты начинающимся строительством, выявлены и их интересы учтены.</p>
<p><b>Извещение заинтересованных сторон на местах о проведении строительных работ и об изменениях графика</b></p>	<p>В общинах, расположенных рядом с местом строительства, вызванные им шум, пыль, вибрация, дорожное движение и освещение могут стать причиной беспокойства и эмоциональных стрессов, а также нести в себе угрозу для самочувствия и здоровья. Независимо от того, идет ли речь о капитальном строительстве или строительных работах малого масштаба, надлежащей практикой является информирование общественности о следующих вопросах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• цель и характер строительных работ;</li> <li>• дата их начала и продолжительность;</li> <li>• возможные последствия;</li> <li>• информация о том, с кем можно связаться в случае возникновения проблем или жалоб на подрядчика.</li> </ul> <p>Существует целый ряд способов распространения этой информации, в том числе размещение плакатов вдоль дорог и стендов в общедоступных местах, рассылка новостных бюллетеней, распространение листовок по домам. Информацию можно также передавать через представителей заинтересованных сторон или доводить до сведения общественности на собраниях.</p>
<p><b>Оперативное направление на места ответственных за связи с общественностью</b></p>	<p>Важным аспектом работы по обеспечению эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами на этой стадии реализации проекта является подбор специалистов по связям с общественностью, их обучение и направление на места до начала строительства. Поскольку этап строительства зачастую сопряжен с повышенным риском негативных последствий и может вызвать наибольший поток жалоб, хорошо, если сотрудники компании, осуществляющей проект, и основной подрядчик регулярно встречаются с заинтересованными сторонами на местах до начала стадии активного строительства, а также заблаговременно сообщают им о внесении изменений и отвечают на их вопросы. С самого начала этапа строительства попробуйте добиться, чтобы ваши сотрудники по связям с общественностью как можно больше присутствовали на местах и были доступны для затрагиваемого населения.</p>

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<b>Стремление быстро принимать меры к разрешению конфликтов</b>	Этап строительства зачастую становится настоящим испытанием для механизма урегулирования конфликтов. Поскольку строительство нередко ведется быстрыми темпами, а решения о привлечении материальных и людских ресурсов и об изменении графиков работы принимаются в срочном порядке, меры реагирования на конфликтные ситуации также должны быть быстрыми и эффективными. Например, если оживленное транспортное движение вблизи стройки представляет угрозу для школьников, решение об изменении маршрутов или ограничении скорости транспортных средств должно приниматься быстро. Компаниям следует быть готовыми к увеличению (иногда резкому и неожиданному) числа жалоб, поступающих в этот период, а если речь идет о крупных проектах – к необходимости выделить, если это потребуется, дополнительные средства.
<b>Информирование заинтересованных сторон о ходе реализации программы рационального природопользования и социального менеджмента</b>	Информируйте затрагиваемые заинтересованные стороны о том, как в ходе строительства выполняются предусмотренные в рамках проекта обязательства в экологической и социальной областях. Тип информации и частота ее предоставления должны соответствовать степени обеспокоенности заинтересованных сторон. Надлежащей практикой считается обнародование отчетов о мониторинге, в том числе, возможно, и проводившемся третьими сторонами.
<b>Отбор подрядчиков, способных обеспечить эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами</b>	Обычно в период строительства в повседневном контакте с заинтересованными сторонами находятся подрядчики и субподрядчики. Качество их взаимодействия с затрагиваемыми общинами, властями и другими заинтересованными сторонами прямо отражается на проекте и может сказаться на репутации компании, осуществляющей проект. Полезной для отбора подрядчиков может оказаться разработка предварительных критериев оценки и соответствующих вопросов, которые помогут определить способность основных претендентов на получение подрядов выдерживать минимальные стандарты взаимодействия с заинтересованными сторонами и работы в социальной сфере. Если речь идет о крупных или сложных проектах, надлежащая практика требует, чтобы главный подрядчик имел своего менеджера по связям с общественностью и свой механизм урегулирования конфликтов.
<b>Управление рисками, привносимыми подрядчиками во взаимоотношения с заинтересованными сторонами</b>	Если ответственность за выполнение тех или иных мер по смягчению неблагоприятных экологических или социальных последствий возлагается на подрядчиков, оцените риски, связанные с невыполнением подрядчиком этих обязательств и, соответственно, с ухудшением вследствие этого отношений между компанией, осуществляющей проект, и местными заинтересованными сторонами. Если риски выявлены и/или установлено, что подрядчик не в силах выполнить обязательства в экологической или социальной сферах, компании, реализующей проект, рекомендуется взять под свой контроль реализацию этих обязательств, мониторинг этой работы и принятие последующих мер.

## НЕФТЕПРОВОД БАКУ-ТБИЛИСИ-ДЖЕЙХАН: МЕХАНИЗМ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ

Эффективный и отлаженный механизм урегулирования конфликтов является важным аспектом работы по связям с общественностью. Для **проекта нефтепровода БТД** компания разработала отдельные механизмы урегулирования конфликтов для каждой из трех стран-участниц (**Азербайджана, Грузии и Турции**). Задачей этих механизмов была работа с жалобами, поступающими в связи с осуществлением проекта. При этом ставились следующие задачи: (i) создать для затрагиваемого населения прямые и доступные способы подачи жалоб или разбора конфликтных ситуаций, возникающих в ходе осуществления проекта; (ii) обеспечить поиск и осуществление необходимых и взаимоприемлемых мер по исправлению положения; (iii) удостовериться, что лица, подавшие жалобы, были удовлетворены принятыми мерами. Кроме того, строительные подрядчики БТД разработали свой параллельный механизм урегулирования конфликтов.

Основными элементами механизма урегулирования конфликтов в рамках проекта БТД стали:

- ответственные за связи с общественностью (ОСО), работающие на местах и отвечающие за прием жалоб и координацию ответных мер;
- ведение "реестра жалоб", в который заносятся жалобы, поступающие от физических лиц, принятые по ним меры и содержание ответа, направленного заявителю;
- двухнедельный срок для ответа на любые жалобы (даже если речь идет только об общем перечне мер, которые предполагается принять для разрешения конфликтной ситуации);
- ответы на все жалобы в письменном виде (или устно, если того требуют обстоятельства);
- использование методов досудебного и судебного разбирательства по законам соответствующей страны в случаях, когда путем переговоров не удастся прийти к приемлемому решению по жалобе;
- еженедельные и ежемесячные отчеты старшего ОСО с информацией о количестве и характере жалоб и о нерешенных проблемах, направляемые Менеджеру по связям с общественностью в рамках проекта БТД в каждой из стран.

В ходе строительства в рамках проекта БТД приходилось постоянно увеличивать ресурсы ОСО в некоторых точках, с тем чтобы сотрудники могли своевременно отвечать на многочисленные жалобы, поступавшие от затрагиваемых проектом общин. Урок общего характера заключается здесь в том, что, несмотря на активные консультации, которые были проведены с общинами, серьезные жалобы по-прежнему поступали. Компаниям, осуществляющим проекты, и подрядчикам необходимо быть готовыми к такому варианту развития событий и иметь возможность, если это потребуется, выделить дополнительные силы квалифицированных сотрудников.

*Источник: The BTC Pipeline Project: Lessons of Experience ("Проект строительства нефтепровода БТД: опыт и уроки"), МФК, сентябрь 2006 года, доступно по адресу <http://www.ifc.org/envirolessons>*

**ВСТАВКА 13: КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРИ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОМ ОТБОРЕ ОСНОВНЫХ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПОДРЯДЧИКОВ**

Предусмотреть включение в **перечень данных, представляемых при подаче конкурсной заявки**, требования о представлении следующих сведений:

- подтверждение сертификации систем управления и соблюдения иных социальных и трудовых норм (например, ISO, SA и пр.);
- социальная политика и политика в области взаимодействия с населением;
- количество менеджеров и сотрудников, обладающих необходимым уровнем квалификации в следующих областях: организация закупок из местных источников, связи с общественностью, формирование компетенций / профессиональное обучение, поддержка местного бизнеса;
- данные об обучении сотрудников и о связях с общественностью;
- для крупных проектов – наличие менеджера по связям с общественностью.

Включить в пакет заявочных документов **вопросник**, имеющий целью выявить потенциал подрядчика в области организации взаимодействия с заинтересованными сторонами в период строительства, включив в него, например, следующие пункты:

- каким образом подрядчик намеревается осуществлять различные меры по смягчению неблагоприятного воздействия проекта на окружающую среду и его неблагоприятных социальных последствий, если это будет предусмотрено условиями контракта (с особым упором на последствия высокого риска);
- опыт организации взаимодействия с затрагиваемым населением;
- опыт работы в области набора кадров (в том числе для работы вахтовым методом), управления временными рабочими поселками, организации закупок из местных источников, развития людских ресурсов и обучения кадров;
- конкретный опыт расширения возможностей занятости и закупок в общинах, испытывающих на себе неблагоприятные последствия строительных работ (опыт должен касаться общин, уровень навыков и уязвимость которых с точки зрения наличия средств к существованию аналогичны тем, что отмечаются в общинах в зоне осуществления проекта);
- масштабы прежней деятельности подрядчика по наращиванию потенциала региональных субподрядчиков и местных поставщиков.

