

«Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.»



# СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ СБОРНИК ЛУЧШИХ ПРАКТИК

ВЫПУСК 2

2013

**ББК 60.56**  
**С 25**

С 25 Связи с общественностью. Сборник лучших практик.  
Выпуск 2. – М.: Медиаграфикс, 2013. – 89 с.: илл.  
**ISBN 978-5-902383-06-2**

Книга является вторым выпуском серии «Связи с общественностью. Сборник лучших практик». Первый выпуск вышел в свет в 2009 году и вызвал большой интерес среди PR-специалистов. Второе издание объединяет лучшие проекты в области связей с общественностью компании «Сахалин Энерджи», реализованные в период с 2010 по 2012 год.

Сборник рассчитан на широкий круг читателей, интересующихся практиками в области связей с общественностью, внутренними и внешними коммуникациями, взаимодействием с заинтересованными сторонами, практиками в области устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса. Многие проекты являются лучшими примерами мировой практики. Авторы принимали личное участие в реализации проектов и делятся профессиональным опытом со всеми, кто хочет расширить круг своей деятельности и получить новые идеи для работы.

*Под общей редакцией* О. Я. Сапожникова.

*Редакционный совет:* М. В. Бермудес, Г. А. Дубина, Т. В. Лузан, М. А. Моруга.

*Авторский коллектив:* Е. А. Алехина, О. К. Бек, Н. В. Гончар, В. А. Жовтун, Ю. А. Завьялова, М. П. И, Т. В. Лузан, А. М. Лыгина, С. С. Небет, Е. А. Олейникова, О. Л. Ткаченко, И. О. Черняховский.

Москва  
INDIVISION  
2013

Подписано в печать 09.01.2013. Тираж 1000 экз. Заказ 10118742;  
ЗАО «Медиаграфикс», 121309, Москва, ул. Баркляя, д. 13, стр. 1

**ISBN 978-5-902383-06-2**

© «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.», 2013

Путь к согласию Второй План содействия развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области	7
Механизм разрешения жалоб Процедура рассмотрения жалоб от населения – бизнес и права человека	17
Безопасность на дорогах Сахалинский совет по вопросам дорожной безопасности – опыт реализации партнерского проекта	27
Переселение План действий по перемещению – решение проблемы вынужденного переселения в связи со строительными работами	37
Информация людям Информационные центры: сеть информирования населения удаленных районов	47
Загадки серых китов План действий по защите и сохранению серых китов	53
Бережное отношение к природе План действий по сохранению биоразнообразия	61
Семинар 100 Опыт вовлечения сотрудников в работу над планами компании	71
Добрые соседи Развитие конструктивного диалога с заинтересованными сторонами в Японии	77
Спешите делать добро! Программа поддержки благотворительных инициатив сотрудников	83

# КОМПАНИЯ «САХАЛИН ЭНЕРДЖИ» И ПРОЕКТ «САХАЛИН-2»

Восемнадцатилетний опыт работы компании «Сахалин Энерджи» – это не только опыт разработки одного из крупнейших в мире комплексных нефтегазовых проектов. Это еще и активная социальная деятельность, связанная с поддержкой права компании на ведение производственных работ.

В 2009 году «Сахалин Энерджи» выпустила первый сборник, где рассказала о своем опыте реализации экологических и социальных проектов, программ поддержки волонтерской деятельности сотрудников, информирования персонала.

Опыт, которым мы поделились в первом выпуске, вызвал большой интерес читателей. Нам задают вопросы не только о тех проектах, о которых мы рассказали, но и о наших новых программах. В издании, которое вы держите в руках, мы продолжаем делиться нашими практиками в сфере связей с общественностью и корпоративной социальной ответственности.

Об уровне программ, реализуемых компанией и представленных в этом сборнике, говорят многочисленные награды, полученные «Сахалин Энерджи» в 2011–2012 годах. Среди них:

- 2011 – победитель Всероссийского конкурса «Лучшие российские предприятия. Динамика, эффективность, ответственность – 2010» в номинации «За социальные инвестиции и проекты».
- 2011 – вторая премия общенационального проекта оценки (ренкинга) эффективности корпоративных благотворительных программ «Исследование благотворительности – 2011».
- 2012 – гран-при Национального конкурса корпоративных медийных ресурсов «Серебряные нити 2011».
- 2012 – победитель премии HR-brand в номинации «Регионы».
- 2012 – четвертое место в общероссийском ренкинге «Лидеры корпоративной благотворительности – 2012» и специальный приз «За постоянство».

Если у вас возникнут вопросы или понадобится дополнительная информация о проектах, которые реализует компания «Сахалин Энерджи», – пишите нам по адресу External-Affairs@sakhalinenergy.ru. Мы ответим всем!

Компания «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.» («Сахалин Энерджи»), оператор проекта «Сахалин-2», была образована в 1994 году. Ее акционерами являются ведущие мировые концерны: «Газпром» (50% плюс одна акция), «Шелл» (27,5% акций), «Мицуи» (12,5% акций) и «Мицубиси» (10% акций).

«Сахалин-2» – первый в России проект по добыче нефти и газа на морском шельфе и один из крупнейших комплексных нефтегазовых проектов в мире. В его рамках была создана уникальная крупномасштабная производственная инфраструктура. Сегодня объекты проекта «Сахалин-2» включают:

- три морские нефтегазодобывающие платформы;
- объединенный береговой технологический комплекс (ОБТК);
- систему морских трубопроводов общей протяженностью 300 км;
- транссахалинскую трубопроводную систему, протянувшуюся с севера на юг острова до комплекса «Пригородное» на расстояние более 800 км;
- насосно-компрессорную станцию №2 (НКС);
- терминал отгрузки нефти (ТОН);
- первый в России завод по производству сжиженного природного газа (СПГ).

Проект «Сахалин-2» – один из самых технически сложных проектов, реализованных мировой нефтегазовой индустрией. Уровень задач и масштабность работ, объем необходимых инвестиций, суровые природно-климатические условия и уникальная экосистема Сахалина, отсутствие на острове к моменту начала работ соответствующей нефтегазовой инфраструктуры и удаленность региона от основных российских центров экономической активности – все это требовало применения лучшего опыта, наработанного отраслью, привлечения инновационных технологий и эффективных управленческих решений. Эта задача была успешно решена благодаря уникальному партнерству акционеров компании «Сахалин Энерджи».



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

## ПУТЬ К СОГЛАСИЮ

### Второй План содействия развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области

На Сахалине проживают около 4 тысяч представителей коренных малочисленных народов Севера, представляющих четыре основные этнические группы: нивхи, уильта, эвенки и нанайцы. «Сахалин Энерджи» взаимодействует с коренными народами с момента своего основания в 1994 году. В 2005–2006 годах компания совместно с представителями коренных малочисленных народов Севера Сахалина (КМНС) и органами власти разработала новый механизм взаимодействия – «План содействия развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалина» («План содействия»).

«План содействия» – это трехсторонний партнерский проект, рассчитанный на весь период реализации проекта «Сахалин-2». В первом томе «Связи с ответственностью. Сборник лучших практик» подробно описывался процесс реализации первого «Плана содействия», действовавшего с 2006 по 2010 год. В 2010 году был разработан второй «План содействия» на следующие пять лет.

Разработка и реализация второго Плана осуществляются в соответствии с принципом «свободного, предварительного и осознанного согласия» (FPIC), который содержится в Декларации ООН о правах коренных народов (2007) и в новом Стандарте деятельности 7 «Коренные народы» Международной финансовой корпорации (МФК). Применение этого принципа делает План уникальным: впервые в мире промышленная компания успешно применила его при взаимодействии с обществом. Суть принципа заключается в том, что коренные народы должны участвовать в разработке программы развития их потенциала, а также дать свое явное или подразумеваемое согласие на реализацию такой программы.

Процедура реализации и структура управления «Планом содействия» опираются на требования, которые содержатся в международных стандартах в отношении коренных народов. Эти стандарты требуют большего вовлечения коренных народов в реализацию соответствующих программ, определяют необходимость проведения консультаций и ставят условием обязательное распределение выгод от реализации таких проектов.



Нивхский ансамбль «Пи́ла Кен»  
(«Большое солнце»)



Подписание соглашения о реализации второго «Плана содействия развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области» на 2011–2015 годы, декабрь 2010 года

## ЦЕЛИ

- способствовать улучшению качества жизни КМНС Сахалина через программы социального развития, разработанные с учетом культурных особенностей коренных народов;
- содействовать развитию потенциала КМНС, их активному участию в реализации «Плана содействия», а также в разработке и внедрении других экономических, социальных и культурных программ;
- содействовать подготовке КМНС к последующему созданию независимого фонда развития КМНС;
- предотвращать или снижать потенциальное негативное воздействие проекта «Сахалин-2» на коренные малочисленные народы.

## ЗАДАЧИ

- привлечь представителей коренного населения к разработке, управлению и реализации «Плана содействия»;
- развивать стремление к более активному участию в общинном самоуправлении;
- способствовать экономическому укреплению родовых хозяйств, общин;
- предоставить (наряду с другими социальными и культурными программами) дополнительные возможности для коренного населения в сфере образования и здравоохранения;
- развивать промыслы, ремесла, культурные традиции коренного населения;
- стимулировать понимание ценности и сохранение исторического и культурного наследия КМНС через программы, направленные на сохранение традиций.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- коренные малочисленные народы Севера Сахалинской области;
- НКО (местные, региональные, общероссийские, международные);
- организации, занимающиеся сохранением, развитием и популяризацией культуры и традиций КМНС;
- кредиторы проекта «Сахалин-2».

## УЧАСТНИКИ

### Партнеры:

- компания «Сахалин Энерджи»;
- Региональный совет уполномоченных представителей коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области (Региональный совет);

- правительство Сахалинской области.

### Другие организации/лица, вовлеченные в управление программой:

- Ассоциация коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации;
- Международный фонд развития коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ «Батани»;
- представитель КМНС при Сахалинской областной думе.

### Другие участники:

- независимые эксперты;
- аудиторы.

## КОНЦЕПЦИЯ

«План содействия» разработан на основе модели межсекторного партнерства. В нем учитываются интересы некоммерческого сектора (Региональный совет КМНС), государства (правительство области, муниципальные органы власти) и бизнеса («Сахалин Энерджи»). Все три партнера осуществляют контроль за реализацией Плана, при этом у каждого есть свои обязательства:

- правительство Сахалинской области координирует работу органов исполнительной власти Сахалинской области по реализации «Плана содействия», обеспечивает исполнение законодательства РФ и Сахалинской области;
- «Сахалин Энерджи» координирует реализацию Плана и финансирует программу;
- Региональный совет представляет интересы КМНС Сахалинской области и координирует работу организаций КМНС.

Все решения по распределению средств принимаются исключительно самими представителями коренных народов, избранными от каждого района традиционного проживания КМНС Сахалинской области.

## РЕАЛИЗАЦИЯ

Первый «План содействия» (2006–2010 годов) стал успешной стартовой площадкой для последующего развития программы. На следующем этапе, в феврале 2010 года, для разработки второго «Плана содействия» была сформирована рабочая группа, основанная на принципе равноправного партнерства. Она включала представителей Регионального совета КМНС, правительства Сахалинской области, Сахалинской областной думы, компании «Сахалин Энерджи» и Ассоциации коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ. Шесть



Галина Тумали, руководитель НКО «Союз нанайцев, уйльта и эвенков»



Презентация Всеобщей декларации прав человека на уйльтаинском языке, сентябрь 2012 года



Представители «Сахалин Энерджи» на международной конференции «Глобальный договор ООН в Российской Федерации: бизнес и коренные народы», сентябрь 2011 года



Национальный ансамбль «Кех» («Чайка»)

из восьми членов рабочей группы являлись представителями коренных малочисленных народов Севера. Рабочая группа отвечала за разработку второго Плана, проводила консультации, собирала рекомендации и мнения заинтересованных сторон из числа коренного населения.

Для участия КМНС в разработке второго «Плана содействия» рабочая группа провела два раунда открытых консультаций в местах традиционного проживания и хозяйственной деятельности КМНС. Консультации прошли в 10 населенных пунктах Сахалина, в них приняли участие более 500 представителей коренных народов.

Реализация первого Плана способствовала активному вовлечению КМНС в процесс принятия решений. Большим достижением стало то, что, в отличие от работы над первым Планом, представители коренного населения в ходе работы над вторым Планом понимали важность своего участия в этом процессе и чувствовали свою личную ответственность за содержание документа. Все желающие воспользовались возможностью высказать свое мнение, дать оценку, сообщить о том, что вызывает беспокойство.

При работе над вторым Планом учитывались результаты финальной оценки реализации первого «Плана содействия», исследования общественного мнения, а также многие рекомендации, полученные в ходе консультаций. Так, были поддержаны поступившие предложения создать во втором Плане две программы: социального развития и поддержки традиционной экономической деятельности. Представители коренных народов также высказали пожелание, чтобы обе программы находились полностью под управлением КМНС. Проект второго Плана, разработанный рабочей группой с учетом поступивших предложений и рекомендаций, был передан всем заинтересованным сторонам, включая представителей коренного населения, проживающего в семи районах Сахалина, для комментариев и согласования.

#### Принцип «свободного, предварительного и осознанного согласия»

В ноябре 2010 года в г. Южно-Сахалинске прошла специальная конференция, организованная Региональным советом. Ее главной задачей было утверждение второго Плана либо внесение в него поправок. В конференции участвовали представители КМНС, делегированные из всех районов традиционного проживания КМНС Сахалинской области. Таким образом, компания реализовала принцип «свободного, предварительного и осознанного согласия». Участники конференции согласились, что консультации не носили принудительного характера, проводились своевременно, предоставляли общественности возможность для обсуждения проблемных вопросов, сопровождалась информацией, необходимой для формирования собственной независимой оценки Плана.

На этой же конференции делегаты уполномочили своего представителя – председателя Регионального совета – подписать заявление о согласии со вторым «Планом содействия» и на подписание нового трехстороннего соглашения о его реализации.

В декабре 2010 года «Сахалин Энерджи», Региональный совет и правительство Сахалинской области подписали соглашение о реализации второго «Плана содействия развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области» на 2011–2015 годы.

Применение в ходе работы над вторым «Планом содействия» принципа «свободного, предварительного и осознанного согласия» стало еще одним свидетельством эффективной партнерской работы и взаимодействия коренных народов, власти и бизнеса.

#### Структура управления

В сравнении с первым Планом, второй «План содействия» выполняется при еще более активном участии коренного населения. Высшим органом управления Планом является Правление, работу которого дополняют Исполнительный комитет, Комитет Программы поддержки традиционной экономической деятельности и Совет Фонда социального развития. Комитет Программы поддержки традиционной экономической деятельности и Совет Фонда являются ответственными за принятие решений по соответствующим



Праздник-обряд «Кормление духа хозяина моря»



Областная конференция «О перспективах дальнейшего взаимодействия в рамках второго «Плана содействия», ноябрь 2010 года



Презентация проекта «Оборудование игровой комнаты для детского сада «Березка» в январе 2008 года



Веб-сайт «Плана содействия» [www.simdp.ru](http://www.simdp.ru)

программам и полностью состоят из представителей коренных малочисленных народов.

В ходе реализации первого Плана был опробован механизм работы Фонда мини-грантов, который довольно эффективно выполнял свою роль в качестве прототипа независимого фонда под руководством только коренного населения и доказал эффективность такого управления. Поэтому во втором «Плане содействия» принятие всех решений, реализация программ и осуществление контроля в рамках данной инициативы стали прерогативой представителей коренных народов Сахалина.

### Программа предоставления микрозаймов

Нововведением второго Плана стала программа предоставления микрозаймов, которую представители организаций коренных малочисленных народов воспринимают весьма положительно, поскольку считают микрозаймы таким компонентом Плана, который по-настоящему отвечает целям устойчивого развития.

Целью программы является развитие традиционной экономической деятельности КМНС Сахалинской области, повышение доступа общин и иных хозяйствующих субъектов коренных этносов к источникам финансирования. Микрозаймы дают возможность коренным народам получать опыт в рыночных отношениях, развивать способность самостоятельно планировать и реализовывать бизнес-проекты. Программа находится под управлением Международного фонда развития коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ «Батани».

### Прозрачность – ключ к успеху

Своевременность предоставления информации и обеспечение прозрачности всех аспектов Плана – существенные вопросы, которые поднимались коренным населением в ходе консультаций при подготовке «Плана содействия». Для выполнения этого требования партнеры «Плана содействия» разработали и внедрили ряд мер. Так, был разработан веб-сайт, посвященный Плану ([www.simdp.ru](http://www.simdp.ru)) на русском и английском языках. Во время полугодичных консультаций во всех сообществах коренных народов организуются встречи, а информация вывешивается на специально установленные информационные доски. Такое распространение информации дополняет работу информационных центров компании, открытых в настоящее время в 23 населенных пунктах острова.

Одним из важных инструментов для построения доверительных отношений с коренными народами и обеспечения прозрачности является процедура рассмотрения жалоб, которая эффективно регулирует процесс

приема, регистрации и урегулирования жалоб, связанных с реализацией «Плана содействия». Эта процедура была разработана при участии сообществ коренных народов на основе общих принципов Процедуры рассмотрения жалоб, принятой в компании «Сахалин Энерджи»<sup>1</sup>.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

«Сахалин Энерджи» приняла обязательство содействовать развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалина в течение всего срока реализации проекта «Сахалин-2». Первый и второй «Планы содействия» – первые из серии многочисленных программ, направленных на развитие потенциала КМНС. Уже сейчас можно говорить как о положительных результатах реализации первых двух планов, так и о благоприятных тенденциях проекта в целом. Так, например:

- Представители коренного населения приобретают опыт принятия решений, в том числе относительно распределения средств финансирования.
- Разработан и апробирован механизм взаимодействия между коренным населением, властью и бизнесом. Опыт трехстороннего партнерства может быть использован другими организациями как в РФ, так и в других странах.
- На базе Плана создана площадка для обсуждения различных вопросов коренного населения.

