

регенерация

Новое качество объединений

Изменение климата, социальное неравенство, пандемия, экономический кризис и рост требований со стороны стейкхолдеров вынуждают компании брать на себя обязательства, выходящие за пределы их деятельности. Для поиска решений, удовлетворяющих потребности множества заинтересованных сторон, и внедрения инноваций, лежащих на стыке дисциплин, частный сектор объединяет усилия, ресурсы, знания и опыт специалистов. Какие факторы мотивируют компании вступать в сотрудничество и как управлять взаимодействием, чтобы достичь результатов, — в отчетах 2020 года и примерах из жизни.

— исследование —

В ответ на вызовы целей устойчивого развития растущее число компаний готово объединять усилия, ресурсы, знания и опыт специалистов. Согласно исследованию «Глобальное воздействие в масштабе», опубликованному «Глобальным обменом» коалиции Chief Executives for Corporate Purpose, в котором приняли участие 19 крупных российских предприятий, более 59% компаний определяют значимость партнерств с другими организациями и включают данные о них в отчетность высшему руководству. Из них 49% определяют партнерство как способ достижения социальных целей, 43% — общих целей компании и только 7% отмечают, что понимают потенциальную ценность сотрудничества с другими организациями, но пока не внедряют его на практике.

Несмотря на опасения наблюдателей, COVID-19 и экономический кризис не замедлили роста числа партнерств. Напротив, организации объединяли усилия для поиска решений в борьбе с пандемией. Все без исключения компании столкнулись с задачей быстро обезопасить здоровье и благополучие сотрудников и клиентов, сохранив финансовую устойчивость. Общие проблемы стимулировали организации проявлять открытость и готовность к сотрудничеству, ускоряя появление коллабораций не только на стыке фармацевтики, медицины и IT.

Движущая сила объединений

Как показывает отчет SustainAbility Institute (подразделение консалтинговой компании ERM, управляющей рисками в области устойчивого развития в 40 странах), опубликованный в декабре 2020 года под названием «Использование силы сотрудничества» (Leveraging the Power of Collaborations), несмотря на экономическую неопределенность 2020-го, компании продолжают идти по пути устойчивого развития и сталкиваются с задачами, системное решение которых требует новых компетенций и ресурсов. Полноценно их развивать внутри бывает нецелесообразно, поэтому компании вступают в партнерства с другими организациями. Это ускоряет внедрение изменений, а результаты слаженного партнерства способны значительно превзойти сумму отдельных вкладов. Для некоторых вызовов междисциплинарное взаимодействие — единственный ответ.

Сотрудничая с другими организациями вынуждают и необходимость решать некоторые задачи устойчивого развития срочно. Необходимость эта появляется под давлением со стороны стейкхолдеров: покупателей, инвесторов, гражданских активистов, государства или СМИ. Либо по другим естественным причинам, связанным с изменениями климата (например, засухой), пандемией или социальными волнениями. В такой ситуации, например, оказался Amazon. Компания долго игнорировала повестку устойчивого развития, став антиподом zero waste шоппинга. Чтобы исправить ситуацию, Amazon с НКО Global Optimism создала экологическую программу, в рамках которой компания обязалась достичь углеродной нейтральности на десять лет быстрее, чем заявлено в Парижском соглашении.

Что делает партнерство эффективным

Согласно исследованию SustainAbility Institute, взаимодействие достигает максимальной эффективности, когда партнер занимает активную позицию: инвестируют в достижение общих целей, навыки и время ключевых специалистов, поддерживают работу не только на исполнительском уровне, но и на уровне руководства. А решения, полученные совместно, интегрируют в основную деятельность своей организации.

Пример коллаборации, внедренной в основной функционал компании, — фудмаркет «Кухня на районе». Через месяц после официального объявления карантин «Кухня» добавила в свое приложение блюда по рецепту небольших московских кафе и ресторанов, закрывшихся в карантин. Заведения получали часть выручки от продаж, из которой могли оплачивать зарплату и аренду в период вынужденного простоя, а «Кухня» разнообразила свое меню новыми блюдами. За два месяца работы фудмаркет поддержал 16 заведений на сумму 2 млн руб.

То, что работа в партнерстве приводит к многократному увеличению результатов, если сравнивать с теми же усилиями, приложенными поодиночке, мотивирует организации к сотрудничеству. Программы же, реализованные компаниями с НКО, вызывают больше доверия у общества. При этом аналитики SustainAbility Institute отмечают, что наличие в партнерстве узнаваемых брендов демонстрирует масштаб задачи и ответственности бренда, вовлекает в участие даже тех, кто оставался в стороне.