*Источник: Shell International, Social Performance During Construction, Management Social Performance Guidance Note ("Шелл Интернэшнл". Социальные аспекты деятельности компании в период строительства. Руководство по социальным аспектам деятельности компании для менеджеров.)*



**ТАБЛИЦА 2: ПРОБЛЕМЫ, ОБЫЧНО ВЫЗЫВАЮЩИЕ ОБЕСПОКОЕННОСТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ПЕРИОД СТРОИТЕЛЬСТВА**

ТЕМЫ	ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
<b>Приобретение земель</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• принудительное переселение (физическое переселение и/или лишение устойчивого экономического положения);</li> <li>• утрата имущества и воздействие на источники средств к существованию;</li> <li>• проблемы компенсаций;</li> </ul>
<b>Средства к существованию</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• утрата или деградация важных возобновляемых природных ресурсов, таких, как сельскохозяйственные угодья, флора и фауна, биотопы, древесина и недревесные лесные продукты, места рыбной ловли и т. д., или затруднение доступа к ним;</li> </ul>
<b>Коренное население</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нанесение ущерба культурным ценностям и правам коренного населения;</li> <li>• ущерб важным в культурном отношении объектам или преграждение доступа к ним;</li> </ul>
<b>Биологическое разнообразие</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• утрата важных с точки зрения поддержания биоразнообразия территорий;</li> <li>• ущерб, наносимый дикой природе шумом, вибрацией, освещением, дорожным движением и т. п., особенно в периоды размножения и миграции животных;</li> </ul>
<b>Водные ресурсы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• деградация открытых водоемов и грунтовых вод вследствие карьерной выемки инертных строительных материалов, эрозии почвы в зонах работ, сброса буровых растворов, отработанной воды и т. п.;</li> <li>• слишком высокие объемы забора воды, например, для обслуживания оборудования или для сброса санитарных и бытовых отходов;</li> </ul>
<b>Инфраструктурный потенциал</b>	<p>Требования, предъявляемые к инфраструктуре в процессе строительства или наплыва работников-мигрантов, могут истощить возможности местной (окружной либо общинной) инфраструктуры в ущерб местным пользователям, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ухудшение качества дорог и судоходных путей и снижение возможностей пользоваться ими вследствие чрезмерной эксплуатации;</li> <li>• снижение мощности коммунальных служб из-за высокого спроса на транспортные и телекоммуникационные услуги, электроэнергию, воду, сбор и вывоз мусора;</li> <li>• рост спроса на услуги местных учреждений здравоохранения и рост цен для их клиентов;</li> </ul>
<b>Отходы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вредные последствия для здоровья людей аварий, происходящих при транспортировке отходов, например, разливы нефти или химических веществ;</li> <li>• несоблюдение необходимых мер предосторожности при работе с опасными и прочими отходами и при их хранении;</li> </ul>
<b>Неудобства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неудобства и вредные для здоровья человека последствия воздействия шума, пыли, выбросов в атмосферу, дорожно-транспортных происшествий, загрязнений, слишком яркого освещения и т. п.</li> </ul>

**ТАБЛИЦА 2: ПРОБЛЕМЫ, ОБЫЧНО ВЫЗЫВАЮЩИЕ ОБЕСПОКОЕННОСТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ПЕРИОД СТРОИТЕЛЬСТВА** *продолжение*

ТЕМЫ	ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
<b>Работники и их временные городки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• условия труда, нарушающие требования национального законодательства и международных конвенций, например, конвенций МОТ;</li> <li>• недопустимое поведение рабочих, живущих во временных городках, в отношении местного населения;</li> <li>• расцвет проституции и неуважение к культурным нормам местных общин;</li> <li>• распространение инфекций (ЗППП/ВИЧ) и инфекционных заболеваний (малярия, туберкулез и т. д.);</li> </ul>
<b>Негативные последствия социально-экономического характера</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нереализованные надежды местного населения на возможности трудоустройства;</li> <li>• более высокие ставки заработной платы и требования местного населения в сравнении с завозимой рабочей силой, что ведет к сокращению возможностей трудоустройства для местных жителей;</li> <li>• приток работников-мигрантов, ведущий к утрате устойчивого экономического положения и сокращению паритета покупательной способности местного населения, а также к обострению социальных проблем, таких, как преступность, алкоголизм, азартные игры, проституция, ЗППП и т. д.;</li> <li>• напряженные отношения между местными жителями и работниками-мигрантами и чреватые насилием отношения соперничества как внутри общин, так и между ними;</li> <li>• заработная плата на строительстве, превышающая рыночный уровень (например, в сравнении с сельским хозяйством), что ведет к "вымыванию рабочей силы" и, косвенным образом, к сокращению уровня средств, выделяемых на поддержание основных видов экономической деятельности в регионе, таких, как сельское хозяйство, производство продуктов питания и т. п., и на инвестиции в эти отрасли;</li> <li>• рост цен на продукты питания, жилье и услуги, или конфликты по поводу скудных природных ресурсов;</li> <li>• негативные последствия увольнения работающих/субподрядчиков по окончании строительства.</li> </ul>



© T. Pollett

# Эксплуатация

## ПРИНЦИПЫ НАДЛЕЖАЩЕЙ ПРАКТИКИ ТРЕБУЮТ:

- Организации перехода от этапа строительства к этапу эксплуатации.
- Периодического пересмотра и обновления информации о заинтересованных сторонах.
- Проработки способов оценки мнений заинтересованных сторон.
- Продолжения, по мере необходимости, практики раскрытия информации, консультаций с заинтересованными сторонами и предоставления им отчетов.
- Обеспечения на этапе эксплуатации учета остающихся в силе обязательств по отношению к заинтересованным сторонам.
- Регулярного информирования о планах готовности к аварийным/ чрезвычайным ситуациям и аварийного реагирования.
- Поддержки в рабочем состоянии механизма урегулирования конфликтов.
- Проработки вопроса о внедрении программы мониторинга при активном участии заинтересованных сторон или третьих лиц
- Для проектов, вызывающих особенно противоречивое к себе отношение, проработки вопроса о создании независимой комиссии по мониторингу.



**Переход от этапа строительства к этапу эксплуатации** влечет за собой **множество изменений**. Этап, требовавший наиболее активной деятельности и чреватый самыми серьезными последствиями, завершен, и обычно количество конфликтных ситуаций и частота взаимодействия с заинтересованными сторонами сокращаются, равно как и общая численность сотрудников и работников, нанятых подрядчиком. Изменения в кадрах (в том числе и работающих на подрядчика) в этот переходный период могут отрицательно отразиться на взаимодействии с заинтересованными сторонами, и для **обеспечения прочности этих отношений** следует подойти к этой проблеме с особой тщательностью.

Взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами следует рассматривать как составную часть управления основной деятельностью, будь то в рамках повседневной операционной деятельности, реализации отдельных программ или в условиях чрезвычайных ситуаций. В зависимости от характера и масштабов проекта вопросы взаимодействия с заинтересованными сторонами могут касаться разных подразделений и различных направлений деятельности компании. Их следует интегрировать в действующие системы, в том числе в такие, как система охраны труда и защиты здоровья, меры по охране окружающей среды, закупки и работа с подрядчиками, материально-техническое обеспечение, инспектирование производственных точек и предприятий и аудит, внешние связи, обеспечение безопасности и управление рисками, связанными с осуществлением проекта.

Если по проекту был подготовлен отчет об ОЭСП, дальнейшее взаимодействие с заинтересованными сторонами на этапе основной деятельности зачастую сводится к проведению компанией периодических проверок выполнения обязательств, предусмотренных в Плана социального менеджмента и рационального природопользования. При этом важно отследить как точность прогнозов относительно экологических и социальных последствий, так и эффективность мер по смягчению неблагоприятных последствий и предоставлению компенсации. Комиссии экспертов, мониторинг силами третьих сторон, участие общественности в мониторинге результатов и регулярное предоставление компанией информации о результатах ее работы в экологической и социальной сферах – все это входит в число форм взаимодействия с заинтересованными сторонами, способствующих повышению эффективности мониторинга мер по смягчению неблагоприятных последствий в период эксплуатации.

Однако в рамках некоторых проектов взаимодействие с заинтересованными сторонами не должно ограничиваться одним лишь смягчением неблагоприятных последствий, а ориентироваться на поддержку **конструктивных долгосрочных связей** с местным населением, государственными учреждениями и группами с особыми интересами. Здесь могут потребоваться более динамичные меры, позволяющие компании адекватно реагировать на появление новых заинтересованных сторон и изменение ситуации, и обеспечивать эффективные процедуры урегулирования конфликтных ситуаций и механизмы ведения диалога на протяжении всего цикла реализации проекта.

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<p><b>Организация перехода от этапа строительства к этапу эксплуатации</b></p>	<p>Значительные масштабы смены персонала и другие кадровые изменения в период перехода от этапа строительства к этапу основной деятельности чреваты утратой опыта и связей, установленных к этому моменту между сотрудниками компании и местными заинтересованными сторонами, если не будет предпринято целенаправленных усилий к недопущению этого. Для этого, возможно, придется оставить в должности прежних сотрудников по связям с общественностью, которые наладили взаимоотношения с заинтересованными сторонами или, по меньшей мере, предусмотреть совместную работу уходящей и новой команд в течение определенного времени. Это облегчит установление контактов между новой командой и местным населением и передачу ей накопленного в компании опыта взаимодействия с заинтересованными сторонами. Не забывайте, что переход к этапу эксплуатации может быть для местных заинтересованных сторон временем неопределенности, поэтому важно сообщать им, какие изменения предстоят и какие последствия они могут иметь – если вообще будут иметь – для местных жителей.</p>
<p><b>Периодический пересмотр и обновление информации о заинтересованных сторонах</b></p>	<p>Если речь идет о проектах с длительным сроком реализации или не предусматривающих конкретных сроков, целесообразно со временем проверить и обновить информацию о заинтересованных сторонах, особенно если произошло существенное изменение обстановки вокруг проекта, повлекшее за собой появление новых заинтересованных сторон, изменение влияния уже существующих или изменение для них последствий реализации проекта. Сигналом к подобной переоценке может стать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведение национальных или местных выборов, в результате которых принципиально изменилась политика в отношении частного сектора, иностранных инвесторов или компании;</li> <li>• неблагоприятные тенденции в социально-экономическом развитии, стихийные бедствия или другие процессы, которые по своему происхождению не связаны с проектом, но могут привести к усилению негативных последствий его осуществления для тех, кто и так относится к категории наименее социально защищенных;</li> <li>• утверждение новых планов экономического развития данной местности, которые могут предусматривать появление в ней новых отраслей производства, что способно усугубить совокупные последствия и риски для заинтересованных сторон.</li> </ul>
<p><b>Проработка способов оценки мнений заинтересованных сторон</b></p>	<p>Восприятие заинтересованными сторонами компании не всегда зеркально отражает реальное качество ее работы. Однако, даже будучи неточными с фактической точки зрения, представления заинтересованных сторон могут иметь отношение к результатам деятельности и репутации компании, потому что они повлекут за собой необходимость принятия конкретных мер. Независимое изучение мнения заинтересованных сторон может стать для компании полезным инструментом в деле взаимодействия с ними. Как правило, цель такого исследования – получить ответ на основной вопрос: "Налажены ли у компании, осуществляющей проект, хорошие и конструктивные отношения с заинтересованными сторонами?". Небольшие компании, возможно, предпочтут действовать менее официальными методами, например, проводить встречи с представителями заинтересованных сторон или со своими работниками, проживающими в общине, подготовить собственный вопросник или использовать ящики для предложений. Компании, уже проводящие другие исследования, например, исследования степени удовлетворенности клиентов или потребителей, могут предпочесть расширить их рамки, включив в них другие заинтересованные стороны по проекту (см. Вставку 14).</p>