Положительный опыт реализации «Плана содействия» признан как государственными органами РФ, так и международными организациями, и получает распространение. Например:

- Ассоциация коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации – ведущая организация коренных народов России – рекомендует использовать План как образец для взаимодействия между коренными народами и промышленными компаниями в других регионах страны, особенно в проектах, требующих привлечения иностранных инвестиций.
- В 2010 году «План содействия» стал лауреатом конкурса на лучшую социальную программу «Доброе дело» в номинации «Культурное возрождение» в рамках Всероссийского фестиваля социальных программ «Содействие».
- В рамках 10-й ежегодной сессии Постоянного форума ООН по вопросам коренных народов (г. Нью-Йорк, США, 2011 год) опыт трехстороннего сотрудничества по «Плану содействия» был одобрен в качестве лучшей мировой практики взаимодействия.
- В сентябре 2011 года российская сеть Глобального договора ООН, совместная с Общественной палатой РФ и Ассоциацией коренных малочисленных



Утверждение второго Плана путем открытого голосования, ноябрь 2010 года



Нивха Мария Хуган – старейшина

<sup>1</sup> Более подробно см. раздел «Механизм разрешения жалоб», стр. 17–25.

народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ провели международную конференцию «Глобальный договор ООН в Российской Федерации: бизнес и коренные народы», на которой «Сахалин Энерджи» представила свой опыт по взаимодействию с КМНС. В результате опыт компании был включен в практическое руководство «Коренные народы и промышленные компании: лучшие практики сотрудничества в Российской Федерации».

- В 2011 году в рамках конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности», организованного PricewaterhouseCoopers, деловой газетой «Ведомости» и форумом доноров, «План содействия» стал победителем в номинации Российского союза промышленников и предпринимателей «Лучшая программа, раскрывающая политику корпоративной благотворительности и принципы социальных инвестиций компании».
- В 2012 году опыт реализации «Плана содействия» был представлен на корпоративном форуме по устойчивому развитию «Рио + 20» как пример лучшей мировой практики в сфере взаимодействия бизнеса и коренных

*Праздник оленеводов «Курэй»*



народов и применения принципа «свободного, предварительного и осознанного согласия».

*«Эстафета поколений», залив Ныйво, август 2012 года*

«План содействия» стал точкой соприкосновения компании «Сахалин Энерджи», правительства Сахалинской области и коренных народов, где проявилась ответственность бизнеса, ответственная политика государства и желание коренных этносов учиться управлять собственными ресурсами».

*С. К. Курмангулинов, председатель Регионального совета уполномоченных представителей КМНС Сахалинской области*

«Благодарим за то, что компания делится ценным опытом, и надеемся, что мы сможем продолжить сотрудничество и обмен знаниями в вопросах развития коренных малочисленных народов».

*Рейдар Квам, менеджер по политике и контролю качества Департамента по экологическим и социальным вопросам и управлению Международная финансовая корпорация, Всемирный банк*

«Положительный опыт сотрудничества стал возможен потому, что все стороны следовали принципам равноправного партнерства, открытости, прозрачности и оперативной информированности».

*А. В. Хорошавин, губернатор Сахалинской области*



*Празднование Всемирного дня коренных народов на Сахалине в августе 2011 года*



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

## МЕХАНИЗМ РАЗРЕШЕНИЯ ЖАЛОБ

Процедура рассмотрения жалоб от населения – бизнес и права человека

Строительство 800-километрового наземного трубопровода, завода по производству сжиженного природного газа, объединенного берегового технологического комплекса и других объектов вблизи более чем 60 населенных пунктов требовало оценки социального воздействия и разработки комплекса мер для снижения потенциальных негативных последствий. В этом ключе строилась и стратегия взаимодействия компании со всеми заинтересованными сторонами.

В то же время было очевидно, что невозможно исключить все риски и воздействия. У населения могли возникнуть жалобы и обеспокоенность, вызванные работами по проекту – тем более что жители многих населенных пунктов никогда не сталкивались со столь масштабными строительными работами. Поэтому перед компанией стояла задача обеспечить эффективный механизм работы с жалобами.

Такой механизм, а именно: Процедура рассмотрения жалоб от населения (далее Процедура), была разработана компанией в рамках оценки социального воздействия и внедрена в 2003 году на начальном этапе строительных работ.

Под жалобой подразумевается заявление о недовольстве от одного лица или группы лиц, либо обеспокоенность в связи с деятельностью компании «Сахалин Энерджи» или ее подрядчиков. Жалоба может быть вызвана подлинной или кажущейся проблемой.

## ЦЕЛИ

- формировать прочные и эффективные взаимоотношения со всеми, кого затрагивает реализация проекта «Сахалин-2»;
- укреплять взаимное доверие со всеми заинтересованными сторонами.

## ЗАДАЧИ

- разрешать проблемные ситуации до возникновения конфликта;
- разрешать жалобы своевременно и эффективно;
- разрабатывать меры для предотвращения и снижения вероятности повторения подобных проблем;
- обеспечить тщательное документирование жалоб и принятых мер по исправлению;
- обеспечить приоритетность в рассмотрении жалоб от уязвимых групп населения;
- реализовать проект «Сахалин-2» в соответствии с лучшими международными стандартами в области соблюдения прав человека и требованиями кредиторов.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- население о. Сахалина;
- сотрудники подрядных и субподрядных организаций;
- кредиторы проекта «Сахалин-2».

## УЧАСТНИКИ

- компания «Сахалин Энерджи»;
- население о. Сахалина;
- подрядные и субподрядные организации;
- органы власти;
- эксперты и специализированные организации.

## КОНЦЕПЦИЯ

Создание понятного, доступного и четко регламентированного механизма работы с жалобами, который бы обеспечивал их эффективное и своевременное рассмотрение, разрешение и контроль.

Применение лучших международных стандартов в области соблюдения и уважения прав человека, включая стандарты ООН (Руководящие принципы ООН в области бизнеса и прав человека, так называемые Принципы Рагги<sup>1</sup>), Международной финансовой корпорации (Стандарты деятельности по социальной и экологической устойчивости), Между-

народной организации по стандартизации (ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности») и другие.

## РЕАЛИЗАЦИЯ

В период разработки Процедуры (2001-2002 годы) отсутствовали специализированные международные стандарты и требования по работе с жалобами на корпоративном или так называемом оперативном уровне. Поэтому изначально компания ориентировалась на лучшие практики и требования потенциальных кредиторов<sup>2</sup> в отношении работы с жалобами. Таким образом, на этапе внедрения Процедуры (2003 год) приоритетными стали принципы доступности, обеспечения диалога, взаимодействия и наличия четких этапов и сроков.

Впоследствии Процедура несколько раз менялась, чтобы учесть накопленный опыт по работе с жалобами, а также передовые требования международных стандартов в области негосударственных механизмов по работе с жалобами.

В частности, в 2006 году Международная финансовая корпорация (МФК) внедрила Стандарты деятельности по социальной и экологической устойчивости, в которых впервые четко было сформулировано требование о процедуре жалоб от населения, а в 2009 году МФК опубликовала руководство по работе с жалобами от населения (Addressing Grievances from Project-Affected Communities). К этому же времени появился проект Принципов Рагги, а в 2010 году был утвержден стандарт ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности», в котором учитываются положения Принципов Рагги, также как и в позднее появившихся стандартах МФК 2012 года.

Компания проанализировала все эти стандарты и убедилась, что все их ключевые положения она уже применяла. Более того, некоторые практики, используемые в «Сахалин Энерджи», можно считать передовыми и уникальными.

На сегодняшний день преимущества и достоинства Процедуры следующие:

- Четкое регламентирование ролей и обязанностей в компании (ответственные за разрешение жалобы, взаимодействие с жалобщиками, контроль и т. д.).
- Наличие установленных сроков разрешения жалоб и взаимодействия с инициатором жалобы.
- Наличие большого количества каналов подачи жалоб.
- Наличие четкой и обязательной системы взаимодействия с инициатором жалобы.

**Принципы Рагги. Критерии эффективности внесудебных механизмов рассмотрения жалоб:**

- легитимность;
- доступность;
- предсказуемость;
- прозрачность и открытость;
- справедливость и соответствие нормам в области прав человека;
- обеспечение диалога и вовлечение заинтересованных сторон;
- использование накопленного опыта.

<sup>1</sup> Руководящие принципы ООН в области бизнеса и прав человека или т. н. Принципы Рагги – на сегодняшний день ключевой стандарт для бизнеса в аспекте прав человека. Принципы 28–31, в частности, перечисляют положения в отношении негосударственных механизмов по работе с жалобами. Эти принципы были разработаны профессором Джоном Рагги в рамках мандата специального представителя Генерального секретаря ООН по делам предпринимательства и прав человека и перечислены в документе «Руководящие принципы ООН «Защита. Соблюдение прав человека. Средства правовой защиты». В июне 2011 года Руководящие принципы были одобрены Советом ООН по правам человека и стали первым стандартом для международного бизнес-сообщества по вопросам прав человека.

<sup>2</sup> Потенциальные кредиторы в тот период не имели формальных стандартов по работе с жалобами.



Обсуждение вопросов социальной ответственности с подрядчиками

- Контроль со стороны высшего руководства компании.
- Проведение внутреннего и внешнего мониторинга и аудита (включая мониторинг и аудит, проводимые кредиторами проекта).
- Применение показателей эффективности деятельности по разрешению жалоб.
- Включение информации о реализации Процедуры во внутренние и внешние отчеты (в т. ч. регулярные отчеты кредиторам и акционерам, а также публичные годовые отчеты об устойчивом развитии).
- Тщательное документирование всего процесса и результатов работы с жалобами и их отслеживание через автоматизированную систему регистрации инцидентов.
- Интенсивное обучение всех сторон, вовлеченных в процесс получения и разрешения жалоб. Особое внимание уделяется работе с подрядными организациями.
- Постоянное информирование заинтересованных сторон о Процедуре рассмотрения жалоб от населения и способах подачи жалоб.
- Регулярное исследование общественного мнения о Процедуре и ее обсуждение с заинтересованными сторонами.

**Этапы работы с жалобами**

Согласно Процедуре рассмотрения жалоб от населения предусматривается шесть этапов.

На протяжении всего периода работы с жалобами осуществляются взаимодействие с инициатором жалобы и при необходимости с другими заинтересованными сторонами, обеспечивается контроль и предоставление отчетности.

Следуя принципу конфиденциальности Процедуры, все вопросы рассматриваются в конфиденциальном порядке. Более того, личность инициатора жалобы и ее содержание не раскрываются третьим сторонам, если на то не получено письменного согласия инициатора.

**Этап 1: Получение жалобы**

Получение жалобы через один из каналов подачи жалоб (см. схему «Способы подачи жалоб»).

**Этап 2: Оценка жалобы, ее регистрация и назначение ответственных лиц**

После получения жалобы независимый комитет «Сахалин Энерджи» по рассмотрению жалоб делает ее предварительную оценку с применением



Способы подачи жалоб

СТЕПЕНЬ ТЯЖЕСТИ	ПОСЛЕДСТВИЯ					ВОЗРАСТАЮЩАЯ ВЕРОЯТНОСТЬ				
	ЗДОРОВЬЕ ЛЮДЕЙ	СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА	ОБЪЕКТЫ	ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА	РЕПУТАЦИЯ	A Такого в данной отрасли еще не случилось	B В отрасли известны подобные случаи	C Такой случай имел место в нашей компании	D Такое происходит в нашей компании несколько раз в год	E Происходило на данном объекте компании несколько раз в год
0	Без ущерба здоровью и травм	Нет воздействия	Без повреждений	Без воздействий	Без влияния	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
1	Небольшой ущерб здоровью/небольшая травма	Слабое воздействие	Легкие повреждения	Легкое воздействие	Легкое влияние	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
2	Небольшой ущерб здоровью/небольшая травма	Незначительное воздействие	Незначительные повреждения	Незначительное воздействие	Ограниченный ущерб	Blue	Blue	Blue	Yellow	Yellow
3	Серьезный ущерб здоровью/серьезная травма	Существенное воздействие	Умеренный ущерб	Умеренное воздействие	Умеренное влияние	Blue	Blue	Yellow	Yellow	Red
4	Полная потеря трудоспособности или 1-3 смертельных случая	Серьезное воздействие	Серьезные повреждения	Серьезное воздействие	Серьезное влияние	Blue	Orange	Orange	Red	Red
5	Многочисленные смертельные случаи	Крупно-масштабное воздействие	Значительные повреждения	Значительное воздействие	Значительное негативное влияние	Orange	Orange	Red	Red	Red

матрицы оценки рисков (см. схему «Матрица оценки рисков») и назначает ответственных за разрешение жалобы и взаимодействие с инициатором жалобы.

Информация о жалобе заносится в автоматизированную систему регистрации инцидентов, которая позволяет отслеживать все этапы работы и предусматривает автоматическое уведомление ответственного за разрешение сотрудника и его руководителя о получении жалобы, сроках ее разрешения, их приближении и просрочке (если случается).

**Этап 3: Письменное уведомление**

Компания направляет письмо инициатору жалобы, в котором подтверждается, что жалоба принята к рассмотрению, указывает контактное лицо, регистрационный номер жалобы и предполагаемую дату ее разрешения.

**Этап 4: Расследование, разрешение и коммуникация**

На этом этапе ведется работа по выяснению причин возникновения жалобы и ее разрешению.

Матрица оценки рисков



Этапы работы с жалобами



Информирование населения о процедуре и способах подачи жалоб

Если по какой-либо причине жалоба не разрешена в установленный срок (45 рабочих дней), автоматизированная система регистрации инцидентов рассылает уведомления о просроченных жалобах не только лицам, ответственным за разрешение, но также их непосредственным руководителям.

Если жалоба не может быть разрешена в установленные сроки по объективным причинам, то между компанией и инициатором жалобы подписывается соглашение о продлении сроков разрешения жалобы.

Процесс разрешения жалобы во многом зависит от успешного взаимодействия всех сторон. Это позволяет организовать разрешение жалобы более эффективно и повышает доверие к процессу и его результатам. Важно и необходимо взаимодействие не только с инициатором жалобы, но также с другими вовлеченными лицами, например, сотрудниками подрядных организаций. В некоторых случаях компания взаимодействует с местными администрациями, экспертами и специализированными организациями, которые могут провести соответствующую экспертизу, дать оценку или консультацию.

#### Этап 5: Закрытие жалобы

Если инициатор жалобы согласен, что жалоба разрешена, компания предлагает подписать заявление об удовлетворении результатами работы с жалобой и процессом взаимодействия. Если жалоба остается неразрешенной, ее рассматривают повторно. При этом компания обсуждает с жалобщиком возможность реализации дальнейших мероприятий по ее урегулированию.

#### Этап 6: Последующие действия (мониторинг)

На этом этапе проводится мониторинг результатов разрешения жалобы. Если инициатор жалобы не возражает, компания может с ним связаться, чтобы убедиться в том, что ее деятельность не вызывает дальнейшей обеспокоенности.

#### Динамика поступления и разрешения жалоб

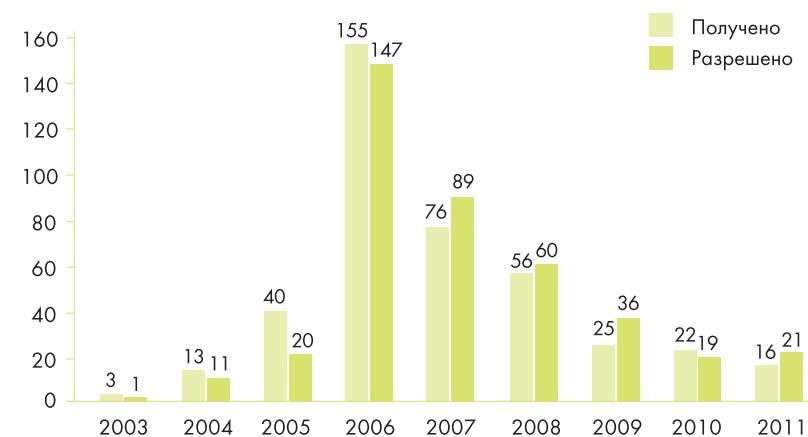
Количество и характер жалоб (см. график «Динамика поступления и разрешения жалоб»), которые поступали в компанию, варьировались и зависели от нескольких факторов, основные из которых:

- особенности и интенсивность строительных работ и, соответственно, воздействия на социальную сферу и инфраструктуру населенных пунктов;
- информированность о процедуре, доступность способов подачи жалоб и готовность обращаться в компанию;
- отношение подрядчиков к разрешению жалоб и к управлению социальными вопросами.

Вопросы, которые поднимались в жалобах во время масштабного строительства, преимущественно были связаны с повреждением или ухудшением качества дорог, неудобствами для населения (пыль и шум из-за движения транспорта, повреждение земельных участков или ограничение доступа к ним и др.).

После завершения строительства, с наступлением этапа эксплуатации, количество таких жалоб заметно уменьшилось. Это связано как со значительным снижением воздействия проекта, так и с разработкой дополнительных превентивных мер, которые позволили сократить количество ситуаций, приводящих к возникновению жалоб.

ДИНАМИКА ПОСТУПЛЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ ЖАЛОБ



#### Информационные кампании и формирование доверия

Информирование населения и сотрудников подрядных организаций о существующей процедуре и способах подачи жалоб, доступность процедуры и доверие к ней являются важными факторами эффективности работы с жалобами и, в конечном итоге, управления проблемными вопросами и рисками.

В 2003 году информированность о процедуре была низкой. Кроме того, практика использования корпоративных механизмов по работе с жалобами до сих пор не является распространенной и привычной для населения. Поэтому в 2003–2005 годах информирование и формирование доверия стали приоритетом для компании при работе с жалобами. Фраза «Добро пожаловать!» стала девизом активных информационных кампаний.

Сначала применялись стандартные общепринятые способы информирования (размещение информации на интернет-сайте компании, объявления в



Регулярные встречи с жителями – часть информационной кампании «Добро пожаловать!» в 2003–2005 годах



Информационный плакат для населенных пунктов Сахалина, вблизи которых проводились строительные работы



Брошюра, рассказывающая о процедуре рассмотрения жалоб от населения

газетах и пр.). Затем компания провела серию опросов населения и сотрудников подрядных организаций для выяснения степени информированности: куда или к кому население и сотрудники обычно обращаются, если у них есть жалобы или обеспокоенность, какие предпочитает каналы получения информации и пр.

Такие опросы позволили улучшить качество информационных материалов и разнообразить способы информирования. Например, в период наиболее интенсивного строительства «Сахалин Энерджи» распространяла информационные открытки о Процедуре рассмотрения жалоб от населения в каждый дом в небольших населенных пунктах (численностью менее тысячи человек), вблизи которых производились работы. Там же распространялись листовки и специальные плакаты, которые размещались в наиболее людных местах (магазины, почтовые отделения и т.п.).