Примером такого взаимодействия в российской практике может служить сотрудничество «Пятерочки» с поисковым отрядом «ЛизАлерт». В магазинах сети организовали «островки безопасности», чтобы тот, кто потерялся, мог обратиться в ближайшую «Пятерочку», где сотрудники магазина обучены и знают, как человека вернуть домой. Программа стартовала в марте 2019-го, на конец 2020-го «островки» появились более чем в 16,7 тыс. магазинов, благодаря чему нашли 1274 человека.

Синергический эффект партнерств стимулирует к сотрудничеству даже прямых конкурентов. При-

мер: «Unilever Индия» и Tata Global Beverages объединились в целях развития устойчивого производства чая. На формирование программы ушло два года, но за шесть лет ее работы 55 тыс. небольших фермерских хозяйств внедрили принципы устойчивости, подняли стандарты производства и стали поставщиками этих компаний. В итоге выгоду получили не только компании и фермеры, но и местные общества, экономика и экология страны.

Партнерства приносят выгоды и внутри компании: обязательство перед внешней стороной повышает вовлеченность высшего руководства в решение междисциплинарных задач, поднимают уровень амбиций и внутренние стандарты компаний. Сотрудничая, компании учатся друг у друга, получают взаимоподдержку и дополнительный драйв.

Управление жизнью партнерств

Чтобы получить хорошие результаты, работой в партнерстве придется управлять на протяжении всего его жизненного цикла: от установления совместных целей до оценки результатов. Поэтому аналитики рекомендуют не пренебрегать человеческим фактором, полагая, что технологии не способны окончательно заменить личное общение. Для эффективного взаимодействия людям по-прежнему нужно установить личный контакт и войти общую динамику. Анализ кейсов в исследовании SustainAbility Institute демонстрирует, что партнеры практикуют сочетание онлайн-работы и личного взаимодействия, соответствующее задачам, людям и географии участников.

Авторы отчета выделяют четыре этапа жизненного цикла взаимодействия: анализ потребностей и выбор партнера, определение структуры взаимодействия, процесс управления и завершение партнерства. На первом этапе решение о партнерстве определяется стратегией устойчивого развития компании и ее задачами. Если стратегии нет — направлением развития компании или позиционированием бренда: партнерство не должно идти вразрез с основной деятельностью.

На этапе планирования необходимо оценить потребность во взаимодействии с внешней стороной и оценить, можно ли реализовать задачу внутренними ресурсами или с налаженными внешними связями подразделений. Речь идет не о поиске компромисса, а о поиске полноценного партнера в ближайшем окружении. На первых этапах взаимодействия партнеры должны определить общие цели и интересы каждой стороны. Открытость сторон и понимание взаимного интереса позволят быстрее и с меньшими издержками достичь нужных результатов.

Второй шаг: необходимо определить структуру управления, процедуры взаимодействия и правила внешних и внутренних коммуникаций — как и когда участники будут делать публичные заявления о совместной работе или о сфере, в которой она ведется. Убедитесь, что создание партнерства и работа в нем получат поддержку внутри организаций участников на уровне исполнения и высшего руководства. Тут же нужно договориться о привлечении третьей стороны — координатора и фасилитатора: НКО, консалтинговой компании или независимо эксперта.

В-третьих, нужно четко распределить роли, определить алгоритмы и регулярность взаимодействия. Это позволит уделять меньше времени организационным вопросам и сосредоточиться на содержании. Но увлекаться формализацией не стоит — в сотрудничестве должны сохраняться гибкость, готовность к изменениям и открытость новым идеям.

Кроме того, авторы отчета рекомендуют подготовиться к завершению сотрудничества уже на этапе его формирования. Алгоритм и условия выхода участников из партнерства должны быть понятными и не вести к трагедиям. Такой же понятной должна быть и точка процесса, когда цели достигнуты и партнерство может разойтись или же выбрать новые цели и снова достигать их вместе. Выполнение этих рекомендаций позволит ясно оценить финансы и ресурсы, необходимые для достижения результатов и эффективной совместной работы.

В рабочую группу, созданную участниками партнерства, могут попасть специалисты с разным культурным бэкграундом, что может стать барьером во взаимодействии. Поэтому его налаживание может стать определяющим фактором для достижения успеха. При этом не нужно нивелировать их разность — она полезна в поиске решений. В то же время попытка объединить игроков с совершенно противоположными взглядами даже при наличии очевидной экономической выгоды может привести к тому, что программа забуксует и даже закроется, не сумев преодолеть эти разногласия.

По данным аналитической платформы Datamapa, количество упоминаний о результатах, достигнутых в партнерстве с другими организациями, в открытой финансовой отчетности с 2016 по 2020 год возросло на четверть. И в два раза в отчетности по ESG. Эти показатели в ближайшее время продолжат бурно расти, а вместе с ними будут развиваться стратегии и модели сотрудничества, появятся новые методы управления взаимодействиями между компаниями. Увеличится и количество плодов от партнерств: инновации в экологической и социальной сфере, мультидисциплинарные изменения среды и более устойчивые экономические системы.