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<p><b>Продолжение, по мере необходимости, практики раскрытия информации, консультаций с заинтересованными сторонами и предоставления им отчетов</b></p>	<p>Предоставляя на постоянной основе информацию заинтересованным сторонам, а также продумывая вопрос о характере и частоте проведения консультаций и предоставления отчетности в период эксплуатации, помните, что эта работа должна быть соразмерной масштабам тех последствий, которые ощущают на себе заинтересованные стороны, и тех проблем, которые их волнуют. Продолжайте, по мере возможности, взаимодействовать с заинтересованными сторонами по таким вопросам, как мониторинг ОЭСП и других обязательств; изменения в проекте или порядке работы, которые могут затронуть те или иные заинтересованные стороны; любые непредвиденные последствия или события; ежегодные процедуры технического обслуживания; и планы действий в чрезвычайных ситуациях (подробнее об отчетности см. стр. 73–81).</p>
<p><b>Обеспечение на этапе эксплуатации учета остающихся в силе обязательств по отношению к заинтересованным сторонам</b></p>	<p>Сохранять в силе обязательства по отношению к заинтересованным сторонам в период перехода к эксплуатации крайне важно для сохранения доверия к себе, особенно если состав действующей на месте команды изменился. Прежде чем начать такой переход, выясните, каким образом остающиеся в силе обязательства по смягчению неблагоприятных последствий и обеспечению выгод от проекта могут быть учтены при осуществлении основной деятельности компании и в ходе руководства ею. Например, выполнением обязательств по охране окружающей среды и снижению степени загрязнения может заниматься вновь созданное или прежнее подразделение по охране окружающей среды, выполнением обязательств по соблюдению стандартов труда – отдел по работе с кадрами, а выполнением обязательств по обеспечению выгод для местной экономики – отдел по закупкам.</p>
<p><b>Регулярное информирование о планах готовности к аварийным/чрезвычайным ситуациям и аварийного реагирования</b></p>	<p>Со временем потенциально затрагиваемые чрезвычайными ситуациями заинтересованные группы, такие, как сотрудники компании, представители властей и местное население, могут утратить бдительность и начать забывать содержание планов аварийного реагирования и свои роли и обязанности в таких ситуациях. Вследствие этого последствия таких чрезвычайных ситуаций могут оказаться более тяжелыми. В период эксплуатации при взаимодействии с заинтересованными сторонами следует помнить о необходимости поддерживать уровень готовности, например, периодически проводить учебные тревоги и тренировки с участием общин, совместно с ними изучать существующий порядок действий в чрезвычайных ситуациях и вносить в него необходимые дополнения и изменения. Если в связи с реализацией проекта могут возникнуть такие чрезвычайные ситуации, как, например, взрыв, выброс вредных веществ, наводнение и т. п., то для того, чтобы компания могла в этой обстановке принять эффективные ответные меры, необходимо, чтобы: (i) местное население проявляло осторожность и своим поведением сводило к минимуму риск возникновения масштабных чрезвычайных ситуаций; (ii) все заинтересованные стороны, которые могут быть затронуты такой чрезвычайной ситуацией, имели общее представление о возможных рисках и об основных положениях плана аварийного реагирования; (iii) все – как участники проекта, так и те, кто не участвует в его осуществлении, – знали, что им надо делать при возникновении чрезвычайной ситуации. Если компания впервые разрабатывает План готовности к аварийным/чрезвычайным ситуациям и аварийного реагирования, ей необходимо выделить соответствующие ресурсы на решение этой задачи, а также на проведение постоянных учебных и информационных мероприятий, обеспечивающих эффективность подготовленного плана.</p>

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<p><b>Поддержание в рабочем состоянии механизма урегулирования конфликтов</b></p>	<p>По завершении этапа строительных работ количество жалоб в связи с проектом, по всей вероятности, сократится. Причиной здесь может быть как то, что ранее поднятые проблемы уже решены, так и то, что "пик неприятных последствий" пройден. Хотя это и может означать, что компания сможет теперь выделять меньше средств на повседневный разбор конфликтных ситуаций, ей необходимо постоянно поддерживать работоспособность механизма принятия и рассмотрения жалоб, которые могут появляться и далее в ходе осуществления проекта. (Подробнее о разработке механизма урегулирования конфликтных ситуаций см. стр. 61–67.)</p>
<p><b>Проработка вопроса о внедрении программы мониторинга при активном участии заинтересованных сторон или третьих лиц</b></p>	<p>Привлечение затрагиваемых проектом заинтересованных сторон или третьих лиц к мониторингу деятельности компании может существенно поднять уровень открытости вашей программы мониторинга и проекта в целом и уровень доверия к ним. Затрагиваемые стороны могут участвовать в проведении выборочных обследований, наблюдений, в коллективных обсуждениях и оценке изменений, происходящих со временем в состоянии окружающей среды и социально-экономической сфере. К числу преимуществ независимого мониторинга относится рост прозрачности и доверия в отношениях между компанией и заинтересованными сторонами, а также объективность оценки результатов работы компании в экологической и социальной областях. (Подробнее о мониторинге с участием заинтересованных и третьих сторон см. стр. 69–70.)</p>
<p><b>Для проектов, вызывающих особое противоречивое к себе отношение, проработка вопроса о создании независимой комиссии по мониторингу</b></p>	<p>В некоторых случаях, например, когда проект носит особенно сложный характер или вызывает противоречивое к себе отношение, для обеспечения максимальной объективности и прозрачности может понадобиться создать независимую мониторинговую комиссию. Такой орган, в состав которого могли бы войти представители заинтересованных сторон, эксперты международного уровня и известные люди, мог бы осуществлять надзор за работой по экологической и социальной составляющим проекта и представлять соответствующие отчеты. (Подробнее о независимых мониторинговых комиссиях см. стр. 70.)</p>

**ПРОЕКТ ПО ГЛУБОКОВОДНОЙ ДОБЫЧЕ ГАЗА  
ДЛЯ НУЖД ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ (МАЛАМПАЙЯ, ФИЛИППИНЫ):  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С МЕСТНЫМ НАСЕЛЕНИЕМ  
В ПЕРИОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЕКТА И ЭКСПЛУАТАЦИИ  
МЕСТОРОЖДЕНИЯ**

Проект по глубоководной добыче газа для нужд электроэнергетики, совместно осуществляемый компаниями "Шелл Филипинз Эксплорейшн" (СФЕКС) – дочерней компанией корпорации "Ройял Датч Шелл", – "ШевронТексако" и Филиппинской национальной нефтяной компанией (ФНОК), является крупнейшим на Филиппинах промышленным инвестиционным проектом. Работой по организации взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках этого проекта занимались СФЕКС и фонд "Филипинас Шелл фаундейшн" (ФШФИ).

Компания "Шелл" понимала, что риск проявления недовольства со стороны местного населения остается и после того, как проект реализован, и приняла на себя обязательства по налаживанию и поддержанию взаимоотношений с затрагиваемыми общинами в ходе работы по проекту. Условием для получения от властей экологической лицензии на осуществление проекта стало согласие компании на создание многосторонней группы мониторинга (МГМ), в состав которой вошли представители местных властей, НПО, общинные лидеры, представители органов охраны окружающей среды провинциального и коммунального уровней и другие заинтересованные стороны. В задачу группы входил мониторинг экологических и социальных последствий проекта в процессе его реализации. В 2000 году МГМ были созданы в нескольких провинциях. Хотя меморандумы о договоренности о создании МГМ не обязывают "Шелл" обеспечивать соблюдение всех интересов общин и получать их согласие, МГМ могут стать для общественности хорошей возможностью участвовать в мониторинге осуществления проекта и разработки газовых месторождений и поднимать проблемы, если они возникнут.

Кроме того, Фонд "Шелл" много сделал для того, чтобы обеспечить поддержку проекту в период эксплуатации месторождения. Фонд ежемесячно проводит встречи с представителями общин, чтобы обсудить с ними новости относительно хода работ по проекту и его результатов, а также дать возможность общинам обсудить то, что их тревожит. Фонд занимается также реализацией программ устойчивого развития во всех затрагиваемых провинциях и в рамках этих программ оказывает услуги, о которых просят общины, такие, как профессиональное обучение, семинары по проблемам источников дохода, помощь в трудоустройстве, предоставление стипендий, микрофинансирование, практикумы по вопросам охраны труда и защиты здоровья и меры в сфере охраны окружающей среды.