В 2005 году компания разработала брошюру о Процедуре рассмотрения жалоб от населения. Эта брошюра стала основным инструментом постоянного информирования как населения, так и персонала подрядных организаций. Брошюра выпускалась на нескольких языках с учетом языка общения сотрудников подрядных организаций (на русском, английском, турецком, японском и корейском). В ходе информационных кампаний в населенных пунктах было распространено более 5000 брошюр и плакатов.

Компания регулярно взаимодействовала с администрациями населенных пунктов и подробно рассказывала о Процедуре. Это делалось для того, чтобы жалобы, связанные с проектом и поступающие в администрацию, могли быть немедленно переданы в компанию.

Кроме того, особое внимание Процедуре и способам подачи жалоб уделяется на ежегодных общественных встречах с населением. Информация о Процедуре постоянно доступна в информационных центрах компании.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

В ходе реализации проекта «Сахалин-2» компания разрешила более 400 жалоб и обращений (по состоянию на конец 2011 года). В процессе работы по разрешению жалоб прошло около тысячи встреч между представителями компании, подрядчиками и инициаторами жалоб, состоялись сотни поездок в населенные пункты о. Сахалина для контроля и мониторинга процесса работы над жалобами.

Применение Процедуры стало неотъемлемым компонентом эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами и управления рисками и воздействием.

Одним из самых значительных достижений в рамках Процедуры рассмотрения жалоб от населения стало то, что и на этапе строительства объектов проекта, и на этапе их эксплуатации не произошло ни одного значительного социального конфликта, повлекшего остановку работ по проекту. Независимые проверки и аудиты подтверждали, что население доверяет процессу рассмотрения жалоб.

Об успешной и по многим параметрам передовой практике компании по работе с жалобами и в целом в области соблюдения и уважения прав человека также свидетельствует следующее:

- В 2009 году «Сахалин Энерджи» была выбрана одной из пяти компаний в мире для участия в тестировании Принципов Рагги в отношении корпоративных механизмов по работе с жалобами. Опыт компании получил высокое признание среди участников этого проекта.
- В 2010 году «Сахалин Энерджи» получила награду концерна «Шелл» за «Высокие показатели в социальной сфере» за успешную реализацию Процедуры рассмотрения жалоб от населения.
- В 2011 году компания была выбрана членом Рабочей группы по правам человека Глобального договора ООН.
- Информация о Процедуре рассмотрения жалоб от населения включена в сборник практик Международного форума лидеров бизнеса «Повышение этических стандартов ведения бизнеса и снижения рисков коррупции: опыт российских и транснациональных компаний».
- В 2012 году компания была приглашена в Консультативную группу по разработке практического руководства по внедрению Руководящих принципов ООН в области бизнеса и прав человека для нефтегазового сектора. Проект по разработке этого руководства начался по инициативе Европейской комиссии.

«Механизм рассмотрения и урегулирования жалоб в компании «Сахалин Энерджи» продолжает успешно функционировать. Разработаны и внедрены процедуры, обеспечивающие для общественности, а также для персонала компании и подрядчиков доступ к информации о механизме рассмотрения и урегулирования жалоб. Информация открыто размещается на официальном интернет-сайте компании и в основных общественных местах...»

Из отчета независимого экологического консультанта кредиторов о социальном мониторинге (2010 год)

«Участие компании «Сахалин Энерджи» в пилотном проекте показало применимость Руководящих принципов в той ситуации, когда механизм по разрешению жалоб уже разработан и внедрен. Мы благодарим команду «Сахалин Энерджи», ответственную за рассмотрение жалоб, за ее усилия, а также за большое уважение к своим заинтересованным сторонам».

Из отчета Джона Рагги, специального представителя Генерального секретаря ООН по проблемам прав человека и транснациональных корпораций и других предприятий.

«Принципы эффективного механизма по рассмотрению жалоб между компанией и заинтересованными сторонами» (17-я сессия Совета ООН по правам человека, 2011 год)



КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

## БЕЗОПАСНОСТЬ НА ДОРОГАХ

Сахалинский совет по вопросам дорожной безопасности – опыт реализации партнерского проекта

Безопасность дорожного движения – предмет постоянной заботы «Сахалин Энерджи». Еще в конце 2004 года внутри компании стартовала специальная программа, направленная на повышение культуры вождения и создание безопасных условий для перевозки людей и грузов. Между тем все более неблагоприятная ситуация на дорогах Сахалинской области, рост числа ДТП требовали объединения усилий всех заинтересованных сторон.

Первым шагом к созданию партнерской программы, способствующей улучшению ситуации на дорогах о. Сахалина, стал семинар «Безопасность на дорогах области», который «Сахалин Энерджи» провела в марте 2005 года в ответ на вызывающий тревогу рост числа ДТП. Этот семинар проходил при поддержке правительства Сахалинской области и Глобального партнерства по вопросам дорожной безопасности (GRSP). В нем приняли участие более 60 представителей от 25 организаций, представляющих государственный сектор и бизнес.

В июне 2005 года представители правительства Сахалинской области, управления внутренних дел Сахалинской области, бизнеса и общественности собрались для подписания соглашения о Сахалинском партнерстве по вопросам дорожной безопасности, официально подтвердив свое намерение работать совместно над повышением безопасности дорожного движения на территории Сахалинской области.

В 2010 году на заседании управляющего комитета партнерства было утверждено решение о преобразовании Сахалинского партнерства по вопросам дорожной безопасности в Сахалинский совет по вопросам дорожной безопасности (Совет). В июле 2011 года правительство Сахалинской области, управление министерства внутренних дел России по Сахалинской области и компания «Сахалин Энерджи» подписали новое соглашение о сотрудничестве в рамках Сахалинского совета по вопросам дорожной безопасности. Реструктуризация системы управления программой позволила сконцентрировать усилия заинтересованных сторон на реализации приоритетных направлений и проектов.



Подписание соглашения о работе Сахалинского совета по вопросам дорожной безопасности, июль 2011 года



Акция «Безопасный путь в школу», 1 сентября 2011 года

## ЦЕЛИ

- содействовать сокращению количества ДТП в Сахалинской области;
- содействовать сокращению травматизма и смертности в результате ДТП.

## ЗАДАЧИ

- способствовать повышению безопасности дорожного движения, а также культуры безопасного поведения на дорогах всех участников дорожного движения;
- содействовать внедрению новых методов и технологий оказания первой доврачебной квалифицированной медицинской помощи пострадавшим в ДТП;
- содействовать развитию системы профилактики в сфере безопасности дорожного движения;
- способствовать развитию системы информационно-пропагандистского воздействия на участников дорожного движения всех возрастных категорий с широким использованием современных средств и методов.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Участники дорожного движения, включая водителей и пешеходов всех возрастов и социальных групп, в том числе:

- дети;
- подростки;
- родители;
- учителя;
- водители;
- пассажиры автотранспортных средств;
- сотрудники ГИБДД;
- сотрудники МЧС (экстренно-спасательные службы);
- сотрудники медицинских учреждений (включая службу скорой помощи).

## УЧАСТНИКИ

Партнеры программы:

- компания «Сахалин Энерджи»;
- правительство Сахалинской области;
- управление министерства внутренних дел России по Сахалинской области/УГИБДД УМВД России по Сахалинской области.

Участники:

- учреждения образования;
- учреждения здравоохранения;

- МЧС;
- НКО (областные и региональные);
- Глобальное партнерство по вопросам дорожной безопасности.

## КОНЦЕПЦИЯ

Основная функция Сахалинского совета по вопросам дорожной безопасности – организация взаимодействия заинтересованных сторон и создание благоприятных условий для разработки и реализации специальных проектов. Проекты должны способствовать сокращению количества пострадавших и погибших в результате ДТП, а также сокращению количества самих ДТП.

Деятельность Совета основана на принципах партнерства, доступности и прозрачности информации. Совет активно использует достижения и опыт Сахалинского партнерства по вопросам дорожной безопасности, действовавшего в 2005–2010 годах, и применяет лучшие международные практики по вопросам безопасности дорожного движения. Каждый из партнеров Совета имеет свои обязательства:

- Правительство Сахалинской области отвечает за организацию и обеспечение эффективного взаимодействия между местными органами власти, общественностью и производственными организациями; участвует в разработке и реализации проектов; участвует в экспертной оценке проектов.
- Управление ГИБДД УВД Сахалинской области участвует в разработке и реализации проектов; дает экспертную оценку проектов.
- Компания «Сахалин Энерджи» управляет финансовыми вопросами программы, координирует работу Сахалинского совета по вопросам дорожной безопасности, участвует в разработке и реализации проектов, а также в их экспертной оценке.

Четкое распределение функций и ответственности партнеров и участников является основой для эффективной системы управления как самой программой, так и конкретной деятельностью Совета.

Реализацию программы контролирует управляющий комитет. Он состоит из трех сопредседателей – представителей трех партнеров. Управляющий комитет определяет приоритетные задачи, одобряет долгосрочную стратегию работы Сахалинского совета, рассматривает и утверждает проекты, распределяет ресурсы между проектными группами.

Текущее управление Советом осуществляет исполнительный комитет. Он состоит из шести человек – по два представителя от каждого партнера. Функции исполнительного комитета – конкурсный отбор проектов для



Карта безопасного маршрута в школу



«Безопасный путь в школу» – школьники изучают карту района своей школы с опасными участками

финансирования, участие в разработке проектов, содействие и поддержка их реализации.

В программе участвуют и другие заинтересованные стороны. Это учреждения здравоохранения, научные и образовательные учреждения, общественные организации и пр. Их представители формируют общественный совет, а также участвуют в проектных группах по приоритетным направлениям программы. Проектные группы формируются для изучения, анализа и координации деятельности всех заинтересованных сторон по отдельным направлениям с привлечением экспертов из различных организаций, учреждений и предприятий для разработки проектов.

Структура управления



## РЕАЛИЗАЦИЯ

Ключом к успеху стала значительная и разнообразная поддержка со стороны всех участников партнерской программы. Каждый из партнеров вкладывает в реализацию программы те ресурсы, которыми он обладает в наибольшей степени, и в тех областях, где имеет наиболее серьезный опыт, экспертный уровень владения информацией или ситуацией.

Формат партнерства – равноправное участие и максимальное вовлечение всех заинтересованных сторон – играют ключевую роль в эффективности работы Сахалинского совета по вопросам дорожной безопасности. Большую роль в налаживании сотрудничества и доверительных отношений между участниками проекта имеет и многолетний опыт работы членов Совета в рамках партнерских отношений. Все это обеспечивает эффективность совместно реализуемых программ.

Ключевые направления деятельности Партнерства, которые продолжены в рамках Совета:

1. Кампания по пропаганде использования ремней безопасности на о. Сахалине (с 2005 года и по настоящее время).
2. Проект «Безопасный путь в школу» (2007–2012 годы).
3. Проект «Участки дорог повышенной опасности» на о. Сахалине (2007–2008 годы).
4. Проект «Оказание медицинской помощи на догоспитальном этапе пострадавшим в ДТП» (с 2006 года и по настоящее время).

Системный подход в решении проблем безопасности дорожного движения не сводится только к обустройству дорог и обеспечению технической исправности автотранспорта. Важную роль играют и сами участники дорожного движения, их культура безопасности. Принимая это во внимание, Сахалинский совет по вопросам дорожной безопасности начиная с 2011 года сфокусировал работу на двух приоритетных направлениях: образовательные и просветительские проекты по вопросам безопасности дорожного движения и содействие развитию системы экстренного реагирования при ДТП.

Первым проектом, который был реализован «Сахалин Энерджи» еще под эгидой Сахалинского партнерства по вопросам дорожной безопасности, стала многолетняя кампания по пропаганде использования ремней безопасности «Выбери жизнь — пристегнись!». Цель этой широкомасштабной кампании, которая в разные годы на разных этапах включала различные компоненты, – повысить уровень осведомленности водителей и пассажиров о преимуществах использования ремней безопасности.



Сотрудник ГИБДД проводит урок безопасности



Учения по оказанию медицинской помощи пострадавшим в ДТП на догоспитальном этапе



Социальная информационная кампания по безопасности дорожного движения



Проект «В школу с Сеней», сентябрь 2011 года

Более того, с 2012 года этот проект стал частью комплексного образовательно-просветительского направления, и его реализация проходит в формате открытого конкурса на разработку и реализацию лучшей информационно-просветительской кампании по пропаганде удерживающих устройств (ремней безопасности, детских автомобильных кресел и детских удерживающих устройств – адаптеров).

В 2012 году завершилась реализация проекта «Безопасный путь в школу». Начинаясь он в 2006 году в связи с актуальностью проблемы безопасности сахалинских школьников на дорогах. Цели проекта – снижение уровня детского травматизма по причине ДТП, объединение усилий сотрудников ГИБДД, педагогов и родителей и совершенствование процесса образования в области безопасности дорожного движения.

В рамках проекта школы Сахалинской области получили не только учебные пособия, но и карты безопасных маршрутов в школу, где указаны опасные участки улиц и дорог. Был снят видеофильм для учителей и родителей «Дети и дорога». Этот фильм акцентирует внимание родителей на том, как дети воспринимают опасность, рассказывает о психофизических и возрастных особенностях детей, дает рекомендации, как эффективно обучать их правилам поведения на дорогах и улицах города. Помимо этого видеофильма были созданы еще два методических фильма: «Родители, будьте бдительны!» и «Обучение правилам дорожного движения. Опыт сахалинских педагогов».

Все материалы разрабатывались с учетом местных особенностей, что позволяет ученикам изучать правила дорожного движения на конкретных примерах, рассматривать реальные ситуации, с которыми они ежедневно встречаются.

Параллельно с этой работой проводились многочисленные просветительские акции. Так, 1 сентября 2011 года в 13 населенных пунктах острова волонтеры раздавали водителям и детям специальные листовки. В школах показывали образовательные мультипликационные ролики, главным героем которых мальчик Сеня рассказывает детям, как правильно составить безопасный маршрут в школу, как безопасно ездить на велосипеде.

Еще один проект, который осуществляется компанией «Сахалин Энерджи», – «Оказание догоспитальной помощи пострадавшим в ДТП». Мировой опыт показывает, что основную роль в спасении жизни и здоровья человека играет медицинская помощь, оказанная безотлагательно на месте или вблизи места происшествия. Исходя из этого, обучающие программы, направленные на повышение уровня знаний и умений в вопросах медицинской помощи среди инспекторов ДПС и среднего медицинского персонала, были



определены в качестве первоочередных мер для снижения случаев смертности и тяжелого травматизма.

Начиная с 2009 года компания поддерживает проведение учебно-тренировочных семинаров по программе неотложной помощи при травме, сердечной патологии. Ежегодно в курсах принимали участие более 70 сотрудников муниципальных медицинских учреждений. Кроме того, в течение 2005–2007 годов в ГИБДД переданы 135 аптечек первой помощи для использования в автомобилях ДПС. В сентябре 2007 года для специалистов МЧС и пожарной службы проведен интенсивный двухнедельный курс по деблокировке пострадавших из транспортных средств. Курс проводили специалисты Всемирной организации спасения.

Объединение в одно направление нескольких проектов, которые в прошлом реализовывались как отдельные, не связанные между собой, позволяет комплексно разрабатывать и внедрять различные инициативы в области развития культуры безопасного поведения всех участников дорожного движения. Так, учебные учреждения становятся не только «благополучателями», но и активными участниками проектов. Внедрение конкурсных механизмов, например, объявленный в 2012 году конкурс на

Сотрудники компании и члены их семей стали лицом информационной кампании по безопасности дорожного движения, октябрь 2012 года

## САХАЛИНСКИЙ СОВЕТ ПО ВОПРОСАМ ДОРОЖНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ПРОСВЕТИТЕЛЬСКИЕ ПРОЕКТЫ  
ПО ВОПРОСАМ ДОРОЖНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Информационно-просветительная кампания по пропаганде использования удерживающих устройств (ремни безопасности и детские кресла)

Информационно-просветительная кампания по пропаганде использования светоотражающих элементов («Будь модным! Будь заметным!»)

Специализированные ресурсно-методические классы безопасности дорожного движения на базе школьных образовательных учреждений дополнительного образования

СОДЕЙСТВИЕ РАЗВИТИЮ  
СИСТЕМЫ ЭКСТРЕННОГО  
РЕАГИРОВАНИЯ ПРИ ДТП

Учебный курс «Оказание помощи пострадавшим в ДТП на до-госпитальном этапе»

*Основные направления работы  
Сахалинского совета по вопросам  
дорожной безопасности*

создание специализированных информационно-ресурсных классов безопасности дорожного движения среди образовательных учреждений, позволяет выявлять, поощрять и распространять лучшие практики и методы, применяемые школами и другими образовательными учреждениями. Реализация проекта по пропаганде использования светоотражающих элементов проходила в формате открытого конкурса на разработку лучших акций и кампаний. Такой формат позволяет заинтересованным организациям и компаниям разрабатывать и осуществлять собственные инициативы, а также привлекать большее количество участников к реализации программ Совета.

В декабре 2011 года управляющий комитет согласовал стратегические направления деятельности Совета на 2012–2013 годы. Он продолжит работу по организации информационно-просветительных кампаний среди водителей и пассажиров по использованию ремней безопасности и детских кресел; а также пропаганду использования светоотражающих элементов среди сахалинских школьников. Совет будет активно помогать в организации работы по безопасности дорожного движения среди школьных образовательных учреждений и учреждений дополнительного образования, а также содействовать повышению квалификации специалистов, задействованных в системе экстренного реагирования при ДТП.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

За годы работы Сахалинского партнерства (а позднее – Совета) по вопросам дорожной безопасности произошло объединение усилий бизнеса, общественных организаций, органов исполнительной власти регионального и муниципального уровней, образовательных учреждений и ГИБДД в разработке и совместной реализации проектов, способствующих развитию культуры безопасности дорожного движения.

За семь лет совместной работы участники инициировали и реализовали целый ряд крупных многоступенчатых проектов. Среди них:

- крупномасштабная информационная акция по правилам безопасного поведения на дорогах, которая прошла в 13 районах области с участием ГИБДД и образовательных учреждений;
- реализация программы «Безопасный путь в школу»;
- оснащение машин ДПС аптечками по оказанию срочной медицинской помощи на догоспитальном этапе;
- переподготовка 134 специалистов медицинских учреждений из 11 районов Сахалинской области на учебно-тренировочных курсах по оказанию неотложной помощи при ДТП;
- разработка и передача в школы области методических материалов по пропаганде безопасного поведения на дорогах (плакаты и видеофильмы для детей, родителей и педагогов).