Екатерина Колчанова

«Лесной бизнес высоких переделов за низкоуглеродное развитие»

— мнение —

Директор по экологии Segezha Group (входит в АФК «Система») ВЯЧЕСЛАВ МУТЬЕВ о долгосрочной стратегии компании по обеспечению экологической безопасности и тактике ее реализации в контексте российской и мировой повестки в области устойчивого развития.

Лесопромышленный холдинг Segezha Group строит бизнес на принципах устойчивого развития и социальной ответственности. Сегодня более 80% арендуемых компанией лесов сертифицировано по стандартам добровольной международной лесной сертификации.

Компания занимает третье место в мире по выпуску коричневой мешочной бумаги, пятое — по выпуску большеформатной березовой фанеры и второе место в Европе — по производству бумажных мешков. 70% выручки является экспортной, продукция экспортируется более чем в 100 стран мира. Специализируясь на высоком переделе сырья, Segezha Group вносит значимый вклад в развитие импортозамещения продукции ЛПК с высокой добавленной стоимостью на внутреннем рынке России.

Холдинг внимательно отслеживает изменения в международной и российской экологической повестке. Вступление в силу в России Парижского соглашения по климату 6 ноября 2019 года, принятие нацпроекта «Экология» и практическая реализация планов углеродного регулирования ведущих мировых экономик, естественно, оказались в фокусе пристального внимания руководства. С целью оперативно и гибко реагировать на динамичные экологические тренды была усилена соответствующая организационная структура внутри компании. Курирует экологическую тематику сам президент холдинга.

Изменения коснулись не только структуры. В начале 2021 года знаковыми для Segezha Group стали разработка и принятие долгосрочной Стратегии по обеспечению экологической безопасности на 2021–2025 годы. Ее цели — декларация производства и минимизация другого антропогенного воздействия на окружающую среду. Компания начала системно приводить показатели работы своих предприятий в соответствие с положениями Парижского соглашения по климату.

Совокупные инвестиции холдинга в реализацию этой Стратегии только в 2021 году составят около 1,3 млрд руб., они складываются из целого ряда показателей и в первую очередь направлены на снижение нагрузки на воду, воздух и сокращение отходов путем модернизации и реконструкции производств, перевода их на наилучшие доступные технологии. Среди ключевых — экологические программы Сегежского ЦБК, Вятского фанерного комбината, Сокольского ЦБК, Сокольского ДОК, Лесосибирского ЛДК №1, Онежского ЛДК.

Самые значительные работы предстоит выполнить на Сегежском ЦБК. Известно, что львиная доля выбросов



парниковых газов лесопромышленных компаний приходится на выпуск бумаги. Запланированный комплекс мер в 2021–2025 годах позволит сократить выбросы парниковых газов на 30%. Введение в строй современного оборудования даст возможность отказаться от устаревших технологий, производящих около 69% всех выбросов комбината в атмосферу.

На своих новых производственных мощностях Segezha Group применяет передовые экологические разработки и технологии, позволяющие максимально реализовать концепцию замкнутого цикла. Это относится к открытому в феврале в Соколе Вологодской области заводу Sokol CLT (инвестиции около 3 млрд руб.), готовящейся там же модернизации кластера бумажного производства (инвестиции более 11 млрд руб.), к строящемуся в Галиче Костромской области фанерному комбинату (инвестиции свыше 12 млрд руб.).

Segezha Group продолжает расширять и обязательства по добровольной международной сертификации. Налаживается взаимодействие с независимым европейским рейтинговым агентством RAEX-Europe по деятельности в сфере ESG, а также с международной некоммерческой организацией Carbon Disclosure Project по выбросам парниковых газов.

Безотходность как мышление

— тактика —

С марта в ЕС вступил в силу закон под названием «Право на ремонт». Производители бытовой техники должны гарантировать, что приборы можно будет отремонтировать десять лет. Это должно значительно снизить электронные отходы. Принятие закона — очередной шаг к развитию экономики замкнутого цикла, которая все больше укореняется в развитых странах и бизнесе. В Фонде Эллен Маккартур — основном подвигнике циркулярной экономики — разработали пять универсальных целей, призванных помочь национальным и местным властям, бизнесу и другим заинтересованным сторонам создавать такую экономику.

В свежем отчете Фонда Эллен Маккартур «Универсальные цели политики циркулярной экономики» говорится, что за последние пять лет значительно выросло количество компаний, которые внедряют у себя подходы экономики замкнутого цикла: используют возобновляемые ресурсы для производства продукции, используют, а не утилизируют отходы производства и вторичные материалы для изготовления новых продуктов. По данным отчета, такие решения в 2019 году обеспечили 13% доходов компании Philips. Компания Caterpillar в настоящее время предлагает клиентам порядка 8 тыс. так называемых восстановленных продуктов, а Solva поставила цель более чем вдвое увеличить продажу продукции, сделанной на основе возобновляемых или переработанных ресурсов. Подходы циркулярной экономики трансформируют целые отрасли — например, в модной индустрии, по прогнозам аналитиков фонда, к 2029 году перепродажа бывшей в употреблении одежды будет занимать большую долю, чем сегмент «быстрой моды».