**ПРОЕКТ ПО ГЛУБОКОВОДНОЙ ДОБЫЧЕ ГАЗА  
ДЛЯ НУЖД ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ (МАЛАМПАЙЯ, ФИЛИППИНЫ):  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С МЕСТНЫМ НАСЕЛЕНИЕМ  
В ПЕРИОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЕКТА И ЭКСПЛУАТАЦИИ  
МЕСТОРОЖДЕНИЯ *продолжение***

Продолжение взаимодействия было существенно новым явлением в сравнении с традиционной для Филиппин практикой, когда взаимосвязи с общинами, как правило, прерываются сразу по завершении Оценки экологических последствий. Хотя по завершении строительства серьезных проблем не возникало, все заинтересованные стороны, представляющие общины, сходятся во мнении относительно важности постоянных отношений с компанией. Постоянное взаимодействие с "Шелл" дает общинам возможность обсуждать волнующие их вопросы – в первую очередь, относительно последствий для здоровья, безопасности и окружающей среды. Для затрагиваемого населения это, кроме того, еще и механизм, содействующий удовлетворению базовых нужд общин в тех случаях, когда местные власти не могут оказать необходимой помощи, например, в обеспечении питьевой водой, создании инфраструктуры, предоставлении грантов для обеспечения источников дохода и микрофинансировании. Более того, общинные лидеры в городе Батангас говорят о том, что процесс взаимодействия со СФЕКС дал и неожиданный результат – он позволил нарастить потенциал общины, дав ей представление о тех возможностях, которые открываются благодаря совместным действиям.

*Источник: Институт мировых ресурсов, 2007 г., "Development without Conflict: The Business Case for Community Consent" ("Развитие без конфликтов: почему согласие со стороны общин выгодно для предпринимательства")*

**ВСТАВКА 14: ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ОСВЕЩАТЬ ПРИ ИЗУЧЕНИИ МНЕНИЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

- Этика поведения в целом
- Поведение сотрудников компании и подрядчиков
- Качество мер по охране окружающей среды, мер в социальной сфере и управления рисками, в том числе и качество мониторинга в этих сферах
- Взаимодействие с властями и местными политическими лидерами
- Закупки из местных источников, возможности обучения и трудоустройства
- Взаимоотношения с компанией, осуществляющей проект, в том числе уровень искренности и доверия
- Релевантность и смысловая наполненность предоставляемой информации и отчетов
- Эффективность консультаций и мер, принимаемых по их результатам
- Эффективность механизмов урегулирования конфликтов и принимаемых в их рамках мер
- Восприятие уровня патернализма, фаворитизма и коррупции
- Выгоды, сопряженные с программами инвестиций в развитие общин и с другими аналогичными программами обеспечения выгод
- Сопоставление результатов по любому из указанных выше направлений за период, по итогам которого проводилось данное обследование, с результатами за период, по итогам которого проводилось предыдущее обследование



© T. Pollett

# Свертывание проекта, вывод из эксплуатации и вывод инвестиций

## ПРИНЦИПЫ НАДЛЕЖАЩЕЙ ПРАКТИКИ ТРЕБУЮТ:

- Проведения повторного изучения заинтересованных сторон с учетом предложений по свертыванию проекта, выводу из эксплуатации и выводу инвестиций.
- Заблаговременного доведения информации до заинтересованных сторон с целью устранения обеспокоенности и неопределенности.
- Регулярного предоставления заинтересованным сторонам обновленной информации и отчетов о ходе работы.
- Планирования и проведения консультаций с заинтересованными сторонами аналогично этапу разработки технико-экономического обоснования процесса.
- Проведения консультаций по вопросам передачи активов и обязательств и управления ими.
- Ускорения работы по урегулированию конфликтных ситуаций.
- Определения потенциальных возможностей новых систем управления по обеспечению взаимодействия с заинтересованными сторонами по поводу выведенных из эксплуатации или отчужденных активов.



Спектр заинтересованных сторон, которые могут быть потенциально затронуты решениями о свертывании проекта, выводе производственных мощностей из эксплуатации или отчуждении активов (или в состоянии оказать влияние на эти решения), а также то, в каком виде они могут быть затронуты, очень отличается от того, что имело место на предыдущих стадиях осуществления проекта. Такие последствия, как сокращение занятости на местах, общий спад

экономической активности в регионе (особенно если речь идет о крупных проектах или проектах в сельских районах), свертывание системы услуг для общины, которые ранее предоставляла компания, а также прекращение участия общины в мониторинге экологических и социальных последствий, – всё это для компании, осуществляющей проект, может быть связано с долгосрочными обязательствами финансового и репутационного характера.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами задолго до начала всех этих процессов может сократить издержки, снизить масштабы обязательств и укрепить общую репутацию компании. Например, взаимодействие может помочь в налаживании работы по реабилитации некоторых природных районов, пострадавших в ходе осуществления проекта, в интеграции инфраструктуры, созданной при осуществлении проекта, в существующую систему общественных услуг, в разработке программ сокращения штатов и в создании фондов и систем управления для долгосрочного мониторинга активов.

В идеале, проблемы, возникающие у заинтересованных сторон по поводу будущего свертывания проекта, сокращения его масштабов и вывода инвестиций, следует учитывать на начальной стадии разработки проекта **и в рамках проведения ОЭСП** или, по крайней мере, достаточно заблаговременно, чтобы получить от заинтересованных сторон информацию, которая может быть полезна при разработке мер по смягчению неблагоприятных последствий и снижению рисков, а также по реализации экономических возможностей.

**В идеале, проблемы, возникающие у заинтересованных сторон по поводу будущего свертывания проекта, сокращения его масштабов и вывода инвестиций, следует учитывать на начальной стадии разработки проекта и в рамках проведения ОЭСП.**

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<p><b>Проведение повторного изучения заинтересованных сторон с учетом предложений по свертыванию проекта, выводу из эксплуатации и выводу инвестиций</b></p>	<p>Поскольку процесс свертывания проекта, вывода производственных мощностей из эксплуатации и отчуждения активов связан с новыми рисками и новыми возможностями, спектр потенциальных заинтересованных сторон и их интересов может значительно отличаться от тех, что присутствовали на предыдущих стадиях проекта. Сокращение масштабов работ и передача активов и обязательств потребует новых форм стратегического сотрудничества с внешними заинтересованными сторонами, в том числе с собственниками земли и местными общинами, государственными учреждениями и, возможно, другими предприятиями частного сектора. В качестве первого шага для налаживания взаимодействия на этом этапе проектного цикла следует повторно выявить заинтересованные стороны и провести их анализ.</p>
<p><b>Заблаговременное доведение информации до заинтересованных сторон с целью устранения беспокойности и неопределенности</b></p>	<p>Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами на этапе перемен требует заблаговременного предоставления четкой и непротиворечивой информации. По мере возможности, старайтесь информировать о целях, графике и характере планируемых изменений, о прогнозируемых последствиях экологического и социально-экономического характера, существенных для тех или иных заинтересованных сторон и о том, как различные заинтересованные стороны могут принять участие в планировании, осуществлении задуманного и мониторинге.</p>
<p><b>Регулярное предоставление заинтересованным сторонам обновленной информации и отчетов о ходе работы</b></p>	<p>В зависимости от масштабов возможных последствий и рисков экологического и социально-экономического характера, ваша компания, возможно, сочтет целесообразным изучить вопрос о регулярном предоставлении затрагиваемым заинтересованным сторонам отчетов о ходе работ и их соответствии ранее согласованным планам. При этом попытайтесь уделять основное внимание вопросам, представляющим наибольшую значимость для заинтересованных сторон, в частности, таким, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• компенсации, возможности нового трудоустройства, профессиональное обучение и поддержка местных предприятий, здоровье и безопасность местного населения, вредные факторы и другие риски;</li> <li>• ход передачи физических активов и земель другим собственникам или пользователям;</li> <li>• реабилитация природы и окружающей среды</li> <li>• будущее услуг и инфраструктуры.</li> </ul>
<p><b>Планирование и проведение консультаций с заинтересованными сторонами аналогично этапу разработки технико-экономического обоснования проекта</b></p>	<p>На этапе свертывания проекта, вывода из эксплуатации и вывода инвестиций, как и на стадии разработки технико-экономического обоснования проекта, компании предстоит выдвинуть новый комплекс предложений, которые могут повлиять на жизнь людей и потребовать принятия новых договоренностей относительно мер по смягчению неблагоприятных последствий и выплаты компенсаций. Поэтому в ходе консультаций с затрагиваемыми заинтересованными сторонами на этой стадии следует применять те же принципы, что и при проведении ОЭСП. В идеале, согласно принципам надлежащей практики, проблемы, связанные с закрытием проекта, предпочтительнее изучать на стадии ОЭСП, а не откладывать их на потом.</p>

НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕКОМЕНДАЦИИ
<p><b>Проведение консультаций по вопросам передачи активов и обязательств и управления ими</b></p>	<p>Не столь уж редко местные общины, власти или частные компании выражают желание, чтобы компания передала свои производственные активы, но не свои обязательства. Поскольку существует много разных стратегий и подходов к передаче физических активов и обязательств, необходимо провести консультации с заинтересованными сторонами по поводу различных вариантов и их последствий. Участие заинтересованных сторон в выработке решений по этим вопросам важно не только потому, что им, возможно, придется в будущем сыграть важную роль в управлении этими активами или их мониторинге, но и потому, что именно им придется иметь дело с последствиями принятых решений. Для компании ставка тоже может быть высока постольку, поскольку передача активов третьим лицам может быть сопряжена для нее с репутационными рисками, если не будет организовано ответственное управление такими активами.</p>
<p><b>Ускорение работы по урегулированию конфликтных ситуаций</b></p>	<p>Известие о возможном закрытии предприятий или свертывании деятельности может стать для местных заинтересованных сторон сигналом к тому, чтобы высказать целый ряд претензий, и компании необходимо быть готовой к разбору этих претензий в рамках общих процессов свертывания проекта, вывода из эксплуатации и вывода инвестиций. Эти претензии могут касаться недостаточности компенсаций при увольнении, ощущения невыполнения обязательств по содействию развитию затронутых общин, вопросов ответственности за выполнение обязательств в экологической сфере, опасений относительно того, как новые владельцы активов будут относиться к местным заинтересованным сторонам. Некоторых могут волновать также проблемы неудовлетворительных текущих результатов работы в экологической и социальной областях, что ставит под вопрос способность компании контролировать последствия в будущем, когда эти последствия в известной мере выйдут из-под прямого контроля компании. К проблемам урегулирования конфликтных ситуаций применимы те же принципы надлежащей практики, которые действовали и на предыдущих этапах. (Подробнее об урегулировании конфликтных ситуаций см. стр. 61–67.)</p>
<p><b>Определение потенциальных возможностей новых систем управления по обеспечению взаимодействия с заинтересованными сторонами по поводу выведенных из эксплуатации или отчужденных активов</b></p>	<p>По определению, процесс вывода из эксплуатации или вывода активов повлечет за собой изменения в структурах и системах управления и собственности. В некоторых случаях даже после полного вывода из эксплуатации или вывода активов компания, осуществляющая проект, может предпочесть сохранить за собой ответственность за управление теми или иными рисками или за выполнение тех или иных обязанностей, продолжив, например, мониторинг факторов неблагоприятного воздействия на окружающую среду. Если проект на стадии вывода из эксплуатации или вывода активов сопряжен с множественными последствиями и рисками экологического и социального порядка, рекомендуется изучить потенциальные возможности основных систем управления (внутренних и внешних по отношению к проекту) и внести коррективы там, где такой потенциал низок. Если информация о структурах управления других компаний отсутствует, компания может предложить им провести совместный анализ их систем управления, чтобы обеспечить эффективность их дальнейшего взаимодействия с заинтересованными сторонами.</p>

## ВСТАВКА 15: ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ, ИМЕЮЩИЕ НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ ОТНОШЕНИЕ К ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ СВЕРТЫВАНИЯ ПРОЕКТА, ВЫВОДА ИЗ ЭКСПЛУАТАЦИИ И ВЫВОДУ ИНВЕСТИЦИЙ

### СВЕРТЫВАНИЕ ПРОЕКТА

- Лица, теряющие доход или работу
- Другие потенциальные работодатели в данной местности
- Органы власти, агентства по содействию развитию и неправительственные организации, располагающие средствами и имеющие сотрудников с богатым опытом работы в области профессионального обучения, восстановления источников средств к существованию и оказания поддержки предприятиям, а также местные финансовые рынки.

### ВЫВОД ИЗ ЭКСПЛУАТАЦИИ

- Лица, проживающие рядом с выведенными из эксплуатации объектами, которые являются для этих людей материальной помехой, ухудшают вид местности, создают угрозу возникновения острых или хронических заболеваний или несчастных случаев (например, если дети играют на выведенных из эксплуатации промплощадках или в производственных помещениях)
- Лица, проживающие рядом с такими объектами и в силу своего местожительства или состояния здоровья находящиеся в особо уязвимом состоянии, например, те, кто вынужден по дороге на работу или за водой проходить по территории выведенного из эксплуатации объекта
- Местные организации (властные, научные, гражданского общества), имеющие опыт экологического и социально-экономического мониторинга, экологической реабилитации и восстановления качества окружающей среды

### ВЫВОД ИНВЕСТИЦИЙ

- Департаменты землепользования и экономического планирования местных и провинциальных органов власти
- Лица и группы, традиционно пользующиеся активами, финансирование которых прекращается, например, центрами профессиональной подготовки, спортивными сооружениями, социальным жильем и т. п.
- Лица, чьи источники доходов зависят от форм землевладения, которые могут измениться в результате вывода инвестиций, например, фермеры, арендующие землю у компании, осуществляющей проект, или семьи, переселенные в рамках проекта на землю, принадлежащую компании, осуществляющей этот проект
- Лица, заключившие с компанией, осуществляющей проект, договоры, теряющие законную силу в результате вывода инвестиций, например, договоры с коренным населением о доступе на имеющие культурную ценность земли или о распределении благ от коммерческого использования культурных ресурсов
- Представители общин, которые могут поселиться в зоне осуществления проекта после полного вывода инвестиций или завершения этого проекта, например, будущие работники кустарных горнодобывающих промыслов или безземельные крестьяне

**ВСТАВКА 16: "КЕЛИАН ЭКВАТОРИАЛ МАЙНИНГ" – ДОГОВОРЕННОСТИ С МЕСТНЫМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПО ВОПРОСАМ ЗАКРЫТИЯ ШАХТЫ В ИНДОНЕЗИИ**

- Договор о международных стандартах и процедурах гарантий безопасности плотин и о порядке выработки соответствующего Плана управления рисками.
- Договор о поддержании высоких стандартов качества воды, откачиваемой из шахты после ее закрытия, включая и выявление последствий этого процесса для использования этой территории после закрытия шахты, например, потребности сохранения водно-болотных угодий.
- Определение предпочтительной формы "комплексного использования земли", выбранной из нескольких вариантов и предусматривающей, среди прочего, снос всех строений на промплощадке, использование строительных материалов жителями близлежащей деревни и воссоздание водно-болотных угодий для обеспечения хорошего качества воды.
- Осуществление программы бурильных работ и сбора проб для определения возможностей добычи золота из аллювиальных пород с разделением прибыли между партнерами (в качестве предварительного условия для воссоздания водно-болотных угодий).
- Договор о передаче (от компании соответствующим государственным учреждениям) находившихся ранее в ведении компании функций по техническому обслуживанию и эксплуатации общинной инфраструктуры (например, дорог, школ, клиник, электроснабжения).
- Договор о предусмотренных законодательством и соглашениями требованиях к компании относительно закрытия шахты.
- Строительство спального помещения в школе в качестве решения проблемы отсутствия школьного автобуса.
- Координация ряда проектов развития общин, в том числе оказание поддержки проектам в области сельского хозяйства, создание групп взаимопомощи и подбор возможных трастовых фондов, которые помогали бы обеспечить устойчивое развитие общины после закрытия шахты.

**"Для КЭМ Многосторонний координационный комитет по подготовке к закрытию шахты (МККЗШ), в состав которого входят представители разных организаций, является стратегическим органом, принимающим решения в связи с проектом закрытия шахты. Это серьезный и внушающий опасения орган, особенно для горнорудных компаний, предпочитающих держать полный контроль за всеми решениями в своих руках".**

**Д-р Джеральдина Магвайр, руководитель Секретариата МККЗШ**

**"Мы могли бы сделать это самостоятельно и сообщить людям о том, что мы делаем, а потом попытаться убедить их согласиться с этим решением. Самое важное – добиться согласия с нашим решением, а этого-то бы мы и не получили. Поэтому я должен признать, что вряд ли у нас был другой способ добиться успеха".**

**Чарльз Ленеган, управляющий директор КЭМ**



## "РЁССИНГ", НАМИБИЯ – ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И КОНСУЛЬТАЦИИ В СВЯЗИ С ЗАКРЫТИЕМ РУДНИКА

**Урановый рудник "Рёссинг"** был пущен в эксплуатацию в 1976 году. Продукция этого рудника составляет 10 процентов намибийского экспорта и дает около 2 процентов ВВП страны. Будучи одним из крупнейших инвестиционных проектов в Намибии, этот рудник важен для страны с исторической, политической и экономической точек зрения. Однако в 2005 году компания "Рёссинг" изучала два варианта – расширение деятельности (что позволило бы продолжить эксплуатацию рудника) и его закрытие.

Компания разработала программу **заблаговременного информирования**, чтобы обнародовать вариант закрытия рудника и заложить основы для процесса долгосрочных консультаций. Была разработана "**выставочная концепция**", в основу которой был положен метод проведения открытых совещаний в трех городах, где компания особенно активно работает. В каждом из этих городов в течение трех дней находились 30 высокопоставленных сотрудников компании, и заинтересованные стороны могли вступить с ними в диалог. Обсуждались вопросы Оценки экологических и социальных последствий предложенных вариантов расширения деятельности или закрытия рудника.

В конечном итоге компания "Рёссинг" решила продолжить эксплуатацию рудника до 2016 года. Однако одним из главных уроков процесса консультаций стал вывод о том, что взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам закрытия предприятия следует начинать заранее. Если бы компания решила не продлевать работу рудника, а закрыть его, у нее не было бы достаточно времени для проведения работы с заинтересованными сторонами и создания потенциала, необходимых для того, чтобы вместо ситуации сильной зависимости от рудника создать ситуацию совместной с заинтересованными сторонами работы, что позволяет получить более устойчивые результаты. Соответственно, компания создала **Форум заинтересованных сторон**, куда вошли представители местных, провинциальных и центральных органов власти и местных общин. Задача Форума – начать долгосрочный и основанный на принципе активного участия процесс планирования прогнозируемого закрытия рудника. Форум стал площадкой для обмена информацией и мнениями между заинтересованными сторонами и позволил разработать структуру обсуждения планов на переходный период и принятия ключевых решений в таких сферах, как охрана окружающей среды, водоснабжение, здравоохранение и местный бизнес. В период неопределенности Форум очень помог компании перейти от основанной преимущественно на принципе патернализма модели к модели заинтересованного участия.