Главным достижением участников партнерского проекта можно считать уменьшение количества ДТП и количества пострадавших в них. Эти цифры медленно, но неуклонно снижаются. По информации управления ГИБДД по Сахалинской области, в 2011 году количество ДТП в области уменьшилось на 9,4%, число погибших на 2,4%, число раненых на 7,9% (по сравнению с аналогичными показателями 2010 года).

«Результаты деятельности Сахалинского совета по вопросам дорожной безопасности налицо – об этом свидетельствуют и статистические данные ГИБДД, и использование водителями ремней безопасности, и современные пешеходные переходы. Работа Совета плодотворна, и на данном этапе есть возможности перейти на более качественный уровень».

*В. Д. Десярев, министр транспорта и дорожного хозяйства Сахалинской области*



*Интерактивная викторина по правилам дорожного движения, приуроченная к празднованию Международного дня светофора, август 2012 года*



## ПЕРЕСЕЛЕНИЕ

План действий по перемещению – решение проблемы вынужденного переселения в связи со строительными работами

Изъятие земельных участков для нужд любого проекта может быть очень чувствительным для землепользователей, так как использование этих участков порой является одним из основных источников их дохода.

Компания «Сахалин Энерджи» взяла на себя обязательство свести к минимуму изъятие земель под объекты наземной инфраструктуры проекта «Сахалин-2» и предоставить компенсации лицам, чьи интересы могли быть затронуты в связи с изъятием земель (125 домохозяйств и 66 предприятий).

Соответствующие принципы, меры и программы были разработаны в рамках оценки социального воздействия, которая проводилась в 2001–2002 годы. Позже они были детализированы в Плане действий по перемещению (далее – План).

При разработке и реализации Плана компания руководствовалась требованиями законодательства Российской Федерации и Операционной директивы Всемирного банка 4.30 (ОД 4.30), которая на момент создания Плана (2003–2005 годы) включала в себя лучшие международные практики в области вынужденного переселения. Этот опыт стал уникальным при реализации проектов в России.



Старый дом в селе Фирсово



Новый дом в селе Фирсово

## ЦЕЛИ

- свести к минимуму негативное воздействие проекта, связанное с изъятием земель;
- обеспечить получение компенсации за любую потерю имущества или изменение социально-экономических условий всеми, кто затронут процессом землеотвода.

## ЗАДАЧИ

- свести к минимуму изъятие земель, масштабы физического переселения и влияние на источники доходов населения;
- в случае невозможности избежать изъятия, приобретать землю, производить переселение и выплату компенсаций в соответствии с российским законодательством и международными стандартами в части переселения;
- выплатить компенсации до начала строительных работ;
- проводить консультации с лицами, чьи интересы потенциально затрагивались в процессе землеотвода и переселения;
- оказывать особое внимание уязвимым группам землепользователей и проводить с ними адресную работу;
- проводить внутренний и внешний мониторинг реализации Плана.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- затрагиваемые проектом группы лиц:
  - частные домохозяйства (индивидуальные землепользователи, фермеры, дачники, оленеводы);
  - предприятия (лесхозы, сельхозпроизводители, рыболовецкие предприятия и т.п.);
  - муниципальные образования и т.д.;
- кредиторы проекта «Сахалин-2».

## УЧАСТНИКИ

- компания «Сахалин Энерджи»;
- затрагиваемые проектом группы лиц;
- местные органы власти, подрядчики;
- независимые эксперты;
- аудиторы.

## КОНЦЕПЦИЯ

Разработка эффективного механизма, способного обеспечить получение компенсации за любую потерю имущества или изменение социально-эконо-

мических условий всеми, чьи интересы затронуты в связи с изъятием земель. Предоставление землепользователям возможности восстановить свой жизненный уровень и доходы по крайней мере до уровня, который был до проекта, или улучшить его.

## РЕАЛИЗАЦИЯ

Реализация мероприятий по переселению, предоставлению компенсаций и дополнительной помощи началась в 2001 году (в рамках оценки воздействия на социальную сферу) и была завершена в 2011 году (финальная внешняя оценка реализации Плана).

### Оценка воздействия на социальную сферу

В 2001–2002 годах компания определила масштаб потенциального воздействия и группы лиц, которые могли быть затронуты в связи с изъятием земель под строительство и эксплуатацию объектов проекта. Также были сформулированы соответствующие принципы, меры и программы (см. на интернет-сайте компании оценку воздействия на социальную сферу, 2003 год, главы 7, 8 и 12).

В ходе переговоров с потенциальными кредиторами было принято решение о разработке специального документа – Плана действий по перемещению, который бы детально определял подходы и процедуры компании в вопросах предоставления компенсаций, проведения переселения, а также меры по смягчению воздействия и мониторингу их реализации.

### Разработка Плана и применение международных стандартов

Одним из условий потенциальных кредиторов проекта было требование о применении лучших международных практик и стандартов в области переселения и предоставления компенсаций. Таким стандартом на тот момент была Операционная директива Всемирного банка 4.30 (ОД 4.30) «Вынужденное переселение».

Для разработки Плана компания привлекла ведущих международных экспертов в области переселения и использовала специальное руководство Международной финансовой корпорации (МФК) по разработке плана действий по перемещению.

На начальном этапе были проанализированы требования российского законодательства, ОД 4.30 и международный опыт в области компенсирования и переселения.

Требования ОД 4.30 в отдельных случаях выше, чем требования законодательства Российской Федерации. Например, согласно российскому законодательству не требуется подготовка плана действий по перемещению; неко-



Передача документов семье переселенцев



Семья переселенцев на новом месте



По традиции первой в дом пускают кошку



Первые гости в новом доме

торые группы землепользователей не имеют права на компенсацию; расчет компенсаций осуществляется на основе рыночной стоимости имущества, что не всегда компенсирует причиненные убытки в полном объеме. Российское законодательство не требует разрабатывать специальные меры и подходы в работе с уязвимыми группами лиц, попавшими под воздействие, и др.

Все расхождения между требованиями международных стандартов и российского законодательства описаны в Плана. С учетом этих расхождений компания определила алгоритм работы и разработала Программу дополнительной помощи (см. раздел «Программа дополнительной помощи»), которые позволили учитывать требования ОД 4.30.

### Этапы работ по переселению, предоставлению компенсаций и дополнительной помощи

Работа с землепользователями, затрагиваемыми проектом, проводилась в несколько этапов:

1. Выявление землепользователей (в том числе незарегистрированных), составление списка и направление извещений об изъятии земельных участков.
2. Установление прав на получение компенсации по российскому законодательству и/или Программе дополнительной помощи.
3. Разработка и согласование компенсационных пакетов.
4. Осуществление компенсационного процесса.
5. Мониторинг и корректировка компенсационных пакетов и пакетов дополнительной помощи.
6. Восстановление и возврат земли после завершения строительства.

### Консультации

Ключевым и неотъемлемым элементом всех этапов и мероприятий в рамках Плана были консультации с теми, кто был затронут деятельностью по проекту.

В ходе консультаций землепользователи получали полную информацию о компенсационном процессе (правах и обязанностях сторон, формах компенсации и методах ее расчета, порядке оформления компенсационных соглашений, формах дополнительной помощи, порядке рассмотрения жалоб и т.п.). Землепользователи высказывали свои предпочтения и участвовали в планировании процессов переселения и предоставления компенсаций.

После осуществления компенсационного процесса проводились регулярные консультации в рамках внутреннего и внешнего мониторинга (см. раздел «Внутренний и внешний мониторинг»).

Ход консультаций и принятые решения протоколировались и документировались.

### Переселение

Особое внимание компания уделяла случаям физического переселения семей (десять случаев), в каждом из которых компания применяла индивидуальный подход.

Шесть из десяти переселенных семей не имели зарегистрированных в установленном порядке прав на земельные участки и недвижимое имущество. В связи с этим компания осуществляла переселение в рамках Программы дополнительной помощи (см. раздел «Программа дополнительной помощи»). Ниже приведены примеры компенсаций и дополнительной помощи, предоставленных переселяемым семьям.

ДО ПЕРЕСЕЛЕНИЯ	ПОСЛЕ ПЕРЕСЕЛЕНИЯ
Ветхий деревянный дом (барак); печное отопление; душ/ванна, водоснабжение, канализация отсутствовали; туалет на улице	Благоустроенный каменный дом; туалет с ванной в доме; центральное водоснабжение/отопление/канализация или собственное отопление (бойлер) и канализация (септик)
Ветхие хозяйственные постройки	Новые хозяйственные постройки
Баня отсутствовала	Баня из цилиндрованного бруса
Дачный земельный участок без домика; электричество, водоснабжение отсутствовали	Большой земельный участок с дачным домиком, с удобным подъездом, с централизованным электроснабжением и организованным подвозом воды

### Программа дополнительной помощи

Специально для случаев, когда компенсационных мер, предусмотренных российским законодательством, было недостаточно, и чтобы соответствовать ОД 4.30, «Сахалин Энерджи» разработала Программу дополнительной помощи (далее – Программа). Реализация финансировалась из созданного в компании для этих целей фонда.

Программа позволила гибко работать с теми, кто попал под воздействие, особенно с уязвимыми группами: незарегистрированные землепользователи, малоимущие семьи, оленеводы, пожилые люди.

Например, около 50% (из 125) затрагиваемых домохозяйств не имели прав на получение компенсации по российскому законодательству (незарегистрированные землепользователи), но имели такое право согласно



Старый коровник



Новый коровник, построенный в рамках Плана



Дом в бывшем поселке Пригородное до переселения



Дом в г. Корсакове после переселения из бывшего поселка Пригородное

ОД 4.30. Поэтому компенсация и необходимая помощь им были предоставлены в рамках Программы дополнительной помощи.

Незарегистрированные землепользователи – это лица, которые на протяжении многих лет открыто пользовались земельными участками, но не имели на них оформленных в установленном порядке прав. Чаще всего это были жители сельских населенных пунктов, которые ранее работали в колхозах. Они совместными усилиями обрабатывали большие площади земли, которые были поделены на участки, закрепленные за отдельной семьей.

Для определения незарегистрированных землепользователей специалисты компании работали с главами сельских населенных пунктов, проводили опросы жителей сел, выезжали на земельные участки для определения границ участков каждой семьи, составляли карты, подробное описание и историю использования участков и др. На основании собранной информации составлялся акт об установлении списка лиц, чьи земельные участки подлежали изъятию, с указанием площади участков, с приложением карты. Акты подписывались главами сельских администраций и землепользователями.

В рамках Программы была разработана методика расчета компенсации за изъятие земельных участков и потерю урожая. Согласно методике в расчете компенсации учитывались не только потери урожая, но и потеря инвестиций, связанных с разработкой земельного участка (по максимальным показателям). Таким образом, сумма компенсации была достаточной для разработки нового участка и получения уже на следующий год урожая, т.е. компенсирование осуществлялось на основе принципа полной стоимости замены, что является требованием ОД 4.30.

### Процедура рассмотрения жалоб от населения<sup>1</sup>

Важным и эффективным инструментом для определения потенциальных и фактических проблем реализации Плана стала Процедура рассмотрения жалоб от населения (Процедура).

В ходе каждой встречи с землепользователями специалисты компании объясняли, что в компании действует Процедура рассмотрения жалоб от населения, и землепользователи могут обратиться в «Сахалин Энерджи» по любым проблемным ситуациям, связанным с реализацией проекта. Специально для них была издана листовка, в которой в простой и понятной форме объяснялось, как работает Процедура и как можно обратиться в компанию с жалобой.

Например, в ходе встреч были выявлены случаи ограничения землепользователям доступа на их земельные участки в период строительных работ компании. Эти случаи были зарегистрированы в рамках Процедуры. Для

устранения и предотвращения подобных ситуаций в будущем совместно с подрядчиками по строительству объектов наземной инфраструктуры был разработан комплекс мер, который включал информирование землепользователей, согласование с ними сроков работ, обустройство проездов через трассу трубопроводов и т.п. Эти меры позволили свести количество подобных случаев к минимуму.

Всего за время реализации Плана было зарегистрировано и разрешено около 100 жалоб, что составляет около 30% от всех поступивших в компанию жалоб в период с 2003 по 2011 год.

### Внутренний и внешний мониторинг

Другим эффективным инструментом и одним из обязательных условий кредиторов проекта было проведение внутреннего и внешнего мониторинга реализации Плана, а также его результатов.

Внутренний мониторинг осуществлялся специалистами компании. Для проведения внешнего мониторинга привлекался международный эксперт в области переселения. Кандидатура эксперта была рекомендована кредиторами проекта. Роль международного эксперта заключалась в:

- проверке выполнения требований Плана компанией и ее подрядчиками;
- отслеживании динамики восстановления социально-экономического положения лиц, чьи интересы затронуты проектом;
- отслеживании результатов рассмотрения жалоб, поступивших в компанию в рамках Плана и т.п.

В рамках программы независимого мониторинга были разработаны специальные показатели эффективности, которые помогали отследить прогресс в реализации компенсационных мер и мер по управлению воздействием, а также оценить удовлетворенность затронутых землепользователей компенсационным процессом, компенсационными пакетами и т.п.

Внутренний и внешний мониторинг включали в себя:

1. Проведение полевых работ (встречи и собеседования с затрагиваемыми землепользователями, сбор социально-экономической информации о затронутых домохозяйствах, выявление фактических и потенциальных проблем, выезд на земельные участки и т.п.).
2. Анализ собранной информации, подготовку аналитического отчета, разработку рекомендаций и корректирующих мер (если требовалось).

В тех случаях, когда результаты внутреннего или внешнего мониторинга выявляли какие-либо потенциальные или фактические проблемы, компания проводила фокусные исследования для выявления их причин. Затем разрабатывались меры по их устранению или управлению ими.



Рассада для будущего урожая на новой даче



Новая дача взамен старой

<sup>1</sup> Более подробно см. раздел «Механизм разрешения жалоб», стр. 17–25.



*Встреча представителей компании с потенциально затрагиваемыми земледельцами*



*На новом месте*

Например, в ходе внутреннего мониторинга было установлено, что некоторые земледельцы не удовлетворены результатами проведенной рекультивации на возвращенных им после строительства трубопровода землях. Для определения масштаба проблемы компания провела натурное обследование участков и определила проблемные. В итоге был разработан план устранения недостатков, регулярно проводился мониторинг состояния почв. Тем земледельцам, кто изъявил желание самостоятельно провести дополнительные работы по восстановлению почв, была предоставлена денежная компенсация.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Компания выполнила свои обязательства перед всеми, чьи интересы были затронуты деятельностью по проекту, согласно требованиям российского законодательства и Операционной директивы Всемирного банка 4.30.

В рамках реализации Плана действий по перемещению компания:

- Выплатила компенсации и предоставила дополнительную помощь всем затронутым домохозяйствам, среди которых были индивидуальные земледельцы, фермеры, дачники, оленеводы (всего – 125), и предприятиям (66).
- Переселила все затронутые семьи (10). Их условия жизни улучшились, что подтвердили международный эксперт в области переселения и кредиторы.
- Выплатила компенсацию за потенциальный ущерб рыбным запасам.
- Выплатила компенсацию за потерю части пляжа в Корсаковском районе.
- Рассмотрела и разрешила около 100 жалоб, связанных с реализацией Плана.
- Провела 16 внутренних и семь внешних проверок в рамках программы мониторинга.

В итоге компания выполнила требования кредиторов и получила положительное заключение о выполнении своих обязательств в рамках Плана от международного эксперта по вопросам переселения.

Основными факторами успеха реализации Плана стали:

- проведение своевременных, регулярных консультаций с затрагиваемыми домохозяйствами, их участие в планировании процессов переселения и предоставления компенсаций;
- применение гибкого индивидуального подхода к вопросам переселения, предоставления компенсаций и дополнительной помощи (особое внимание – уязвимым группам населения, например, незарегистрированным земледельцам, оленеводам, др.);
- прозрачность процессов и подхода к определению размера компенсаций;

- применение Процедуры рассмотрения жалоб от населения;
- проведение внутреннего и внешнего мониторинга.

В ноябре 2012 года компания приняла участие в международном семинаре «Вынужденное переселение: ключевые вопросы, стандарты деятельности, практика», который был организован сетью Глобального договора ООН в России. На нем компания поделилась своим многолетним опытом реализации Плана действий по перемещению.

«Обязательства, реализуемые в рамках Плана и касающиеся переселения, выплаты компенсаций, дополнительной помощи, улучшения уровня благосостояния и рекультивации земель, были выполнены. В процессе выполнения находится программа мониторинга восстановления почв. Процесс внешнего мониторинга являлся механизмом оценки адекватности выполняемых мер, связанных с Планом, надежности внешних систем контроля и разрешения вопросов по мере их появления, а также обязательством компании осуществлять коммуникацию и проводить открытые консультации и на регулярной основе.

В целом деятельность компании соответствует Плану и ОД 4.30 Всемирного банка; меры по восстановлению и повышению уровня жизни и благосостояния лиц, затронутых проектом, были внедрены, и улучшение уровня благосостояния было эффективно достигнуто».

*Из отчета о финальной проверке внешнего мониторинга  
Плана действий по перемещению*

С Планом и результатами внешнего мониторинга его реализации можно ознакомиться на интернет-сайте компании [www.sakhalinenergy.ru](http://www.sakhalinenergy.ru).



*Участие «Сахалин Энерджи» в международном семинаре «Вынужденное переселение: ключевые вопросы, стандарты деятельности, практика», ноябрь 2012 года*



## ИНФОРМИРОВАНИЕ НАСЕЛЕНИЯ

# ИНФОРМАЦИЯ ЛЮДЯМ

Информационные центры:  
сеть информирования населения  
удаленных районов

Еще на ранних этапах реализации проекта одной из первостепенных задач компании было создание эффективных инструментов для взаимодействия с населением острова. Прежде всего, это было продиктовано необходимостью выполнения «Сахалин Энерджи» своих обязательств перед кредиторами в социальной сфере и обеспечения соответствия международным стандартам проведения информационных кампаний с общественностью.