Чтобы помочь национальным правительствам, региональным властям, бизнесу и другим заинтересованным сторонам вместе создавать экономику замкнутого цикла, Фонд Эллен Маккартур разработал пять универсальных целей политики в области циркулярной экономики. Так, эксперты призывают стимулировать разработку соответствующего дизайна: все товары повседневного спроса и длительного обращения должны быть сконструированы и использованы так, чтобы исключить отходы и загрязнение окружающей среды.

Необходимо также разработать бизнес-модели для извлечения максимальной пользы из товаров и материалов, которые находятся в обращении на рынке. Налоговая и закупочная политика должна помогать обмену, перепродаже и ремонту товаров, организации раздельного сбора и переработки отходов, созданию рынков вторичных материалов и побочных продуктов производства. Еще одна задача — разработать экономические стимулы и регуляторные требования, которые бы сделали решения в рамках циркулярной экономики нормой, а не исключением. Налоговые льготы, субсидии, организация государственных фондов развития, грамотное управление рынком труда, использование госзакупок для выхода на новые рынки — все это в конечном счете обеспечит эффект масштабирования для циркулярной экономики.

Для этого необходимо инвестировать в инновации, развитие инфраструктуры, навыки специалистов, привлечь как госинвестиции, так и средства частных инвесторов. Их нужно направлять в первую очередь на междисциплинарные исследования, венчурное финансирование разработки продуктов на ранних стадиях, внедрение программ обучения в школах и вузах, международную помощь и так далее.

Наконец, для системных изменений важно сотрудничество — как между властями, бизнесом и общественными организациями внутри одной страны, так и на международном уровне между государствами. Циркулярная экономика должна стать важным пунктом международной повестки, считают эксперты фонда.

Владимир Скляр из «ВТБ Капитала» полагает, что многие из заявленных Фондом Эллен Маккартур целей уже сейчас входят в таксономию ESG — экологических, социальных и управленческих параметров деятельности компании. «Это и сохранение биоразнообразия, и снижение влияния на окружающую среду, и борьба с изменением климата. Сегодня основной драйвер изменений в компаниях — инвесторы. Сокращающийся — или дорожающий — доступ к капиталу — мотивация для многих. Яркий пример встраивания российской компаний в циркулярную экономику — их обязательства достичь климатической нейтральности в 2050–2060 годах», — обобщает он.

Директор, руководитель отдела услуг в области устойчивого развития

по России компании ЕУ в России Сергей Дайман считает, что ключевая функция подобных исследований — формирование общественного мнения в поддержку эффективного использования материалов: продления срока жизни, повторного использования, переработки. «Что такое циркулярная экономика — многим не до конца понятно. Поэтому объяснять суть этого подхода и повышать значимость — важная задача», — считает он. Но сама по себе идея не нова: еще советские ученые разрабатывали подобные технологии, и в России такой подход активно продвигают компании ряда отраслей — нефтегазохимии, сферы товаров массового спроса, экспериментируя с решениями для переработки упаковки, говорит господин Дайман.

Старший директор, руководитель группы оценки рисков устойчивого развития АКРА Максим Худалов также отмечает, что в ряде отраслей в России удалось добиться прогресса с точки зрения подходов циркулярной экономики. Он приводит в пример российских атомщиков, которые разработали замкнутый ядерный топливный цикл, замечая, что ничего подобного в мире не существует. «Что касается других отраслей, здесь нужно еще работать», — считает господин Худалов, в отличие от Сергея Даймана.

В промышленности большой объем отходов, что связано с текущим технологическим укладом, и переход к новому технологическому укладу принципиально изменит подход человечества к использованию материалов. В этом плане призыв Фонда Эллен Маккартур к разработке и внедрению инноваций абсолютно оправдан, отмечает господин Худалов. Например, совершенствование аддитивных материалов и технологий 3D-печати резко снизит потребность в ресурсах — то, что раньше уходило 1 кг стали, теперь потребует 300 г стального порошка. Другая проблема — сверхпроводимость. Мы по-прежнему не умеем эффективно передавать энергию и хранить ее, но разработка сверхпроводимых материалов в будущем в разы уменьшит потребность в полезных ископаемых и объеме отходов, говорит аналитик.

Между тем формирование циклической экономики требует серьезной регулирующей роли государства с тем, чтобы обеспечить сбор, повторное использование и поддержать переработку материалов, убежден Сергей Дайман.

Наталья Горова