## "РЁССИНГ", НАМИБИЯ – ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И КОНСУЛЬТАЦИИ В СВЯЗИ С ЗАКРЫТИЕМ РУДНИКА *продолжение*

К числу основных характеристик примененного компанией метода относятся:

- **Выбор времени:** компания использовала ситуацию, когда закрытие рудника можно было представить как всего лишь один из вариантов при рассмотрении различных аспектов его эксплуатации (расширение рудника, оценка воздействия на окружающую среду). В результате обсуждение вопроса о закрытии велось при относительно положительном настрое, а не в атмосфере страха, неопределенности и беспокойства.
- **Доведение информации до сведения заинтересованных сторон:** благодаря проведению "дней открытых дверей" с участием более чем 30 сотрудников компании в трех основных городах, где компания особенно активно работает, "Рёссинг" получила репутацию активной, прозрачной и реально стремящейся к взаимодействию с заинтересованными сторонами компании.
- **Привлечение сотрудников компании к участию в процессе:** привлекая к участию в подобных форумах не только внешние заинтересованные стороны, но и своих сотрудников и членов действующего в компании профсоюза, компания "Рёссинг" сумела наладить процесс как внутренних, так и внешних коммуникаций.
- **Предоставление возможностей высказаться и менее активным:** благодаря использованию метода "дня открытых дверей" представители заинтересованных сторон получили возможность высказаться и задать свои вопросы, беседуя один на один с сотрудниками компании.
- **Открытость и прозрачность:** при том, что некоторым заинтересованным сторонам специально направлялись приглашения участвовать в работе открытых совещаний, эти мероприятия широко рекламировались и в местной прессе, и всем желающим предлагалось принять в них участие.

*Источник: Community Development Toolkit ("Инструментарий для развития общин") (2005), ЭСМАП, Всемирный банк, МСГМ; сотрудники компании "Рио Тинто"*

# ПРИЛОЖЕНИЯ

- 160 ПРИЛОЖЕНИЕ 1. "Путеводитель" по Стандартам деятельности МФК и Политике МФК в области раскрытия информации
- 162 ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках проектов разных типов
- 164 ПРИЛОЖЕНИЕ 3. План взаимодействия с заинтересованными сторонами (примерное содержание)
- 169 ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Примерный протокол взаимодействия с заинтересованными сторонами
- 170 ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Форма оповещения о возможности ознакомиться с проектом Отчета о результатах оценки экологических и социальных последствий
- 171 ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Полезные ссылки

## Приложение 1

### "Путеводитель" по Стандартам деятельности МФК и Политике МФК в области раскрытия информации

Нижеследующие таблицы имеют целью помочь читателям сориентироваться в настоящем Руководстве и найти рекомендации по надлежащей практике в отношении различных аспектов консультаций, раскрытия информации и взаимодействия с местным населением, предусмотренные Стандартами деятельности МФК и ее Политикой в области раскрытия информации. Стандарты деятельности по обеспечению социальной и экологической устойчивости применяются в отношении клиентов МФК, а Политика в области раскрытия информации – в отношении самой МФК.

#### СТАНДАРТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФК ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

СТАНДАРТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ/ПРОБЛЕМА	ГДЕ ЭТО ИСКАТЬ?
СД 1 – Социальная и экологическая оценка и системы менеджмента	
Раскрытие информации	Стр. 27–32
Консультации	Стр. 33–62
Свободные, заблаговременные и информированные консультации (СЗИК)	Стр. 38, 48
Информированное участие	Стр. 44–46
Механизм урегулирования конфликтов	Стр. 69–77
Внешняя отчетность	Стр. 87–98
Система менеджмента	Стр. 99–109
СД 2 – Рабочий персонал и условия труда	
Консультации	Стр. 33–42
СД 3 – Предотвращение и уменьшение загрязнения окружающей среды	
Раскрытие информации	Стр. 27–31
СД 4 – Здоровье и безопасность населения	
Раскрытие информации	Стр. 27–31
СД 5 – Приобретение прав землепользования и вынужденное переселение	
Раскрытие информации	Стр. 27–31
Консультации	Стр. 33–42
Информированное участие	Стр. 44–46
СД 6 – Сохранение биологического разнообразия и устойчивое управление природными ресурсами	
Консультации	Стр. 33–42

## Приложение 1 "Путеводитель" по Стандартам деятельности МФК и Политике МФК в области раскрытия информации

*продолжение*

### СТАНДАРТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФК ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

СТАНДАРТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ/ПРОБЛЕМА	ГДЕ ЭТО ИСКАТЬ?
СД 7 – Коренное население	
Раскрытие информации	Стр. 27–31, 51
Консультации и СЗИК	Стр. 47–55
Информированное участие	Стр. 44–46
Добросовестные переговоры	Стр. 64–65
СД 8 – Культурное наследие	
Консультации	Стр. 33–42
Информированное участие	Стр. 44–46
Добросовестные переговоры	Стр. 64–65

### ПОЛИТИКА МФК В ОБЛАСТИ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ

ПРОБЛЕМА	ГДЕ ЭТО ИСКАТЬ?
Общие принципы	
Презумпция в пользу раскрытия информации	Стр. 28
Причины отказа от раскрытия информации	Стр. 30
Раскрытие информации по социальным и экологическим вопросам	Стр. 27–32

## Приложение 2

### Стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках проектов разных типов

	ПРОЕКТЫ С МИНИМАЛЬНЫМИ РИСКАМИ И МИНИМАЛЬНЫМИ ПРОБЛЕМАМИ В ОТНОШЕНИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН	ПРОЕКТЫ С УМЕРЕННЫМИ РИСКАМИ И УМЕРЕННЫМИ ПРОБЛЕМАМИ В ОТНОШЕНИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН	СПОРНЫЕ ПРОЕКТЫ ИЛИ ПРОЕКТЫ, ПРЕДПОЛАГАЮЩИЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ РИСКИ И МНОГООБРАЗНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ОТНОШЕНИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН
<b>Взаимодействие на стадии выработки концепции проекта</b>	Беседы с представителями органов власти	Беседы с основными поставщиками информации и представителями органов власти	Беседы с представителями заинтересованных сторон, основными поставщиками информации и представителями органов власти  Форум заинтересованных сторон по проблемам планирования
<b>Взаимодействие на стадии проведения ОЭСП и других мероприятий в рамках разработки технико-экономического обоснования проекта</b>	Беседы с представителями заинтересованных сторон и основными поставщиками информации  Встречи с общественностью	Беседы с представителями заинтересованных сторон и основными поставщиками информации  Семинары по определению масштабов проблем Собеседования с фокус-группами Беседы с заинтересованными сторонами, в наибольшей степени испытывающими на себе неблагоприятные последствия проекта  Встречи с общественностью  Новостные бюллетени  Дни открытых дверей в местных представительствах и в головном офисе компании	Наем на работу специалистов по связям с общественностью и оказание ими помощи специалистам по экологическим и социальным проблемам при проведении ОЭСП Беседы с представителями заинтересованных сторон и основными поставщиками информации Семинары по определению масштабов проблем Использование методик активного участия для консультаций с фокус-группами по проблемам последствий осуществления проекта Использование методик активного участия для консультаций с заинтересованными сторонами, в наибольшей степени испытывающими на себе неблагоприятные последствия проекта Беседы с людьми, отобранными методом стратифицированной выборки  Встречи с общественностью Новостные бюллетени Дни открытых дверей в местных представительствах и в головном офисе компании  Информация по радио и телевидению

## Приложение 2

### Стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках проектов разных типов *продолжение*

	ПРОЕКТЫ С МИНИМАЛЬНЫМИ РИСКАМИ И МИНИМАЛЬНЫМИ ПРОБЛЕМАМИ В ОТНОШЕНИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН	ПРОЕКТЫ С УМЕРЕННЫМИ РИСКАМИ И УМЕРЕННЫМИ ПРОБЛЕМАМИ В ОТНОШЕНИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН	СПОРНЫЕ ПРОЕКТЫ ИЛИ ПРОЕКТЫ, ПРЕДПОЛАГАЮЩИЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ РИСКИ И МНОГООБРАЗНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ОТНОШЕНИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН
<b>Продолжение взаимодействия на этапах строительства и эксплуатации</b>	<p>Новостные бюллетени</p> <p>Дни открытых дверей в местных представительствах и в головном офисе компании</p> <p>Механизмы урегулирования конфликтов</p>	<p>Ежегодные/ежеквартальные целевые консультации, например, с определенными заинтересованными сторонами</p> <p>Ежегодное изучение мнения заинтересованных сторон и принятие последующих мер</p> <p>Консультации силами сотрудника по связям с общественностью</p> <p>Новостные бюллетени</p> <p>Дни открытых дверей в местных представительствах и в головном офисе компании</p>	<p>Мониторинг с использованием методик заинтересованного участия</p> <p>Ежегодные/ежеквартальные целевые консультации, например, с определенными заинтересованными сторонами</p> <p>Использование Интернета и других методов для распространения данных мониторинга</p> <p>Ежегодное/ежеквартальное изучение мнения заинтересованных сторон и принятие последующих мер</p> <p>Ежегодные/ежеквартальные беседы с людьми, отобранными методом стратифицированной выборки</p> <p>Новостные бюллетени</p> <p>Радио и телевидение</p> <p>Дни открытых дверей в местных представительствах и в головном офисе компании</p>
<b>Взаимодействие с заинтересованными сторонами по вновь возникающим вопросам и возможным проблемам</b>	<p>Механизмы урегулирования конфликтов</p>	<p>Механизмы урегулирования конфликтов</p> <p>Ежегодные встречи с основными поставщиками информации и представителями заинтересованных сторон</p>	<p>Механизмы урегулирования конфликтов (разного рода)</p> <p>Ежегодные/ежеквартальные опросы домохозяйств, члены которых относятся к категории затрагиваемых проектом</p> <p>Ежегодные/ежеквартальные встречи с основными поставщиками информации и представителями заинтересованных сторон</p> <p>Ежегодные мероприятия для заинтересованных сторон и встречи с ними</p>

## Приложение 3

### План взаимодействия с заинтересованными сторонами (примерное содержание)

#### I. Ключевые принципы

Взаимодействие с заинтересованными сторонами имеет целью налаживание и постоянное поддержание конструктивных взаимоотношений. Это – постоянный процесс, в котором принимают участие компания, осуществляющая проект, и заинтересованные стороны по нему. Данный процесс продолжается в течение всего проектного цикла и включает в себя широкий спектр мероприятий и подходов, от обмена информацией и консультаций до заинтересованного участия, переговоров и партнерств. Характер и частота взаимодействия должна отражать масштаб связанных с проектом рисков и его последствий. Задача Плана взаимодействия с заинтересованными сторонами – дать описание стратегии и программы компании по взаимодействию с заинтересованными сторонами с учетом их культурных особенностей (независимо от того, идет ли речь об отдельном проекте или о спектре операций, осуществляемых компанией). Цель состоит в том, чтобы обеспечить своевременное предоставление необходимой и понятной информации, а также в том, чтобы дать заинтересованным сторонам возможность высказать свою точку зрения и свои тревоги и позволить компании учесть эти моменты и принять соответствующие меры.