Инфраструктура проекта «Сахалин-2» охватывает территорию десяти муниципальных образований, где проживает около 70% населения Сахалинской области. Это диктовало необходимость поиска особого механизма постоянного информирования заинтересованных сторон. На этапе масштабных строительных работ взаимодействие с жителями острова осуществляла группа специалистов компании и подрядных организаций из 15 человек. По мере завершения строительных работ численность группы сокращалась, подрядные организации и их специалисты завершали работы и оставляли остров. Изменения требовали пересмотра стратегии и создания нового универсального инструмента взаимодействия компании с населением отдаленных районов.

Опыт совместной работы компании с районными и сельскими библиотеками позволил рассматривать их как ключевой ресурс для информирования населения отдаленных районов. Большое значение имел факт наличия библиотечной системы во всех населенных пунктах Сахалина и популярность библиотек как центров общения местных жителей.

В итоге именно на их базе «Сахалин Энерджи» создала информационные центры, основная функция которых – поддержание регулярного информирования жителей отдаленных населенных пунктов острова о ходе реализации проекта.



Информационный центр в г. Поронайске



Мастер-класс по оформлению заявок на социальные и грантовые программы «Сахалин Энерджи», октябрь 2011 года

## ЦЕЛИ

- выполнить обязательства в социальной сфере, взятые компанией в рамках кредитного финансирования;
- обеспечить механизм эффективного взаимодействия с населением, проживающим в непосредственной близости от объектов компании;
- формировать и укреплять позитивный имидж компании на местах.

## ЗАДАЧИ

- регулярно информировать заинтересованные стороны о деятельности «Сахалин Энерджи» и проекта «Сахалин-2», о правилах безопасного поведения на трассе магистрального трубопровода, а также о социальных программах и грантовых проектах компании;
- своевременно узнавать о возможных проблемных вопросах, принимать официальные жалобы от населения.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- население острова;
- социальные учреждения;
- местные НКО;
- местный бизнес;
- кредиторы проекта «Сахалин-2».

## КОНЦЕПЦИЯ

Создание на территории Сахалинской области механизма взаимодействия с местным населением. Соблюдение международных стандартов в соответствии с обязательствами, взятыми на себя компанией в рамках получения проектного финансирования. Использование в указанных целях уже существующей в районах инфраструктуры – сети библиотек, а главное – их специалистов как консультантов по вопросам проекта. Организация совместной работы компании и библиотек на взаимовыгодной основе.

## РЕАЛИЗАЦИЯ

Реализация проекта по созданию сети информационных центров началась в 2008 году, когда завершались строительные работы по проекту «Сахалин-2».

Сначала в рамках пилотного проекта были созданы четыре информационных центра на севере, юге и в центральной части острова. Это позволило выявить проблемы и определить подходы в работе с населением удаленных районов.

Анализ работы этих центров показал, что несмотря на все сложности организационного характера, были созданы оптимальные условия для тиражирования. Проект вышел на стадию полноценной реализации.

В настоящий момент в населенных пунктах, расположенных вдоль трассы транссахалинской трубопроводной системы и вблизи объектов компании, на базе районных и сельских библиотек созданы и успешно функционируют 23 информационных центра. Каждый из них оснащен соответствующей оргтехникой, компьютером с выходом в Интернет и информационным стендом. Это позволяет выполнять не только задачи компании, но и повышает потенциал самих библиотек, помогает им в ежедневной работе.

Библиотекари без отрыва от основной деятельности консультируют посетителей, которые обращаются с вопросами, связанными с деятельностью компании. Основная задача библиотекарей, которые выступают в роли консультантов «Сахалин Энерджи», – сориентировать посетителей в потоке информации о компании, помочь в поиске нужного материала на мультимедийных и печатных носителях. А компания, в свою очередь, постоянно пополняет базу информационных материалов о своей деятельности.

Все консультанты ежегодно проходят специальный обучающий семинар. Чтобы лучше ознакомить библиотекарей с деятельностью «Сахалин Энерджи», такие семинары включают посещение производственных объектов компании. Программа семинара дает участникам необходимые знания о «Сахалин Энерджи», о проекте «Сахалин-2», а также социальных, грантовых и других программах компании.

Информация о центрах компании и их работе публикуется в районных газетах, на веб-сайте компании, распространяется на специальных плакатах.

В рамках поддержки библиотек, привлечения внимания к ним и к информационным центрам с 2009 года компания реализует очень популярный и востребованный проект по пополнению книжных фондов – «Книга в подарок». Ежегодно все библиотеки, партнеры компании в информационной работе, получают в дар комплекты книг определенной тематики. Проект получил положительные отзывы не только у сотрудников библиотек, но и у местного населения.

Каждый год в информационные центры обращается до 4000 посетителей. В основном население интересуют вопросы трудоустройства, получение дополнительной информации по проекту «Сахалин-2», возможность участия в социальных программах и общественных акциях компании. Также местное население обращается в информационные центры в случае возникновения жалоб к компании.





Передача книг в рамках проекта «Книга в подарок», 2011 год



Проект «Книга в подарок», 2012 год

Среди посетителей информационных центров – люди разных возрастных категорий. Младших школьников в первую очередь интересует мультипликационный герой Сеня программы «Безопасность – это важно», старшеклассников – вопросы экологии и образовательные гранты, а население в возрасте от 25 до 50 лет – вопросы трудоустройства и социальных проектов. Пенсионеры чаще спрашивают о корпоративной газете «Вести». Информационные центры воспринимаются жителями как своего рода офисы компании «Сахалин Энерджи» на местах.



## РЕЗУЛЬТАТЫ

- Выполнены требования кредиторов по обеспечению эффективной связи с населением районов, затронутых воздействием проекта.
- Создан эффективный инструмент информирования и взаимодействия с населением муниципальных образований, затронутых проектом и удаленных от головного офиса компании.
- Выросла узнаваемость компании в районах области, улучшилась ее репутация социально ответственной компании, о чем свидетельствуют опросы общественного мнения.

«Очень важно, чтобы осведомленность населения об информационных центрах «Сахалин Энерджи» и других каналах связи с компанией про-

должала поддерживаться на высоком уровне. Одним из индикаторов добросовестной практики компании «Сахалин Энерджи» является распространение ею данных о своих информационных центрах различными способами, в том числе посредством размещения соответствующей информации в печатных изданиях (местных газетах), на информационных плакатах, в объявлениях (сообщениях) местной общественности и телефонных справочниках. Необходимо активно поддерживать взаимодействие с общественностью на данном уровне, предоставляя жителям острова возможность знать о существующих способах взаимодействия с проектом».

*Из отчета компании ENVIRON UK, независимого консультанта кредиторов по результатам проверки 2011 года*

«Я уверена, что все читатели Сахалина и Курил будут рады познакомиться с изданиями, полученными от компании «Сахалин Энерджи» по проекту «Книга в подарок». Ведь не секрет, что многие книги, которые издаются на материке, просто не доходят до Сахалина. Нам приходится их заказывать, искать. А здесь уже грамотно подобранный комплект очень интересных и хорошо изданных книг».

*В. А. Малышева, директор Сахалинской областной универсальной научной библиотеки*

«Проект информационных центров компании «Сахалин Энерджи» является инновационным в сфере взаимодействия с местным населением. Теперь жители Сахалинской области уверены, что не только инфраструктура проекта «Сахалин-2» присутствует в их населенном пункте, но и что в любой момент они могут обратиться к компании и узнать ответы на интересующие вопросы».

*Н. Л. Загоруйко, библиотекарь сельской библиотеки-филиала № 13, с. Восток*



Акция «Георгиевская ленточка» в информационном центре библиотеки в пгт Ноглики, май 2011 года



## ЗАГАДКИ СЕРЫХ КИТОВ

### План действий по защите и сохранению серых китов

Рядом с Пильтун-Астохским месторождением, разрабатываемым в рамках проекта «Сахалин-2», находится одна из зон летне-осеннего нагула серых китов. Вплоть до 1983 года, когда несколько особей были замечены возле о. Сахалина, считалось, что серые киты в Охотском море полностью истреблены китобоями.

Серые киты занесены в Красные книги России и Международного союза охраны природы (МСОП). В этой связи работы по проекту разворачивались в условиях активного общественного обсуждения экологических последствий морской нефтегазодобычи, бурных внутрироссийских и международных дискуссий о возможном нанесении вреда этим редким животным в ходе строительства и эксплуатации крупного нефтегазового проекта. Затягиванию дискуссий, в которые оказались вовлечены и международные кредиторы «Сахалин Энерджи», и ее акционеры, в немалой степени способствовало отсутствие надежных научных сведений о путях миграции этих китов, об угрозах, которым они подвергаются за пределами Сахалина, о том, где они размножаются, об их зимовках, кормовой базе, их реакциях на те или иные воздействия и, соответственно, разная интерпретация одних и тех же фактов.

Соседство с уникальными животными обусловило принятие компанией повышенных мер экологической безопасности при проведении всех видов работ в районе Пильтун-Астохского месторождения и привело к выработке специальных мер для организации прозрачного и эффективного процесса оценки и проверки адекватности мер защиты серых китов.



Мониторинг серых китов



Хвостовой плавник серого кита

## ЦЕЛИ

- защита серых китов и сведение к минимуму возможного негативного воздействия;
- сохранение и упрочение репутации компании как экологически ответственного оператора для обеспечения условий, при которых компания смогла бы осуществлять активную хозяйственную деятельность, не создавая угрозы охраняемому виду.

## ЗАДАЧИ

- исследование и мониторинг серых китов для разработки мер по охране и предупреждению/снижению воздействия;
- разработка и внедрение мер по охране и предупреждению/снижению воздействия;
- независимая международная верификация мер и результатов их внедрения;
- распространение полученных данных среди целевой аудитории.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- международная экологическая общественность;
- научное сообщество;
- акционеры компании «Сахалин Энерджи»;
- государственные и межгосударственные природоохранные органы (Международный союз охраны природы (МСОП), ООН и т. п.);
- кредиторы проекта «Сахалин-2».

## УЧАСТНИКИ

- компания «Сахалин Энерджи» – инициатор и заказчик работ по изучению и сохранению серых китов;
- оператор проекта «Сахалин-1», компания «Эксон Нефтегаз Лимитед» – партнер «Сахалин Энерджи» по финансированию программы исследований;
- консультативная группа независимых ученых и экспертов, работающих под эгидой МСОП, по сохранению западно-тихоокеанских серых китов;
- министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации; Росприроднадзор; Росрыболовство;
- российские и иностранные ученые, задействованные в программе изучения серых китов.

## КОНЦЕПЦИЯ

Организовать тесное партнерское взаимодействие между нефтегазовой компанией и мировым научно-исследовательским сообществом посредством обмена данными в целях выработки и реализации мер, направленных на сохранение и защиту морских млекопитающих, занесенных в Красные книги России и Международного союза охраны природы. Создать механизм независимой и прозрачной оценки действий компании, исключая негативное влияние на серых китов. В дальнейшем максимально широко вовлекать в партнерскую систему все заинтересованные стороны.

## РЕАЛИЗАЦИЯ

Первое направление работы было связано с организацией получения достоверной научной информации о китах, которые практически не изучались до начала освоения шельфа. Начиная с 1997 года у «Сахалин Энерджи» и оператора другого нефтегазового проекта «Сахалин-1» стартовали программы по изучению серых китов. Они включали акустический мониторинг, исследование кормовой базы, фотоидентификацию китов и создание каталога, исследование мест обитания китов для определения их местоположения и численности, изучение поведения китов. С 2010 года к этому прибавилось мечение китов специальными чипами и спутниковый мониторинг траекторий их передвижений за пределами сахалинских вод.

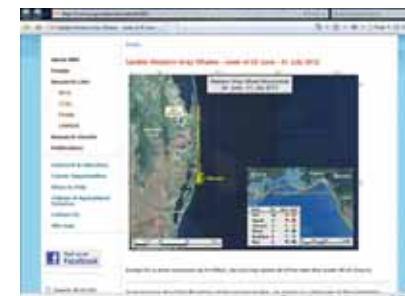
## Программа спутникового мечения китов

Эта программа продолжается и по сей день, и большинство сведений о сахалинских китах получены именно благодаря ей. Были получены уникальные данные о поведении, кормовой базе, численности, половозрастной структуре, воспроизводстве, распределении китов у берегов о. Сахалина, путях миграций и зимовок; составлен фотокаталог всех западно-тихоокеанских серых китов. Серые киты, пожалуй, одни из немногих млекопитающих, которые могут похвастать собственными фотоальбомами. Каждой особи присвоен номер, а некоторым даже имена. Открыты еще два места нагула, расположенные к юго-востоку от залива Пильтун (там держится около 60 китов) и на Восточной Камчатке в охранной зоне Кроноцкого заповедника (около 20 китов). Всего в фотокаталоге зарегистрировано 206 китов. Часть особей не встречаются у берегов Сахалина на протяжении 5–7 и более лет, затем их вновь обнаруживают. Ежегодно встречаются новых взрослых особей, не отмеченных ранее.

В течение двух сезонов 2010 и 2011 годов Институт проблем экологии и эволюции РАН и Орегонский государственный университет провели спутниковое мечение семи серых китов у берегов Сахалина. Это исследование



Фотоидентификация серых китов



Программа спутникового мечения серых китов – информация о передвижении китов на веб-сайте <http://mmi.oregonstate.edu/sakbalin2011>



Сбор информации для фотокаталога



Спутниковое мечение китов, 2011 год

также финансировалось «Сахалин Энерджи» и «Эксон Нефтегаз Лимитед». Консультативная группа и Научный комитет Международной китобойной комиссии (МКК) выработали безопасные для китов стандарты проведения такого мечения. К сожалению, только три метки работали достаточно долго, чтобы проследить миграции серых китов: одна метка – в 2010 году и две метки – в 2011 году. Оба сезона меченые киты мигрировали к западному побережью Северной Америки, в ареал многочисленной чукотско-калифорнийской популяции. Последующее сравнение фотокаталогов Сахалина и США также подтвердило, что, по крайней мере, 23 кита, посещавших Калифорнию, были отмечены и у берегов Сахалина. Полученные данные опровергли сложившееся ранее представление об изолированной вымирающей популяции охотско-корейских серых китов. «Нам, несомненно, необходимо пересмотреть свое понимание структуры популяции серых китов в северной части Тихого океана», – такое заключение сделал по результатам этих исследований Г. Донован, член МКК и консультативной группы МСОП.

#### План по защите морских млекопитающих

Второе направление работы компании – это прямое обеспечение безопасности китов при проведении любых работ. Учеными и специалистами «Сахалин Энерджи» был разработан комплекс мер, который призван ограничить воздействие строительных и эксплуатационных работ. Для этого компания подготовила и реализует План по защите морских млекопитающих. Это – добровольное и осознанное решение компании: законодательные требования разработки таких документов и мер не предписывают. Указанный План содержит описание подхода компании к защите серых китов во время их летнего нагула и направлен на минимизацию любых потенциальных негативных воздействий на китов и участки их нагула.

С 2001 года План неоднократно подвергался обновлению. Последняя версия выпущена в 2008 году. В нее включена новейшая информация, полученная в ходе исследований серых китов, а также меры снижения воздействия, доработанные на основании оценки их эффективности, наличия новой информации и рекомендаций независимых экспертов.

План включает ограничения для движения судов, обязательное присутствие на судах наблюдателей, разработку специальных коридоров для кораблей в зоне, близкой к месту нагула, корректировку графиков работ, чтобы максимально освободить от работ те месяцы, когда киты кормятся у берегов Сахалина, ограничения и нормативы для полетов вертолетов (установлены пределы шумов, которых нужно избегать) и т.п. Сам проект строительства объектов также подвергся корректировке. В 2004 году компания на два сезона приостано-

вила строительство морских трубопроводов для более детального изучения ситуации, а затем приняла решение о переносе трассы трубопроводов на 20 км южнее, далеко за пределы участков, где когда-либо наблюдались серые киты. Хотя это решение было связано со значительными финансовыми затратами (задержка строительства на 2 года, прокладка дополнительных 120 км морского трубопровода оцениваются в 300 миллионов долларов), оно исключило потенциальную возможность негативного влияния на китов и способствовало упрочению репутации компании как ответственного оператора.

#### Геофизические исследования

Еще одним ярким примером внимания компании к этому вопросу стала подготовка и проведение геофизических исследований Пильтун-Астохского месторождения, которые были осуществлены с учетом задачи сохранения серых китов.

Четырехмерная высокоразрешающая геофизическая съемка (сейсморазведка) заключается в том, что специальные акустические источники генерируют звук, который после отражения дает исчерпывающую картину состояния месторождения. Проведение ее при разработке месторождений необходимо, так как позволяет получить лучшее на сегодняшний день средство контроля в реальном времени за состоянием разработки скважин и пластов-коллекторов.

К проведению сейсморазведки компания и эксперты начали готовиться за два года, в рамках специальной экспертной рабочей группы. На многочисленных рабочих встречах и семинарах были разработаны детальные планы мониторинга и комплекс мер по снижению воздействия.

В 2009 году «Сахалин Энерджи» вновь последовала рекомендациям Консультативной группы о перенесении сейсморазведки на год для получения более детальных данных о передвижениях и поведении китов. Отложенные на год сейсмические изыскания прошли в самом начале сезона 2010 года. Как и рекомендовала рабочая группа, исследования начались сразу, как только спутниковые снимки региона показали освобождение моря от льда, и продолжались три недели. Работа сопровождалась акустическим мониторингом, который осуществлялся с помощью дистанционных акустических буев. Наблюдения 2010 и 2011 годов показали, что киты продолжали кормление на Пильтунском участке и не проявляли признаков беспокойства. Более того, в 2011 году было отмечено 15 пар самок с детенышами, что стало рекордом для всех лет наблюдений.

#### Консультативная группа

Третий комплекс мер завязан на создании специального высокоэффективного механизма взаимодействия компании с научным сообществом и экологами для



Серый кит в заливе Пильтун



Исследование бентоса в заливе Пильтун



Исследовательское судно «Академик Опарин» проводит исследования в заливе Пильтун



Фотоидентификация серых китов

организации прозрачного и эффективного процесса оценки и проверки адекватности мер защиты серых китов. Для этого в 2004 году «Сахалин Энерджи» обратилась в МСОП и инициировала создание под его эгидой Консультативной группы по западно-тихоокеанским серым китам (WGWAP).