#### Основные принципы эффективного взаимодействия:

- Предоставление значимой информации в формате и на языке, понятных соответствующей заинтересованной стороне (сторонам) и учитывающих их потребности.
- Предоставление информации до проведения консультаций и принятия решений.
- Выбор таких способов и мест распространения информации, которые позволяют заинтересованным сторонам без труда получить доступ к ней.
- Уважение местных традиций, языков, принятых здесь сроков и порядка принятия решений.
- Двусторонний диалог, дающий обеим сторонам возможность обменяться взглядами и информацией, выслушать другую сторону, донести до нее свои проблемы и надеяться на их решение.
- Обеспечение широкого спектра мнений, в том числе предоставление возможностей высказаться женщинам, социально незащищенным людям и/или представителям меньшинств.
- Недопущение в процессе взаимодействия запугивания или принуждения.
- Наличие четких механизмов реагирования на высказанные населением мнения, предложения и претензии.
- Использование обратной связи при разработке проекта и предоставление отчетов заинтересованным сторонам.



## Приложение 3

### План взаимодействия с заинтересованными сторонами (примерное содержание) *продолжение*

#### II. Содержание Плана взаимодействия с заинтересованными сторонами

**Хороший План взаимодействия с заинтересованными сторонами должен:**

- Определять требования, предъявляемые к консультациям или раскрытию информации законодательством, кредиторами, компанией и/или иными органами.
- Выделять основные заинтересованные стороны и расставлять их в приоритетном порядке.
- Предусматривать стратегию и график обмена информацией и консультациями с каждой из этих групп.
- Описывать средства проведения мероприятий по взаимодействию с заинтересованными сторонами и распределение обязанностей при проведении таких мероприятий.
- Описывать, каким образом мероприятия по взаимодействию с заинтересованными сторонами будут включаться в принятую в компании систему менеджмента.

*Объем и степень детализации плана должны соответствовать требованиям проекта (или деятельности компании).*

##### **1. Введение**

Кратко опишите проект (или деятельность компании), в том числе детали его плана и социальные и экологические проблемы, которые могут возникнуть в связи с ним. По возможности, приложите карту местности, где будет осуществляться проект, и прилегающего района.

##### **2. Положения закона и требования**

Приведите перечень требований, предъявляемых к взаимодействию с заинтересованными сторонами законодательством, нормативными актами, кредиторами или компанией в рамках проекта или деятельности компании. Сюда могут относиться требования к проведению консультаций с общественностью или к раскрытию информации относительно оценок социальных и экологических последствий.

##### **3. Информация о любых ранее проведенных мероприятиях по взаимодействию с заинтересованными сторонами**

Если компания к данному моменту уже проводила какие-либо мероприятия, в том числе по раскрытию информации и/или консультациям, приведите следующие сведения:

- вид раскрытой информации и то, в каких формах (например, устно, в виде брошюры, в форме доклада, на плакатах, по радио и т. п.) и каким образом она распространялась;

## Приложение 3

### План взаимодействия с заинтересованными сторонами (примерное содержание) *продолжение*

- место и время проведения любых проведенных к данному моменту собраний;
- с кем (физические лица, группы и/или организации) проведены консультации;
- какие основные вопросы и проблемы обсуждались;
- меры, принятые компанией по поводу поднятых проблем, в том числе обязательства и последующие действия;
- меры, принятые к документированию этих мероприятий и предоставлению отчетности заинтересованным сторонам.

#### 4. Заинтересованные стороны по проекту

Перечислите основные заинтересованные стороны, которым будет предоставляться информация, и с которыми будут проводиться консультации по проекту (или по вопросам деятельности компании). К их числу могут относиться лица или группы, которые:

- прямо или косвенно затрагиваются проектом (или деятельностью компании);
- имеют "заинтересованность" в проекте или в материнской компании, определяющую их статус как заинтересованных сторон;
- могут повлиять на результаты осуществления проекта или деятельность компании.

*(К числу потенциальных заинтересованных сторон могут относиться, например, затрагиваемые общины, местные организации, НПО и органы власти. Заинтересованными сторонами могут также быть политики, другие компании, профсоюзы, научные круги, религиозные группы, государственные ведомства данной страны, занимающиеся социальными или экологическими проблемами, и средства массовой информации).*

#### 5. Программа взаимодействия с заинтересованными сторонами

- Определите цель и задачи программы (в связи с проектом или с интересами компании).
- Кратко опишите, какая информация будет раскрываться, в каких форматах, какими методами эта информация будет доноситься до каждой из заинтересованных сторон, определенных в разделе 4 выше. Эти методы могут варьироваться в зависимости от целевой аудитории, например:
  - газеты, плакаты, радио, телевидение;
  - информационные центры, выставки или другие наглядные средства;
  - брошюры, листовки, плакаты, обобщающие документы нетехнического характера и отчеты.

## Приложение 3

### План взаимодействия с заинтересованными сторонами (примерное содержание) *продолжение*

- Кратко опишите методы, которые будут использованы для проведения консультаций с каждой из заинтересованных сторон, определенных в разделе 4. Методы могут варьироваться в зависимости от целевой аудитории, например:
  - беседы с представителями заинтересованных сторон и основными поставщиками информации;
  - обзоры, опросы и анкетирование;
  - встречи с общественностью, семинары и/или беседы с фокус-группами, представляющими те или иные заинтересованные стороны;
  - методики активного участия;
  - другие традиционные механизмы проведения консультаций и принятия решений.
- Опишите, каким образом в этом процессе будут учитываться мнения женщин и других подгрупп (например, меньшинств, пожилых людей, молодежи и т. п.).
- Опишите другие мероприятия по взаимодействию, которые предполагается провести, в том числе процессы активного участия, совместное принятие решений и/или партнерства с местными общинами, НПО или другими заинтересованными сторонами по проекту. *Здесь речь может идти о программах распределения выгод, инициативах в области развития общин, программах переселения и развития и/или профессионального обучения и микрофинансирования.*

#### 6. Сроки

Представьте график, в котором будут указаны сроки и места проведения различных мероприятий по взаимодействию с заинтересованными сторонами, в том числе консультаций, раскрытия информации и встреч с партнерами, а также дату, начиная с которой подобные мероприятия будут включены в действующую в компании систему менеджмента (на уровне проекта или на корпоративном уровне).

#### 7. Ресурсы и распределение ответственности

Укажите, какие кадровые и другие ресурсы выделяются компанией на осуществление Программы взаимодействия с заинтересованными сторонами и на управление ею. Кто в компании будет отвечать за проведение этих мероприятий. Каков будет бюджет этих мероприятий?

*Если проект (или ряд операций компании) предполагает существенные или разнородные последствия и наличие нескольких заинтересованных сторон, надлежащая практика требует, чтобы компания наняла на работу квалифицированного сотрудника (или сотрудников) по связям с общественностью, которые должны заниматься организацией и проведением этих мероприятий на уровне проекта и/или компании. Большую роль здесь играет и увязывание работы по связям с общественностью с другими ключевыми направлениями деятельности компании, а также участие руководства в этой работе и контроль с его стороны.*

## Приложение 3

### План взаимодействия с заинтересованными сторонами (примерное содержание) *продолжение*

#### 8. Механизм урегулирования конфликтов

Опишите, в каком порядке люди, затрагиваемые проектом (или деятельностью компании), могут высказать компании свои претензии, чтобы получить компенсацию или возмещение убытков. Кто будет принимать заявления, кто и каким образом будет их рассматривать, и в каком порядке ответ будет доводиться до сведения заявителя.

#### 9. Мониторинг и предоставление отчетов

Опишите имеющиеся планы по привлечению заинтересованных сторон по проекту (в том числе и затрагиваемых общин) или же представителей третьих сторон к мониторингу результатов осуществления проектов и программ смягчения неблагоприятных последствий.

Опишите, как и когда отчет о результатах работы по взаимодействию с заинтересованными сторонами будет доводиться до сведения как затрагиваемых, так и заинтересованных сторон в более широком понимании.

*Речь здесь может идти, например, об отчетах о проведении оценок социальных и экологических последствий, о новостных бюллетенях, выпускаемых компанией, о ежегодных отчетах о результатах мониторинга, представляемых кредиторам, о ежегодном отчете компании или об отчете об устойчивости компании или корпорации.*

#### 10. Функции управления

Каким образом мероприятия по взаимодействию с заинтересованными сторонами будут увязаны с действующей в компании системой мероприятий по охране и рациональному использованию окружающей среды и по социальному управлению, а также с другими основными направлениями ее деятельности?