Компания передала консультативной группе беспрецедентный объем информации о планах своей деятельности, проектных решениях и результатах наблюдения за серыми китами. «Сахалин Энерджи» – первая и на сегодняшний день единственная в мире нефтегазовая компания, которая выступила инициатором такого рода сотрудничества между бизнесом и сообществом ученых и экологов.

С 2006 года WGWAP является постоянным действующим независимым форумом ученых из разных стран, главной задачей которого стало рассмотрение технических планов компании с точки зрения воздействия на китов и разработка рекомендаций. В группу входит 11 экспертов, представляющих разные области науки. WGWAP ведет свою работу на постоянной основе, организуя рабочие семинары и подгруппы по различной тематике, и дважды в год собирается на общее заседание, где, помимо ученых и представителей «Сахалин Энерджи», присутствуют наблюдатели от экологических НПО, финансовых институтов, министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации и других заинтересованных сторон. Один из постоянных членов WGWAP входит в созданную Минприроды России в 2009 году специальную межведомственную рабочую группу, обеспечивая тем самым необходимую синергию между деятельностью международных экспертов и национальных регуляторов.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

- В начале проведения исследовательской программы общее количество сахалинских серых китов составляло предположительно менее 100. Согласно оценкам, с 2004 по 2012 год число взрослых особей серых китов увеличилось до 150. Консультативная группа по сохранению западно-тихоокеанских серых китов отметила, что динамика роста их численности составляет примерно от 1,5% до 3% в год.
- Большая часть данных по экологии серых китов получена благодаря обширным исследованиям, проведенным российскими научными институтами и международными экспертами при финансовой поддержке «Сахалин Энерджи» и оператора проекта «Сахалин-1».
- Найден необходимый баланс между вкладом в экономическое развитие России, развитие энергетических ресурсов региона и защитой серых китов.
- Созданный компанией механизм взаимодействия признан образцом сотрудничества научного сообщества, общественных организаций и бизнеса, свидетельством экологически устойчивого и социально ответственного бизнеса.

- Подробная программа мониторинга, разработанная «Сахалин Энерджи» совместно с консультативной группой МСОП специально для проведения сейсмических исследований в 2010 году, получила следующую оценку ученых: «WGWAP приветствует отчет рабочей группы по проведению сейсмозъёмки 4D. Она отмечает не только значительный объем выполненных работ, но и то, что данное исследование китообразных в связи с проведением сейсмозъёмки, возможно, является наиболее тщательно выполненным из всех когда-либо проводившихся исследований, сделанных до выполнения сейсмических полевых работ».

«Современные знания о состоянии нагуливающих в Охотском море серых китов и понимание путей их сохранения получены, главным образом, благодаря активной поддержке «Сахалин Энерджи» и «Эксон Нефтегаз Лимитед» научных исследований и взаимодействия с государственными, научными и неправительственными природоохранными российскими, зарубежными и международными организациями».

Представитель Российской Федерации в Международной китобойной комиссии  
В. Ю. Ильашенко, 2012 год

«Организуемые МСОП встречи между WGWAP, «Сахалин Энерджи» и другими заинтересованными сторонами представляют собой важный механизм взаимодействия и сотрудничества между различными заинтересованными сторонами. Более того, это – эффективная модель коллективной работы бизнеса, ученых и экологов для решения экологических задач».

МСОП, 2012 год, [www.iucn.org/wgwap/wgwap/](http://www.iucn.org/wgwap/wgwap/)

«Вопросы, обсуждаемые «Сахалин Энерджи» и WGWAP, имеют огромное значение и для других компаний, работающих на сахалинском шельфе, а в более широком смысле – и для всей нефтегазовой отрасли. Понимание того, как нефтегазовые проекты на шельфе могут влиять на китов, и разработка эффективных и реальных мер по снижению такого влияния важны во многих смыслах и на многих уровнях от местного до глобального. Несомненно, другие энергетические компании заинтересованы как в результатах работы WGWAP, так и в опыте их практического применения компаниями «Сахалин Энерджи».

МСОП, «Оценка деятельности Консультативной группы по западно-тихоокеанским серым китам», 2011 год, С. Д. Тернер



Серый кит



# БЕРЕЖНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ПРИРОДЕ

## План действий по сохранению биоразнообразия

Компания «Сахалин Энерджи» уделяет большое внимание защите окружающей среды и сохранению биоразнообразия. Главным приоритетом при выполнении любых работ является соблюдение не только российских, но и международных норм. Каждый год компания проводит многочисленные экологические исследования природных условий вблизи промышленных объектов проекта «Сахалин-2». Это долгосрочные программы мониторинга флоры, орнитофауны, млекопитающих, а также почв, грунтовых вод, речных экосистем и морской среды. Результаты таких исследований необходимы как для оценки состояния окружающей среды в местах расположения объектов «Сахалин Энерджи», так и для своевременного отслеживания любых негативных тенденций и применения профилактических мер.

В 2008 году компания разработала интегрированный План действий по сохранению биоразнообразия.

План стал своеобразным итогом многолетней работы компании по сохранению окружающей среды. Он систематизирует уже накопленный опыт компании и одновременно предписывает дальнейшие действия по программам мониторинга окружающей среды и снижения потенциального негативного воздействия.

Применяя ведущую мировую практику и опыт своих акционеров, «Сахалин Энерджи» стала первой негосударственной компанией, которая разработала и внедрила целую систему мер и действий по сохранению биоразнообразия о. Сахалина.

План определяет подход к выполнению обязательств компании по управлению биоразнообразием и воздействием работ на окружающую среду. В нем описана структура и принципы поддержки программ мониторинга, которые, по мнению «Сахалин Энерджи», заинтересованных сторон, органов государственной власти и кредиторов проекта, являются важными не только для защиты окружающей среды, но и для деятельности компании в целом.



Мониторинг редких видов птиц



Белоплечий орлан – краснокнижная птица

## ЦЕЛИ

- свести к минимуму воздействие проекта «Сахалин-2» на окружающую среду;
- определить возможности и мероприятия по сохранению биоразнообразия, на которое может повлиять деятельность проекта «Сахалин-2» в течение всего периода его реализации;
- определить приоритеты управления биоразнообразием с учетом зоны влияния компании «Сахалин Энерджи».

## ЗАДАЧИ

- представить общее описание значения и ценности биоразнообразия о. Сахалина в контексте устойчивого развития;
- разработать и внедрить процесс согласованного и последовательного решения вопросов сохранения биоразнообразия;
- обеспечить направленность на текущую работу, которую осуществляет «Сахалин Энерджи» для сведения к минимуму возможного воздействия на биоразнообразие;
- описать системы планирования действий по сохранению биоразнообразия на международном, региональном и отраслевом уровнях;
- оценить и объединить меры по защите биоразнообразия, которые осуществлялись компанией до разработки Плана;
- представить обзор дальнейшего развития программ мониторинга биоразнообразия.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- международное природоохранное сообщество;
- научное сообщество;
- заинтересованные стороны «Сахалин Энерджи»;
- государственные и межгосударственные природоохранные органы;
- кредиторы проекта «Сахалин-2».

## УЧАСТНИКИ

- компания «Сахалин Энерджи», инициатор и заказчик Плана действий по сохранению биоразнообразия;
- группа независимых аналитиков и экспертов;
- российские и иностранные специалисты.

## КОНЦЕПЦИЯ

Компания «Сахалин Энерджи» берет на себя обязательство по сохранению биоразнообразия о. Сахалина, которое может оказаться под воздействием

работ в рамках проекта «Сахалин-2». Это обязательство отражено в политике компании в сфере охраны труда и окружающей среды, а также в стандарте по сохранению биоразнообразия, где заявлено, что компания «Сахалин Энерджи» соблюдает:

- соответствующие законы и постановления Российской Федерации;
- международные обязательства в сфере охраны труда, окружающей среды и социальной деятельности.

План действий по сохранению биоразнообразия устанавливает приоритеты и направления текущей работы компании «Сахалин Энерджи» по снижению ее потенциального воздействия на биоразнообразие в производственной деятельности.

## РЕАЛИЗАЦИЯ

В 2007 году компания «Сахалин Энерджи» совместно с Экологическим советом Сахалинской области учредила рабочую экспертную группу по биоразнообразию. Главная задача группы — предоставление профессиональных консультаций компании по разработке и реализации Плана. Входящие в состав группы специалисты в области биологии отслеживают восстановление мест обитания животных и птиц, ранее оказавшихся под любого рода воздействием работ в рамках проекта «Сахалин-2».

План действий по сохранению биоразнообразия включает:

- План действий по сохранению биотопов и экосистем:
  - водно-болотные угодья;
  - коренные темнохвойные леса;
  - экосистема залива Анива.
- План действий по сохранению видов:
  - серые киты;
  - белоплечий орлан;
  - охраняемые виды птиц;
  - охраняемые виды растений;
  - сахалинский таймень.

## Серые киты

Каждое лето небольшое число серых китов кормится на северо-восточном шельфе о. Сахалина вблизи Пильтун-Астохского месторождения. Их соседство побуждает компанию «Сахалин Энерджи» принимать усиленные природоохранные меры при проведении морских работ.

С 1996 года «Сахалин Энерджи» совместно с компанией «Эксон Нефтегаз Лимитед», оператором проекта «Сахалин-1», финансирует программы



Башмачок крупноцветковый. Охраняемые виды растений являются частью Плана действий по сохранению биоразнообразия



Птенцы белоголового орлана



Дикуша – эндемичный вид России, занесенный в Красную книгу

изучения и мониторинга серых китов. Полученные в ходе этих исследований данные компания использует для разработки и реализации Плана защиты серых китов. План обеспечивает все необходимые меры, смягчающие потенциальное воздействие на этих морских млекопитающих<sup>1</sup>.

### Белоплечий орлан

В 2004 году был дан старт программе по изучению и сохранению белоплечих орланов на северо-востоке о. Сахалина. Во время строительных работ «Сахалин Энерджи» уделяла огромное внимание разработке и внедрению мероприятий по снижению воздействия. Для каждого занятого гнезда орланов, которое попадало в зону строительной активности, были определены буферные зоны, вводились ограничения или полный запрет на появление людей, техники, проведение определенных видов работ и подачу звуковых сигналов в период гнездования. На отдельных гнездовых участках, где ожидалось более сильное воздействие, велось постоянное наблюдение за парами орланов. Эти усилия компании позволили свести к минимуму воздействие строительных работ: удалось сохранить все гнездовые участки, и во все годы строительства продуктивность орланов в зоне производственной активности была не ниже, чем в целом для популяции.

Компания проводила исследования не только в зоне воздействия своих объектов, но и на обширной территории северо-восточного Сахалина, включая пять крупных заливов – Луньский, Набиль, Ныйский, Чайво и Пильтун, чтобы оценить состояние популяции в целом. С переходом проекта «Сахалин-2» в стадию эксплуатации, компания обновила и продолжила программу по изучению орланов с учетом новых рисков.

### Охраняемые виды птиц

Во время проведения фоновых исследований и дальнейшего мониторинга в районах расположения промышленных объектов проекта «Сахалин-2» было выявлено около 40 видов птиц, занесенных в Красные книги различного уровня. Ключевыми видами, кроме белоголового орлана и орлана-белохвоста, являются японский бекас, дикуша, японская зарянка, несколько видов сов, пестрый пыжик, сахалинский чернозобик и камчатская крачка.

Особое внимание было уделено мигрирующим видам – сахалинскому чернозобику и камчатской крачке, которые образуют колонии на косе Чайво. Во время строительства трассы трубопровода было принято решение изменить маршрут укладки трубы, чтобы обойти места гнездования этих видов. Кроме того, на весь гнездовой период строительство приостанавливалось, а отдельные виды работ разрешались только после картирования

гнездовых участков и получения подтверждения, что рядом с районом работ нет гнездовых участков этих птиц. Мониторинг продолжается и в период эксплуатации, и результаты подтверждают, что принятые меры оказались эффективными: колонии птиц находятся в стабильном состоянии.

Во время строительства производственного комплекса «Пригородное» были изъяты луговые участки, где гнезился японский бекас. После проведенной рекультивации численность бекаса в этом районе не только полностью восстановилась, но и выросла, при этом шесть пар бекасов продолжают гнездиться в пойме ручья Голубой непосредственно на территории комплекса.

### Сахалинский таймень

Сахалинский таймень — редкий охраняемый вид семейства лососевых. В 2007 году компания начала реализацию программы исследований по выявлению мест обитания тайменя в речных системах вдоль маршрута трубопровода. Проводимые компанией исследования были направлены на изучение экологии сахалинского тайменя и ставили перед собой цель убедиться, что наша деятельность не наносит вреда этому виду. На первом этапе были выбраны несколько рек, где изучалось распределение и численность молоди тайменя. В 2011 году начат новый этап программы, основанный на бассейновом подходе к изучению ихтиофауны, частью которой является и сахалинский таймень.

### Мониторинг водно-болотных угодий

Водно-болотные угодья играют уникальную роль в природных условиях Сахалина. Они поглощают осадки, питают ручьи и реки и сохраняют баланс поверхностных вод, и потому исключительно важны для миграции и нереста лосося. Компания «Сахалин Энерджи» должна следить за тем, чтобы строительство трубопровода не нарушало эти хрупкие экосистемы. Компания проанализировала все риски, связанные с выполнением работ на водно-болотных угодьях, и разработала меры по снижению воздействия, в соответствии с которыми проводили укладку трубопроводов. Меры по снижению воздействия включали временные ограничения в проведении работ (большую часть из которых проводили преимущественно в зимний период); требования к оборудованию; обустройство лежневок (временных дорог); проведение земляных работ только непосредственно на линии траншеи; рекультивацию на полосе землеотвода (ликвидация лежневок, выравнивание торфа на линии траншеи).

Выполняя свои обязательства перед акционерами, компания проводит мониторинг восстановления водно-болотных угодий по окончании этапа



Сахалинский таймень



Мониторинг водно-болотных угодий вдоль трассы трубопровода

<sup>1</sup> Более подробно см. раздел «Загадки серых китов», стр. 53–59.



Коренные темнохвойные леса



Бородатая неясыть – внесена в Красную книгу Сахалинской области

строительства по проекту и выявляет любые виды долгосрочного воздействия, вызванного прокладкой или наличием трубопроводов.

### Контроль сброса балластных вод

Известно, что процесс проникновения чужеродных организмов из одного региона в другой с балластными водами судов имеет глобальный характер и нередко является причиной крупных экологических и экономических катастроф. В России не существует закона, регулирующего контроль сброса балластных вод. Поэтому «Сахалин Энерджи» приняла решение использовать международный опыт, опираясь на требования конвенции Международной морской организации «О контроле судовых балластных вод и осадков и управлении ими». В апреле 2012 года Россия ратифицировала конвенцию, но ее действие вступит в силу только после того, как конвенцию подпишут 30 морских держав, обладающих 35% мирового торгового тоннажа. Россия стала 34-й страной, подписавшей конвенцию. Однако эти страны имеют пока только 26,46% мирового тоннажа.

«Сахалин Энерджи», не дожидаясь ни вступления конвенции в силу на международном уровне, ни ратификации ее Россией, еще в 2008 году разработала и внедрила собственный комплексный план управления балластными водами. Начиная с 2007 года, компания проводит ежегодный мониторинг залива Анива в районе комплекса «Пригородное», отбирая и анализируя пробы планктона, бентоса и обрастаний. Основываясь на результатах мониторинга, можно твердо сказать, что компания применяет высокоэффективные меры контроля.

### Обмен информацией

Важным компонентом реализации и оценки Плана является предоставление отчетности и информации о ходе работ и результатах в сфере сохранения биоразнообразия. Этот процесс носит внутренний (т.е. для персонала компании «Сахалин Энерджи» и акционеров) и внешний (для органов власти Российской Федерации и соответствующих заинтересованных сторон) характер.

Для своевременного информирования использовались такие инструменты, как памятки, бюллетени, брошюры, плакаты. Компания проводит внутренние совещания по вопросам охраны труда и окружающей среды на нескольких уровнях, где происходит обмен информацией о задачах и показателях деятельности. Для информирования сотрудников о сохранении биоразнообразия и об управлении окружающей средой используется внутрикорпоративная сеть, а для всех заинтересованных сторон – общедоступный веб-сайт [www.sakhalinenergy.ru](http://www.sakhalinenergy.ru). Здесь опубликован ряд документов, имеющих непосредственное отношение к Плану действий по сохранению биоразнообразия. Например, Оценка воздействия на окружающую среду, План по защите

## ОСНОВНЫЕ СФЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

### ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

- сбор и анализ данных об окружающей среде;
- создание базы данных/геоинформационных систем (ГИС) по биоразнообразию;
- определение приоритетов и целей работы;
- разработка или пересмотр мер по управлению или смягчению воздействия;
- подготовка и осуществление программ мониторинга;
- реализация конкретных мер/проектов;
- взаимодействие с заинтересованными сторонами;
- предоставление отчетности о реализации.

### УПРАВЛЕНИЕ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

- содействие привлечению заинтересованных сторон;
- управление ожиданиями заинтересованных сторон/компании «Сахалин Энерджи»;
- содействие при работе с механизмами предоставления отчетности;
- оказание поддержки при работе с протоколами взаимодействия.

### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ОБЪЕКТЫ ПРОЕКТА «САХАЛИН-2»

- реализация мер по управлению/снижению воздействия;
- содействие в привлечении необходимых ресурсов для реализации конкретных мер и проектов;
- поддержка программ мониторинга.

### ГРУППА ПО СОХРАНЕНИЮ БИОРАЗНООБРАЗИЯ

- содействие в реализации Плана действий по сохранению биоразнообразия;
- содействие Экологическому совету Сахалинской области при создании концепции сохранения биоразнообразия на территории Сахалинской области.

морских млекопитающих, Стратегия пересечения рек, Политика в отношении охоты, рыбной ловли и собирательства в ходе строительных работ, Планы коррективных мер.

Компания также сотрудничает с российскими и международными научно-исследовательскими и образовательными учреждениями. Такие программы значительно повышают возможность достижения целей по сохранению биоразнообразия, благодаря совместной работе в проведении исследований, реализации мер контроля и обмену информацией о результатах исследований и заключениях в научных публикациях, расширяющих базу научных знаний. Компания также публикует информацию в научных журналах, прошедших независимую экспертную оценку. Такой подход является ценным, поскольку он обеспечивает:

- представление стратегии, методологии, результатов и заключений заинтересованным сторонам на региональном и международном уровне;
- получение обратной связи в процессе экспертной оценки, которая может быть использована для подтверждения или изменения подхода компании;



«Сахалин Энерджи» выпускает серию книг, посвященных каждой программе мониторинга



Ученые регулярно исследуют состояние уникальных растений вдоль трассы трубопровода

– повышение репутации Плана действий за счет независимой оценки работы.

Для наиболее эффективного информирования о результатах реализации Плана действий по сохранению биоразнообразия «Сахалин Энерджи» участвует в различных международных конгрессах и семинарах. В 2010 году «Сахалин Энерджи» принимала участие в Третьем международном евроазиатском орнитологическом конгрессе. В этом же году План был представлен на 24-м международном конгрессе по биологическим аспектам охраны природы в Канаде. В 2011 году компания организовала научный семинар «Результаты мониторинга охраняемых видов птиц по проекту «Сахалин-2». В 2012 году участвовала в работе круглого стола «Нефтегазовый комплекс и охрана водноболотных угодий» под руководством Министерства природных ресурсов РФ.

Дважды в год правлению Плана содействия развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области<sup>1</sup> предоставляется отчетная информация по результатам экологических программ. План широко освещается как в отчетах компании по устойчивому развитию, так и в отчетах министерства природных ресурсов и экологии РФ, и в отчетах акционеров проекта «Сахалин-2».

Компания «Сахалин Энерджи» обязуется делиться имеющимся у нее опытом по защите биоразнообразия и обобщать данные, собранные в ходе реализации Плана. Для этого компания выпускает серию книг, посвященных каждой программе мониторинга. В 2011–2012 годах компания опубликовала два целевых издания – одно о птицах Сахалина, а второе о белоплечих орланах. Электронные версии этих книг размещены на веб-сайте «Сахалин Энерджи».

## РЕЗУЛЬТАТЫ

- Стратегия по сохранению биоразнообразия, изложенная в Плане действий, была включена в планы «Сахалин Энерджи» по ликвидации аварийных разливов нефти.
- Компания «Сахалин Энерджи» стала инициатором создания Рабочей экспертной группы по сохранению биоразнообразия при Экологическом совете Сахалинской области.
- План действий по сохранению биоразнообразия «Сахалин Энерджи» стал первым подобным документом в Сахалинской области и может послужить основой для разработки регионального плана действий.
- План получил одобрение Рабочей экспертной группы при Экологическом совете Сахалинской области, и высокую оценку со стороны независимых международных экспертов и кредиторов компании.
- В настоящее время компания занимает лидирующее положение в ми-

<sup>1</sup> Более подробно см. раздел «Путь к согласию», стр. 7–15.

ровой нефтегазовой отрасли в области сохранения биоразнообразия. «Сахалин Энерджи» осуществляет свою деятельность в соответствии с законами, постановлениями, указами и иными правовыми документами Российской Федерации и экологическими стандартами, принятыми в международной нефтегазовой отрасли, а также в соответствии с обязательствами компании на мировом уровне.

- «Сахалин Энерджи» создала прецедент, представив План действий, впервые разработанный и реализуемый в России частной компанией. На сегодняшний день в России разработан ряд государственных региональных программ, в частности для Байкальского региона, Нижнего Новгорода, Волгограда, Республики Северная Осетия, Якутии и Пензенской области. Но в настоящий момент не существует государственной региональной программы или плана действий по сохранению биоразнообразия как для о. Сахалина, так и Сахалинской области в целом.
- В 2010 году Программа развития ООН и Глобальный экологический фонд (ПРООН/ГЭФ) пригласили «Сахалин Энерджи» принять участие в долгосрочном проекте по охране окружающей среды «Задачи сохранения биоразнообразия в политике и программах развития энергетического сектора России». Проект осуществляется совместно с Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации. В 2012 году «Сахалин Энерджи» приняла участие в работе первого вводного семинара и заседании Координационного комитета проекта.

«Независимый консультант кредиторов проекта «Сахалин-2» по охране окружающей среды описал План действий по сохранению биоразнообразия компании «Сахалин Энерджи» как «понятный, краткий, исчерпывающий и тщательно проработанный документ, основанный на лучших имеющихся данных рецензированных научных публикаций, а также знании и понимании государственной и международной политики и законодательства. План содержит обоснование взаимосвязи между деятельностью компании «Сахалин Энерджи» и состоянием биоразнообразия/экосистем Сахалина, а также методы оценки и снижения любого негативного воздействия».

*AEA Technology, независимый консультант по охране окружающей среды, 2008 год*

«Экологический Совет одобряет деятельность Рабочей экспертной группы по сохранению биоразнообразия и благодарит «Сахалин Энерджи» за вклад в его сохранение».

*Решение Экологического совета Сахалинской области от 21 марта 2012 года*



Бородатка японская – новый охраняемый вид для о. Сахалина



Белоцветковая форма охраняемого вида – любки камчатской. Встречается в окрестностях производственного комплекса «Пригородное»



## СЕМИНАР 100

### Опыт вовлечения сотрудников в работу над планами компании

До 2008 года в рамках проекта «Сахалин-2» велись активные строительные работы для создания на острове современной нефтегазодобывающей инфраструктуры. Все это время ежегодные планы компании были в основном связаны со строительными работами и были конкретными как по видам деятельности, так и по срокам их выполнения. В 2008–2009 годах начался поэтапный запуск новых объектов. Компания постепенно переходила от этапа строительных работ к полномасштабному запуску и эксплуатации.

Переход на новый этап означал, что приоритетные направления работы будут расширяться, и сотрудникам необходимо более четко понимать стратегические цели, задачи «Сахалин Энерджи» и планы по их достижению.

Для решения этой задачи был выбран формат коллективного обсуждения. Кто, как ни персонал компании, который работает над решением конкретных задач, может знать о наиболее реальных и оптимальных действиях для достижения результата в определенной области? По замыслу итогом такой работы должен был стать документ, который задает стратегические направления работы, определяет задачи и меры по их достижению, содержит ключевые показатели эффективности.

Обсуждение оформилось в формат так называемого «Семинара 100». Это масштабное собрание сотрудников компании, где представители всех директоров в течение целого дня обсуждают конкретные шаги компании, необходимые для достижения поставленных целей на следующий планируемый период. Формат открытого, демократичного диалога постоянно совершенствуется, что помогает улучшить механизм работы над планами компании.



*Андрей Галаев, главный исполнительный директор «Сахалин Энерджи» открывает «Семинар 100», ноябрь 2011 года*



*Работа над планами компании – цели, задачи, стратегии работы*

## ЦЕЛИ

- составить производственные планы «Сахалин Энерджи» на очередной год, исходя из целей и стратегии компании;
- использовать возможности «Семинара 100» для представления сотрудникам точек зрения директоров по вопросам развития компании;
- использовать формат «Семинара 100» для укрепления корпоративных ценностей и культуры компании, формирования взаимного доверия среди сотрудников.

## ЗАДАЧИ

- привлечь к составлению планов компании на очередной год представителей всех директоратов – специалистов, которые работают на разных производственных объектах и представляют все заинтересованные стороны из числа сотрудников;
- укрепить приверженность основным корпоративным ценностям;
- подать пример уважения к профессионализму и компетентности персонала в вопросах планирования;
- усилить среди сотрудников чувство ответственности за реализацию поставленных задач.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- все сотрудники компании.

## УЧАСТНИКИ

- директора компании;
- основной руководящий состав;
- ведущие специалисты из всех подразделений компании.

## КОНЦЕПЦИЯ

Практика привлечения сотрудников к работам над планами компании началась в 2009 году. Это было связано с решением комитета исполнительных директоров (главный исполнительный орган компании) активно вовлекать персонал в обсуждение целей, задач и стратегии работы компании. Такая позиция основывалась на понимании, что успех компании зависит не только от того, насколько хорошо сотрудники знают о предстоящих планах, но и от того, насколько четко понимают свою роль и место в этой работе. Такое понимание достигается в результате привлечения персонала к обсуждению этих планов. Работа ведется в рамках специально организованного семинара.

Результаты работы «Семинара 100» оформляются в виде отдельной брошюры – Книги планов. Книга выходит после каждого семинара. В течение года к ней постоянно возвращаются как сами сотрудники, так и руководители подразделений, директора компании, для обсуждения статуса работ и сверки планов.

## РЕАЛИЗАЦИЯ

Как уже отмечалось, встречи в формате «Семинара 100» проходят в компании с 2009 года. В четвертом квартале, перед началом очередного календарного года, в течение целого дня проходит специальная встреча с привлечением до 100–120 (более 5%) сотрудников компании. На семинар приглашаются директора компании (обязательно участие главного исполнительного директора наряду со всеми), основной руководящий состав, ведущие специалисты из всех подразделений. Целый день они в неформальной обстановке (как правило, корпоративного центра досуга) обсуждают стратегические вопросы развития. Главные условия – вовлеченность всех отделов, всех производственных объектов, активное участие в дискуссии, смелость в суждениях, доброжелательное отношение к любым мнениям.

Интерактивные сессии предваряются выступлениями всех директоров компании. Они говорят о своем видении движения компании вперед, об основных условиях достижения главной цели компании, связанной со стремлением быть ведущим источником энергии для Азиатско-Тихоокеанского региона.

После выступления директоров у участников есть возможность задать им вопросы. Такое живое общение дает возможность создать атмосферу доверия и взаимоуважения, настраивает на желание больше узнать и активнее помочь компании в ее движении вперед.

Во второй части семинара идет обсуждение в группах, каждая из которых работает над мерами по достижению стратегических целей в ключевых направлениях работы компании. Таких направлений, а значит рабочих групп, обычно восемь-девять.

За день работы семинара каждый сотрудник участвует в нескольких обсуждениях. В 2011 году, когда компания проводила очередной семинар, обсуждения велись по девяти направлениям. Это были: корпоративная культура, вопросы охраны труда, окружающей среды и безопасности (ОТОСБ), целостность и надежность, расширение производства, затраты, персонал, покупатель, взаимодействие с заинтересованными сторонами, развитие проекта.



*Каждый вносит свое предложение в общий процесс обсуждения*



*Работа в группе*



Обсуждения в группах идут по нескольким направлениям



Перед началом семинара участники высказывают свои предложения по улучшению деятельности компании

Работа семинара одновременно в нескольких направлениях расширяет горизонты знаний сотрудников, знакомит с деятельностью, которая менее известна или, наоборот, наиболее важна и актуальна для сотрудника. Представители, делегированные для участия в семинаре, приходят на него, хорошо зная задачу: участникам предстоит обсудить и согласовать планы компании в ключевых направлениях работы на следующий год.

Обсуждение носит открытый и демократичный характер. Каждый участник может высказать свое мнение и новые предложения, задать вопросы руководству, коллегам из других подразделений.

Семинар завершается кратким подведением итогов. Озвучиваются только ключевые результаты: как проходили обсуждения, что будет внесено в программу работ на предстоящие годы.

Первый опыт проведения «Семинара 100» выявил сложности, связанные с тем, что не все сотрудники понимали задачу нового формата работы, высказывали сомнения в необходимости выделения для участия в семинаре целого рабочего дня. Эти вопросы были сняты постоянным информированием сотрудников о задачах семинара, распространением Книги планов как результата его работы, постоянным и регулярным (в течение всего года) напоминанием о статусе работ.

Постепенно за три года «Семинар 100» стал площадкой открытого и честного общения руководителей компании с персоналом, возможностью высказать свою точку зрения, получить ответы на вопросы о стратегических направлениях работы и одновременно выработать единый для компании документ – Книгу планов, который будет служить вектором движения на ближайшие годы.

Книга планов распространяется среди сотрудников на общих собраниях отделов, где еще раз обсуждаются цели, задачи, формат работы, необходимость использования этой Книги при планировании собственных задач на год. Так происходит информирование всех сотрудников «Сахалин Энерджи» о планах компании. В течение года Книга постоянно используется для контроля за достижением результатов и обсуждения статуса выполнения планов.

И работа «Семинара 100», и его результаты, и издание Книги планов – это еще и дополнительные информационные поводы, которые активно освещаются в корпоративных средствах массовой информации: на ежедневном новостном экране (информационный ресурс, работающий через интранет), в ежемесячной газете «Вести». Кроме того, презентация ежегодного издания Книги планов в коллективе – на уровне всех директоров, управлений, отделов и групп – обязательно сопровождается рассказом о целях и задачах этого издания и работе, которая ведется по его подготовке.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

За три года «Семинар 100» стал неотъемлемой частью корпоративной культуры «Сахалин Энерджи», одной из ее отличительных черт. Его появление и закрепление в практике компании связано как с необходимостью развития и продвижения корпоративных ценностей, так и с приверженностью к этому формату руководителей и сотрудников.

Участие в «Семинаре 100» для сотрудников, которые не являются членами высшего и среднего руководства компании, служит показателем доверия к их профессионализму и умению проявлять инициативу, лидерские качества.

Результатом работы «Семинара 100» всегда является Книга планов, в которой перечислены основные производственные, экономические, социальные, репутационные задачи и показатели, а также меры по их достижению. Все они связаны с такими ключевыми направлениями деятельности, как ОТЭСБ, надежность и целостность объектов, развитие производства, затраты, персонал, покупатели, взаимоотношения с заинтересованными сторонами, развитие проекта.

Книга планов за три года стала ключевым документом для каждого сотрудника компании. Она дает возможность увидеть, на каком этапе компания находится сейчас, куда и как она будет двигаться ближайшие пять лет.

С помощью Книги планов сотрудники работают над своими личными планами, которые каждый обязан ежегодно оформлять и вести в электронной системе кадрового директора.

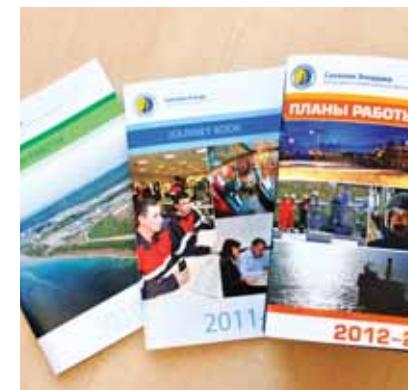
В 2011 году все руководители подразделений получили видеоотчет о семинаре, который использовался на встречах по обсуждению планов компании на 2012 год. Такие встречи прошли во всех подразделениях и были призваны еще раз объяснить подход компании к работе над корпоративными планами и закрепить их понимание всеми сотрудниками компании.

«Книга планов очень удачный способ коммуникации с сотрудниками. Это документ, который позволяет вести постоянный диалог с персоналом на темы, которые важны для всей компании».

*Питер Норман, менеджер производственного комплекса «Пригородное»*

«Все проекты, которые мы обсуждаем здесь сегодня – очень важны и для компании, и для ее сотрудников. И нам нужно найти возможность, чтобы реализовать их эффективно и с наименьшими затратами».

*Инна Сахневич, менеджер по контрактам, наземная логистика*



Книги планов компании за 2010–2012 годы



Каждый участник семинара может высказать свое мнение или задать вопрос



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

## ДОБРЫЕ СОСЕДИ

Развитие конструктивного диалога с заинтересованными сторонами Японии

Современные стандарты развития бизнеса требуют при осуществлении крупномасштабных проектов уделять особое внимание прогнозированию социальных и экологических рисков, снижению потенциально негативных последствий от промышленного освоения, а также развитию двустороннего открытого диалога с заинтересованными сторонами.

В Конвенции Эспо<sup>1</sup> указывается, что это должно применяться не только на территории, где проходит промышленное освоение, но и в сопредельных странах, которые могут быть затронуты воздействием промышленных объектов. Россия подписала Конвенцию в 1991 году, но не ратифицировала ее, однако некоторые ее положения включены в экологическое законодательство страны.

«Сахалин Энерджи» в своей деятельности руководствуется ведущими мировыми практиками, в том числе и положениями этой конвенции. Поэтому особое внимание в своей работе с заинтересованными сторонами уделяет Японии с фокусом на о. Хоккайдо, т.к. это ближайший к Сахалину остров Японского архипелага.

У «Сахалин Энерджи» есть много точек соприкосновения с японской стороной, включая многостороннее взаимодействие с покупателями, технические вопросы и вопросы безопасности транспортировки углеводородов, организацию и участие в учениях по ликвидации чрезвычайных ситуаций на судах-перевозчиках, взаимодействие с кредиторами в области проверки выполнения обязательств компании и другое. В рамках этого проекта рассматривается только работа с заинтересованными сторонами как пример практики связей с общественностью.



*Встреча с представителями  
Хоккайдского рыбохозяйственного  
экологического центра,  
февраль 2011 года*



*Церемония посадки дерева в знак  
сотрудничества между «Сахалин Энерджи»  
и Ассоциацией рыбопромышленников  
о. Хоккайдо, октябрь 2010 года*

<sup>1</sup> Конвенция Эспо (Конвенция об оценке воздействия на окружающую среду в трансграничном контексте) — международное соглашение, инициированное Европейской экономической комиссией ООН и подписанное в Эспо, Финляндия, в 1991 году, вступившее в силу в 1997 году.

## ЦЕЛИ

- создать и поддерживать механизм эффективного информирования заинтересованных сторон;
- выполнять нормативы, предусмотренные международными стандартами взаимодействия с заинтересованными сторонами, в соответствии с требованиями кредиторов проекта и лучшими международными практиками;
- устанавливать и сохранять отношения сотрудничества с местными сообществами;
- формировать и укреплять позитивный имидж компании в Японии; защищать интересы компании.

## ЗАДАЧИ

- поддерживать регулярные отношения с заинтересованными сторонами на рабочем уровне;
- информировать о ходе реализации проекта, безопасности и выгодах проекта для Японии;
- предупреждать и разрешать потенциальные и существующие проблемные вопросы;
- выполнять обязательства компании в сфере корпоративной социальной ответственности.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ И УЧАСТНИКИ

Основная целевая аудитория и участники взаимодействия находятся в Японии. Однако стоит учесть тот факт, что при постоянно расширяющейся сети ведущих международных НКО, их представители в Японии служат связующим звеном в передаче информации, получаемой от компании, за пределы Японии.

- правительство о. Хоккайдо;
- представительство Министерства энергетики и торговли Японии на о. Хоккайдо;
- служба береговой охраны Японии, отвечающая за реагирование на чрезвычайные ситуации;
- центр предупреждения морских катастроф;
- рыбохозяйственные организации, ведущие промысел на о. Хоккайдо;
- экологические организации;
- другие представители бизнеса, например в области туризма;
- местное сообщество;
- ученые.