- Кто в руководстве компании будет контролировать осуществление программы?
- Какие имеются планы набора, обучения и использования сотрудников, которые должны заниматься вопросами взаимодействия с заинтересованными сторонами?
- Каким образом сотрудники по связям с общественностью будут отчитываться перед руководством компании?
- Каким образом сотрудники компании будут получать информацию о ее стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами?
- Какие инструменты управления будут использованы для документирования процесса, отслеживания его хода и управления им (например, база данных о заинтересованных сторонах, реестр обязательств и т. п.)?
- Если речь идет о проектах или операциях компании, предполагающих привлечение подрядчиков, то каким образом будет организовано управление контактами между подрядчиками и местными заинтересованными сторонами в целях налаживания хороших взаимоотношений между ними?

## Приложение 4

### Примерный протокол взаимодействия с заинтересованными сторонами

ДАТА/ МЕСТО	ПРИСУТСТВУЮЩИЕ СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ	ЛИЦА/ОРГАНИЗАЦИИ, С КОТОРЫМИ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ КОНТАКТ	КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ВСТРЕЧИ/ОСНОВНЫЕ ОБСУЖДАВШИЕСЯ ТЕМЫ	ПОСЛЕДУЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ
17 янв. 2007 г. Общинный центр деревни Ашкала, Индия	Савита Дей и Амит Рао, сотрудники по связям с общественностью  Кришна Дас, директор предприятия	Собрания жителей деревень Ашкала и Симрит  Шри Бхаван, представитель местной НПО  Представитель местного органа власти – панчаята	График приобретения земель и вопросы компенсации; местонахождение временного поселка строительных рабочих; обеспокоенность скоростью движения грузовиков по деревне	КД – беседа с подрядчиком по поводу скорости грузовиков и вопросов безопасности. СД и АР – подготовка информационного бюллетеня по земельным вопросам
28 янв. 2007 г. Деревня Симрит	Савита Дей	Женщина – собственник земли и учитель математики из деревенской школы	Обсуждение вопросов приобретения земель и использования компенсационных выплат	СД – принятие последующих мер
4 февр. 2007 г. Ашкала	Савита Дей, Амит Рао, управляющий предприятием, менеджер по вопросам охраны труда, окружающей среды и безопасности (ОТОСБ)	Деревенские жители – мужчины и женщины старше 60 лет	Опасения относительно безопасности предприятия, расположенного вблизи жилых домов	Менеджеру по ОТОСБ – провести последующие мероприятия совместно с жителями общины
4 февр. 2007 г. Ашкала	Амит Рао, ССО	Пожилая землевладелица г-жа Рита Шукла и 10 членов ее семьи	Обсуждение вопросов документального оформления собственности на землю и компенсации за фруктовые деревья	Распространить информационный буклет
6 февр. 2007 г. Город Симрит	Амит Рао, Савита Дей, группа консультантов по проведению ОЭСП	Мэр г-н Басу Кумар и еще 5 мужчин – местных жителей	Общее обсуждение последствий строительных работ, вопросов безопасности, занятости, приобретения земель и использования компенсационных выплат	Продолжить обсуждение на следующем собрании общины
13 февр. 2007 г. Городской центр города Хамради	Амит Рао, Савита Дей, группа консультантов по проведению ОЭСП	Мэр г-н Хасан, сотрудники муниципалитета	Общее обсуждение потребностей и приоритетов деревни, последствий строительных работ, вопросов безопасности и занятости (вопросы приобретения земли эту деревню не затрагивают)	Выслать запрошенную информацию
13 февр. 2007 г. Ашкала	Савита Дей и Амит Рао, сотрудники по связям с общественностью	10 мужчин – местных жителей	Общая дискуссия по вопросам занятости и профессионального обучения	Внести дополнения и изменения в список трудоустроенных жителей деревни

## Приложение 5

### Форма оповещения о возможности ознакомиться с проектом Отчета о результатах оценки экологических и социальных последствий

[Название компании], [структура компании и основные инвесторы], предложение относительно [строительства/эксплуатации/управления/расширения] [указать тип проекта] в [указать местонахождение].

Начало строительных работ намечено на [указать дату], завершить строительство предполагается [указать дату].

Проект Оценки экологических и социальных последствий (ОЭСП) по [указать мероприятия в рамках проекта] выполнен [указать имя консультанта].

Проект отчета об ОЭСП содержит следующую информацию:

- Описание проекта
- Соответствующие положения законодательства
- Возможные последствия и выгоды от реализации проекта
- Предлагаемые меры по смягчению неблагоприятных последствий
- План действий в экологической и социальной сферах
- Другие вспомогательные исследования

Проекты документов по ОЭСП и Пояснительная записка нетехнического характера будут представляются для ознакомления общественности и внесения предложений и замечаний [указать числа и время] по следующим адресам:

[Адрес государственного учреждения]

[Адрес компании]

[Адреса других доступных для местных заинтересованных сторон учреждений/библиотек/общинных центров]

Желающим предлагается представить предложения и замечания по проекту документов до [указать предельный срок для внесения предложений и замечаний]. Если вы не имеете возможности ознакомиться с документами по указанным выше адресам, обратитесь, пожалуйста, в [указать адрес компании, осуществляющей проект] или свяжитесь с ней по [указать телефонный номер и адрес электронной почты компании, осуществляющей проект].

## Приложение 6

### Полезные ссылки

**AccountAbility.** AA1000SES, *Stakeholder Engagement Standard* (Институт социальной и этической отчетности AccountAbility. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES). [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

**Business for Social Responsibility.** *Issue Brief: Stakeholder Engagement.* ("Бизнес за социальную ответственность". Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Тематический обзор). 2003.  
<http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48813>

**Canadian International Development Agency (CIDA).** *Policy and Resources on Gender Equality.* (Канадское агентство международного развития (КАМР). Политика и справочные материалы по вопросам гендерного равенства). [www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218123616-NN9](http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218123616-NN9)

**CDA Collaborative Learning Projects.** *Stakeholder Consultation Issue Paper.* (Объединение за принятие мер в целях развития – Совместные проекты обучения. "Вопросы консультаций с заинтересованными сторонами")  
Ноябрь 2004 г. [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)

**Department for International Development (DFID).** *Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity.* (Министерство по делам международного развития. Инструментарий развития: руководство для участников деятельности в целях развития). 2002.  
[www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf)

**ESMAP, the World Bank and ICMM.** *Community Development Toolkit.* (ЭСМАП, Всемирный банк и МСГМ. Инструментарий по развитию общин.) 2005. [www.esmap.org](http://www.esmap.org), [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), [www.icmm.com](http://www.icmm.com)

**Equator Principles** ("Экваториальные принципы").  
[www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)

**Global Reporting Initiative** (Глобальная инициатива в области отчетности).  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**Institute of Development Studies (IDS) – Bridge.** *Gender and Participation* (Институт исследований по вопросам развития (ИДС) – база данных "Мост". "Гендерные проблемы и участие").  
[www.bridge.ids.ac.uk/reports\\_gender\\_CEP.html#Participation](http://www.bridge.ids.ac.uk/reports_gender_CEP.html#Participation)

**International Association for Public Participation** (Международная ассоциация участия общественности). [www.iap2.org](http://www.iap2.org)

**International Finance Corporation (IFC).** *The BTC Pipeline Project: Lessons of Experience* (Международная финансовая корпорация (МФК). "Проект строительства нефтепровода БТД: опыт и уроки"). 2006. [www.ifc.org/envirolessons](http://www.ifc.org/envirolessons)

**International Finance Corporation (IFC).** *External Monitoring of the Chad-Cameroon Pipeline Project: Lessons of Experience* (Международная финансовая корпорация (МФК). "Независимый мониторинг проекта строительства нефтепровода Чад-Камерун: опыт и уроки"). 2006. [www.ifc.org/envirolessons](http://www.ifc.org/envirolessons)

**International Finance Corporation (IFC).** *Good Practice Note: Addressing the Social Dimensions of Private Sector Projects* (Международная финансовая корпорация (МФК). "Меморандум о надлежащей практике. Регулирование социальных аспектов в проектах, реализуемых частным сектором"). 2002. [www.ifc.org/enviropublications](http://www.ifc.org/enviropublications)

**International Finance Corporation (IFC).** *ILO Convention and the Private Sector: Questions and Answers for IFC Clients* (Международная финансовая корпорация (МФК). "Конвенция МОТ № 169 и частный сектор: вопросы и ответы для клиентов МФК"). 2007. [www.ifc.org/enviro/publications](http://www.ifc.org/enviro/publications)

**International Finance Corporation (IFC).** *Performance Standards on Social and Environmental Sustainability* (Международная финансовая корпорация (МФК). Стандарты деятельности по социальной и экологической устойчивости). 2006. [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)

**International Institute for Environment and Development (IIED).** *Participatory Learning and Action Series* (Международный институт по окружающей среде и развитию. Серия "Совместное обучение и действия"). [www.iied.org](http://www.iied.org)

**New Economics Foundation.** *Participation Works! 21 Techniques of Community Participation for the 21st Century* (Фонд новой экономики. "Метод участия действует! 21 технология общественного участия для XXI века"). 1998. [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org)

**Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).** *Guidelines for Multinational Enterprises* (Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Руководящие принципы для многонациональных предприятий). [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

**Oxfam.** *The Oxfam Gender Training Manual* (Оксфам. Учебное пособие Оксфам по гендерным вопросам). 1995. <http://publications.oxfam.org.uk>

**World Resources Institute.** *Development Without Conflict: The Business Case for Community Consent* (Институт мировых ресурсов. "Развитие без конфликтов: почему согласие со стороны общин выгодно для предпринимательства"). 2007. [www.wri.org](http://www.wri.org)





2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A.  
Телефон: 202 473-1000  
Телефакс: 202 974-4384  
Адрес в Интернете: [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)