## КОНЦЕПЦИЯ

При разработке концепции взаимодействия с заинтересованными сторонами в Японии учитывалось несколько факторов:

- цели и задачи по позиционированию компании в Японии;
- трансграничные вопросы, т.е. имеющие актуальность как для России (и Сахалина в частности), так и для Японии;
- трансграничные риски, т.е. события, произошедшие на проекте, которые могут оказать влияние на Японию;
- воздействие на репутацию японских акционеров, кредиторов и покупателей.

Взаимодействие можно подразделить на непосредственное и опосредованное. К непосредственному взаимодействию относятся личные встречи, выступления в рамках семинаров, форумов, конференций. К опосредованному относятся публикации на веб-сайте компании, размещение материалов в библиотеках о. Хоккайдо, публикации в японской прессе по результатам встреч.

## РЕАЛИЗАЦИЯ

Ответственное ведение экономической деятельности — один из основных принципов для «Сахалин Энерджи». Он лежит в основе подхода компании к проведению консультаций с общественностью в широком смысле этого слова.

За время реализации проекта у компании установились хорошие отношения с японскими заинтересованными сторонами. Взаимодействие с ними можно разделить на три этапа.

На первом этапе с 1997 года два раза в год проходили встречи с правительством о. Хоккайдо по вопросам реализации проекта. Эти консультации показали, что определенные аспекты второго этапа проекта имеют особое значение для населения острова в целом и для населения, занимающегося рыбным промыслом в частности.

Второй этап взаимодействия начался в 2002 году в рамках подготовки международной оценки воздействия проекта на окружающую среду, социальную сферу и здоровье. Специалисты компании, в том числе инженеры, начали новый цикл консультаций с японскими заинтересованными сторонами, которые были сфокусированы на основных актуальных вопросах реализации проекта «Сахалин-2»:

- готовность к ликвидации аварийных разливов нефти;
- безопасность морских операций в заливе Анива;
- безопасность судоходства;
- воздействие на перелетных птиц;
- воздействие на морские биоресурсы.



*Встреча руководства по связям  
с общественностью «Сахалин Энерджи»  
с представителями заинтересованных  
сторон Японии, октябрь 2010 года*



*Визит японской делегации на  
производственный комплекс «Пригородное»*



*Информирование – один из главных компонентов взаимовыгодного и открытого диалога*



*Компания принимает участие в мероприятиях, организованных японской береговой охраной*

На этом этапе в результате встреч с правительственными и экологическими организациями, обмена информацией с акционерами и потенциальными кредиторами, произошло значительное расширение списка заинтересованных сторон. Подробно с ним можно ознакомиться в «Плане проведения информационных кампаний и консультаций с общественностью» на веб-сайте компании [www.sakhalinenergy.ru](http://www.sakhalinenergy.ru) в разделе «Библиотека».

Чтобы взаимодействие было максимально эффективным, необходимо учитывать культурный контекст при коммуникации. На этом этапе было решено пригласить в штат компании носителя японского языка и японской культуры.

В рамках встреч стороны договорились проводить консультации минимум два раза в год не только в столице префектуры о. Хоккайдо, г. Саппоро, но и в городах, расположенных на северном побережье острова, а также на о. Сахалине.

Кроме этого был выработан механизм максимально быстрого оповещения японских заинтересованных сторон в случае значительного разлива нефтепродуктов.

Отдельное внимание в рамках этого этапа было уделено вопросу ликвидации разливов нефти (ЛАРН), в случае если они заденут побережье о. Хоккайдо. До начала реализации второго этапа проекта «Сахалин-2» в Японии не существовало плана ЛАРН для о. Хоккайдо. В 2006 году «Сахалин Энерджи» заключила договор на разработку плана с Центром предупреждения морских катастроф. В течение двух лет экспертная группа провела шесть встреч со специалистами, в результате которых появилась стратегия реагирования на нефтеразливы и подробные карты экологически уязвимых районов побережья о. Хоккайдо.

Третий этап взаимодействия с японскими заинтересованными сторонами направлен на поддержку установленных отношений. Начиная с 2008 года (год окончания строительных работ по проекту «Сахалин-2»), специалисты компании минимум два раза в год проводят информационные встречи с заинтересованными сторонами, где рассказывают о статусе работ по проекту, о достижениях, а также о значении деятельности компании для энергетической безопасности Японии.

Компания ежегодно обновляет «План проведения информационных кампаний и консультаций с общественностью», в котором отдельная глава посвящена взаимодействию с заинтересованными сторонами Японии. На японском языке эта глава размещена на веб-сайте компании и в библиотеках о. Хоккайдо, список которых указан в «Плане».

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Создана эффективная система взаимодействия. На сегодняшний день в плане взаимодействия с заинтересованными сторонами Японии стоят следующие обязательные мероприятия:

- участие в ежегодном международном симпозиуме по Охотскому морю и морскому льду, проводимому в феврале в г. Момбецу. В рамках этого симпозиума компания спонсирует проведение семинара по вопросам готовности к ликвидации разливов нефти;
- участие в форуме по сахалинским проектам, который проводит японская береговая охрана. В рамках этого форума обсуждаются вопросы безопасности судоходства;
- встречи с представителями правительства о. Хоккайдо, рыбохозяйственных экологических организаций, с общественностью Охотского побережья о. Хоккайдо. В рамках этих встреч обсуждается общий статус работ по проекту, экологические показатели, а также новости в вопросах ЛАРН. Более подробно о проведенных встречах можно узнать из отчета об устойчивом развитии и из отчета по информационным кампаниям и консультациям с общественностью, опубликованным на веб-сайте компании: [www.sakhalinenergy.ru](http://www.sakhalinenergy.ru).

Создан инструмент для поддержки положительного имиджа компании как открытого и честного партнера.

Выполнены требования международных стандартов, которым компания следует как лидер корпоративной социальной ответственности.

Повысилось доверие к компании со стороны заинтересованных сторон в Японии.

«Рыболовники Японии, особенно на острове Хоккайдо, внимательно относятся к вопросам охраны окружающей среды. «Сахалин Энерджи» поддерживает нашу деятельность по обмену информацией и уделяет ей особое внимание. Ежегодно мы проводим общественные встречи как на Хоккайдо, так и на Сахалине. Мы ценим сотрудничество компании с нами и помощь ее сотрудников».

*Киеши Ишикава, Хоккайдский рыбохозяйственный экологический центр*

«Организация защиты Охотского моря и «Сахалин Энерджи» достигли общего понимания в вопросах развития проекта «Сахалин-2» и предотвращения аварийных разливов нефти. Ежегодно мы проводим международные симпозиумы в г. Момбецу и семинары в различных районах побережья Охотского моря. Надеемся, мы продолжим наши плодотворные отношения».

*Сатоши Оно, руководитель организации*



*Регулярные встречи с представителями рыбопромышленных организаций, береговой охраны Японии и правительства о. Хоккайдо свидетельствуют о высоком уровне интереса к проекту «Сахалин-2»*



КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

## СПЕШИТЕ ДЕЛАТЬ ДОБРО!

Программа поддержки благотворительных инициатив сотрудников

Программа «Спешите делать добро» – одна из первых социальных программ компании «Сахалин Энерджи», ее история началась в 2003 году.

Первоначально главной целью программы была помощь сотрудникам в самостоятельных благотворительных проектах. Компания выделяла 15 тысяч рублей на каждый из них. Чтобы получить финансирование на осуществление своей идеи, сотрудникам необходимо было заполнить заявку с описанием проекта и того, что будет сделано для его реализации. Подобные проекты рассматривались на конкурсной основе.

Новый этап в развитии программы начался в 2008 году, когда условия участия в программе, равно как и условия предоставления финансирования со стороны компании, изменились. Ключевым стало введение элемента софинансирования: наряду с идеей благотворительного проекта сотрудникам предложили организовывать кампании и акции по сбору средств для помощи выбранным учреждениям. Компания при этом удваивала сумму, собранную сотрудниками. Таким образом, участие сотрудников в реализации проекта расширилось: к личному участию добавилось финансовое участие.

В период с 2008 по 2010 год на таких условиях было поддержано 27 проектов, в рамках которых сотрудники собрали около 4,3 млн рублей. В центре внимания находились наиболее нуждающиеся в помощи организации (детские дома, социальные приюты) и уязвимые социальные группы – престарелые граждане; дети, оставшиеся без попечения родителей; дети с ограниченными возможностями.

В 2011 году возможности участия в программе были существенно расширены для привлечения большего количества сотрудников к благотворительной деятельности. Помимо осуществления собственной инициативы, появились две дополнительные возможности: принять участие в «днях волонтера», либо в акциях по сбору средств, организованных компанией.



Воспитанники детского дома села Ныш на новой игровой площадке, сентябрь 2011 года



Медицинское оборудование для детской больницы г. Южно-Сахалинска, сентябрь 2011 года

## ЦЕЛИ

- укрепить внутрикорпоративную культуру;
- развить социальную ответственность сотрудников;
- создать благоприятные условия и расширить возможности для активного участия сотрудников в общественно-полезной добровольческой деятельности;
- создать атмосферу доверия к компании среди широких слоев населения.

## ЗАДАЧИ

- выработать алгоритм сотрудничества между компанией и ее работниками в вопросах благотворительной деятельности;
- расширить масштаб программ социальных инвестиций компании и поддержать те группы местного сообщества, которые редко становятся участниками крупных социальных проектов;
- привлечь дополнительные финансовые средства для решения актуальных социальных проблем.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- сотрудники «Сахалин Энерджи»;
- население Сахалинской области.

## УЧАСТНИКИ

- сотрудники «Сахалин Энерджи», члены их семей, родственники, друзья;
- компания «Сахалин Энерджи»;
- учреждения социальной сферы Сахалинской области;
- НКО.

## КОНЦЕПЦИЯ

В 2011 году программа «Спешите делать добро» получила новое развитие. Обновленная программа предусматривает три способа участия в благотворительных проектах.

Сотрудники могут:

1. Инициировать благотворительный проект: разработать проектную идею, определить стоимость проекта, начать кампанию по сбору средств для осуществления проекта. После согласования идеи с группой социальных инвестиций компания удваивает собранную сотрудниками сумму для реализации такого проекта.
2. Принять участие в «днях волонтера», которые предполагают выполнение работ на добровольной основе для блага какого-либо социального учреждения Сахалина.

3. Принять участие в акциях по сбору средств (фандрайзингу), организуемых компанией. Участвовать в таких акциях можно либо финансово, либо став добровольным помощником по подготовке и проведению мероприятий акции.

## Структура программы «Спешите делать добро»

Проекты сотрудников

Волонтерство

Корпоративные акции по сбору средств

## РЕАЛИЗАЦИЯ

Объекты компании «Сахалин Энерджи» расположены в нескольких районах о. Сахалина, а представительский офис находится в Москве. Такая широкая география создает дополнительные трудности в реализации программы. Донести до сотрудников удаленных объектов идею благотворительной акции и, что более важно, сделать так, чтобы люди прониклись этой идеей и внесли свой посильный вклад в ее реализацию, непросто и связано с рядом объективных трудностей. К примеру, три добывающие платформы компании расположены на северо-восточном шельфе о. Сахалина, более чем в 600 км от основного офиса в г. Южно-Сахалинске. Иногда по погодным условиям их персонал бывает просто отрезан от Большой земли.

Чтобы вовлечь в акции по сбору средств всех сотрудников компании, на объектах и в офисах устанавливаются специальные ящики, размещаются информационные материалы и определяются ответственные за сбор и передачу средств организаторам.

Более того, сотрудники удаленных объектов могут не только финансово участвовать в реализации проектов, но и осуществлять собственные благотворительные инициативы. В 2011 году работники объединенного берегового технологического комплекса, расположенного на севере о. Сахалина, самостоятельно инициировали проект, в рамках которого в детском доме с. Ныш, расположенного недалеко от объекта, появилась новая детская площадка. Во время сбора средств работники комплекса собрали более 100 тысяч рублей. Эта сумма была удвоена компанией. Покупка, доставка и монтаж игрового комплекса координировались сотрудниками компании.



Сотрудники компании – волонтеры программы – участвуют в благотворительных ярмарках



Сотрудники компании в роли Деда Мороза и Снегурочки вручили детям подарки (проект поддержки детей с ограниченными возможностями), декабрь 2011 года



Мастер-класс по лепке – часть общей кампании по сбору средств



Уборка территории экотропы, август 2011 года

Примером проведения «Дня волонтера» в 2011 году стала экологическая акция по благоустройству территории будущего «Лососевого парка». Волонтеры очистили более 400 метров тропы «Лососевого парка» – первого природоохранного, образовательного и туристического комплекса на территории области. После трудового дня организаторы предложили участникам обед и спортивную программу для детей. Для многих семей сотрудников компании участие в этой акции стало не только формой волонтерского участия, но и интересного и активного отдыха за городом.

Одна из новых идей, которая показала свою эффективность, – организация фандрайзинговых мероприятий. Акции по сбору средств для социальных учреждений Сахалина, выбранных самими сотрудниками, проходят в компании на протяжении месяца. Сбор средств активно продолжается и на финальном мероприятии, которое традиционно организуется в формате праздника. Стать участником может каждый работник компании вместе с членами своей семьи. При этом сами сотрудники принимают активное участие в подготовке акции: заранее делают сувениры и выпечку для продажи на ярмарках, придумывают интересную программу, готовят музыкальные номера. В роли фотографов и веселых аниматоров на акциях также выступают добровольные помощники из числа сотрудников компании. Все средства, вырученные от продажи сувениров, выпечки, благотворительного аукциона, идут в общий благотворительный фонд акции. Подобные акции поддерживаются руководством организации, а директора компании – постоянные участники корпоративных благотворительных мероприятий по сбору средств.

В 2011 году состоялись три такие акции. Одна из них была приурочена ко дню рождения компании, вторая – Дню работников нефтяной и газовой промышленности, третья прошла накануне нового года.

Приглашая сотрудников компании на такие акции, очень важно заранее информировать о формате мероприятия (оно должно быть интересным, ярким, праздничным, рассчитанным на разную возрастную аудиторию), о том, на что пойдут собранные средства.

При проведении подобных акций важны все ее этапы – подготовительный, само проведение и информирование о результатах акции, о том, как и на что конкретно были использованы средства.

Все акции и проекты в рамках программы «Спешите делать добро» активно освещаются внутри компании с помощью различных средств коммуникации – через сообщения для всех сотрудников, интранет, корпоративную газету, объявления, информационные плакаты, рекламные ролики и акции. Используются самые разные приемы – так, во время проведения

благотворительных кампаний волонтеры из числа сотрудников компании встречают работников при входе в офисы и вручают информационные материалы о текущей благотворительной акции или продают билеты на предстоящие мероприятия. Например, во время проведения новогодней благотворительной кампании информационные материалы раздавали главные зимние волшебники – Снегурочка и Дед Мороз. Как правило, после подобных творческих экспериментов интерес к планируемым мероприятиям возрастает, и сотрудники более активно вовлекаются в акции и жертвуют на них больше средств.

В 2011 году у программы появился свой раздел на внутрикорпоративном сайте компании. На нем можно познакомиться с правилами участия в благотворительных проектах, узнать необходимую информацию как по уже осуществленным, так и по планируемым проектам. Там же размещается информация и о самых активных участниках акции, что является дополнительной формой благодарности в адрес сотрудников.

В 2012 году программа обрела свою эмблему. В подготовке творческого задания на разработку логотипа участвовали сотрудники «Сахалин Энерджи». Использование логотипа во всех материалах программы позволяет выделить ее среди обилия информации и сделать более узнаваемой среди сотрудников.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

С 2003 по 2012 год в рамках программы было завершено 58 проектов, для реализации которых сотрудники компании собрали почти 7,4 млн рублей. Эта сумма в соответствии с условиями программы была удвоена компанией. Ежегодно растет число участников благотворительных акций. Такие мероприятия развивают культуру благотворительности в компании и работают на ее имидж активного и неравнодушного участника социально-общественной жизни.

Так, в первой акции по сбору средств, приуроченной ко дню рождения компании в 2011 году, приняли участие более 150 сотрудников и членов их семей, общая сумма собранных средств составила почти 530 тысяч рублей. Уже во второй подобной акции в 2012 году в ней приняли участие более 200 человек, а сумма собранных средств – более 550 тысяч рублей.

В 2012 году сотрудники компании активно поддерживали Александровск-Сахалинский дом ребенка. Проект стал многоэтапным и помог собрать почти 950 тыс. рублей на поддержку малышей и оснащение дома необходимым оборудованием. Часть средств – почти 370 тыс. – была собрана в рамках



Благотворительная ярмарка, 2012 год



Логотип программы «Спешите делать добро»



*Сотрудники компании провели несколько благотворительных акций в поддержку Александровск-Сахалинского дома ребенка*



*Программа «Спешите делать добро» стала победителем премии «HR-бренд 2011», март 2012 года*

акции, приуроченной к празднованию Дня работников нефтяной и газовой промышленности. Сумма была удвоена компанией.

Кроме того, участие в подобных проектах дает сотрудникам возможность приобрести новые навыки и опыт проектной работы, развивает командный дух и лидерские качества.

Программа предлагает разные формы участия, и это дает возможность привлечения большого количества не только сотрудников, но и членов их семей. По результатам опроса, который проводился среди персонала компании, более 40% сотрудников участвуют в программе «Спешите делать добро» одним из доступных способов.

В марте 2012 года программа поддержки благотворительных инициатив сотрудников «Спешите делать добро» стала победителем премии «HR-бренд 2011» в номинации «Регион». «HR-бренд» – наиболее авторитетная и широко известная российская награда в области управления персоналом. Она вручается группой компаний Head Hunter совместно с PricewaterhouseCoopers.

В 2012 году программа благотворительных инициатив сотрудников «Спешите делать добро» стала победителем конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности – 2012» в номинации «Лучшая программа, способствующая развитию волонтерства в России» (номинация Комиссии Общественной палаты по развитию благотворительности и волонтерства).

«Мне доставляет огромное удовольствие участвовать в благотворительных проектах. Отдача на самом деле огромная – улыбки людей, их хорошее настроение, оптимистический настрой, искренняя благодарность».

*Алина Гребенщикова, аналитик*

«Я приняла участие в проекте, потому что для меня это возможность почувствовать себя полезной, проявить заботу о тех, кому она необходима, и скрасить хотя бы один день детей».

*Ирина Тен, ведущий специалист отдела управления информацией*