



Все, что может пойти не так, пойдет не так!

Проектный и продуктовый менеджмент
в подготовке Отчета об устойчивом развитии

Оксана Орлова-Горская

Оксана Орлова-Горская

- Директор по устойчивому развитию
TSQ Consulting
- ESG-консультант
- Приглашенный преподаватель
- Бизнес-тренер и методолог, автор образовательных программ
- Эксперт РБК
- Клиенты: Kiilto, Cordiant, Газпром Нефть, Ростелеком, ОАО «РЖД», Магнит, ГК «N-Systems»



TSQ CONSULTING

Мы помогаем компаниям реализовать успешные изменения, работая над решениями в сферах управленческого и HR-консалтинга, в основе которых лежат передовые технологии, работа с данными и отраслевые особенности

В тройке лучших консалтинговых компаний России

В области управления персоналом и четвертое место в области стратегического планирования и организационного развития согласно «Эксперт РА»



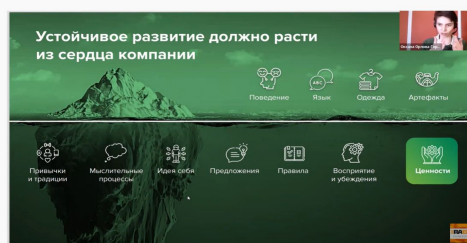
№ 80



RAEX-Sustainability-вебинар 80: Почему важно работать с персоналом для глубокой ESG-трансформации?

248 просмотров 4 мар. 2022 г. 2 марта 2022

№ 84



RAEX-Sustainability-вебинар 84: С чего начать ESG-трансформацию?

301 просмотр 6 апр. 2022 г. RAEX-Sustainability-вебинар 84: С чего начать ESG-трансформацию? ...еще

№ 88



RAEX-Sustainability-вебинар 88: ESG-лидерство – компетенции руководителя будущего

220 просмотров 23 мая 2022 г. RAEX-Sustainability-вебинар 88: ESG-лидерство – компетенции руководителя будущего? ...еще

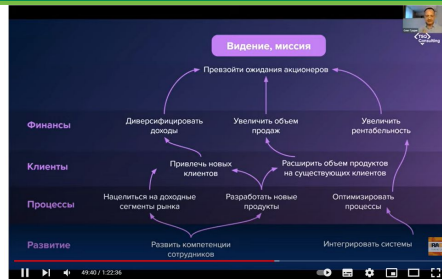
№ 97



RAEX-Sustainability-вебинар 97: Lean Green. Снижение издержек для сохранения устойчивости

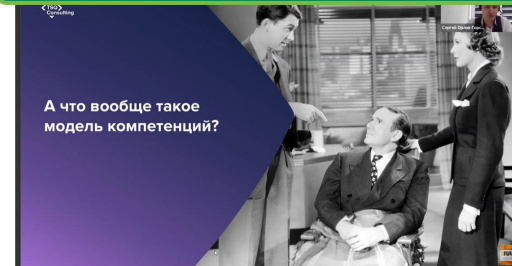
30 просмотров 30 авг. 2022 г. RAEX-Sustainability-вебинар 97: Lean Green. Снижение издержек производственных процессов для сохранения устойчивости? ...еще

№ 105



RAEX-Sustainability-вебинар 105: Как "привлечь" устойчивое развитие в систему управления

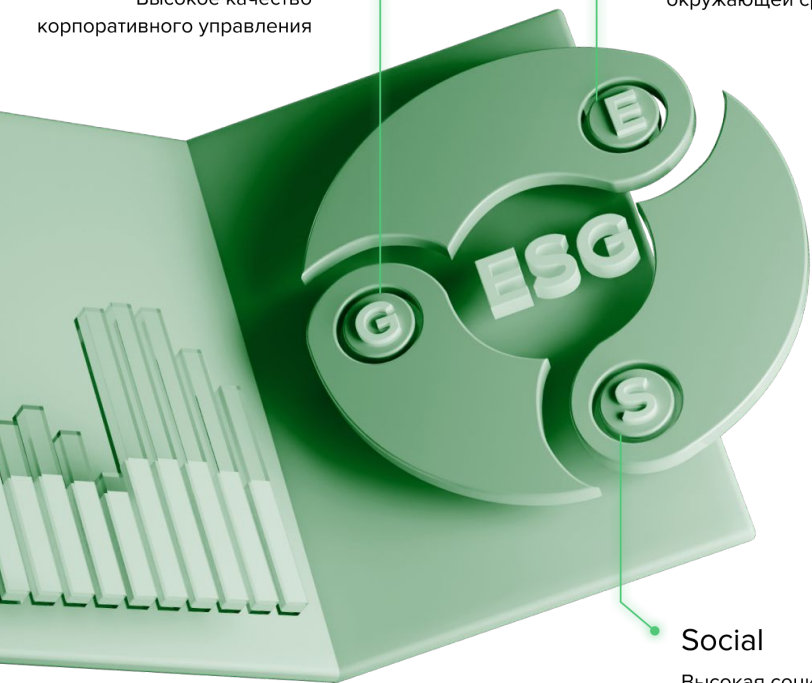
№ 114



RAEX-Sustainability-вебинар 114: Нужна ли особая модель компетенций для успешной ESG-трансформации?

Governance
Высокое качество
корпоративного управления

Environment
Ответственное
отношение к
окружающей среде

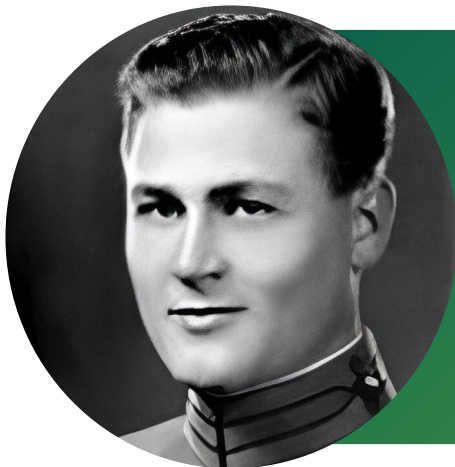


Social
Высокая социальная
ответственность

Каков ваш опыт в отчетности?

- 0 – никогда не делал
- 1 – делаю сейчас первый раз
- 2 – делал несколько раз





«Если проводится n испытаний, результат каждого из которых оценивается логической функцией z , причем отрицательный (неудачный) результат нежелателен, то для достаточно большого n обязательно хотя бы для одного испытания A получим неудачный результат - $z(A)$ »

— **Эдвард Мерфи**

инженер Лаборатории реактивного движения базы Эдвардс



То, что может пойти не так, пойдет не так

— Закон Мерфи



Какой отчет считать качественным?



GRI

1. Инклюзивность
2. Учет интересов стейкхолдеров
3. Контекст устойчивого развития
4. Существенность и полнота данных
5. Сбалансированность
6. Сопоставимость
7. Точность
8. Своевременность
9. Ясность
10. Надежность

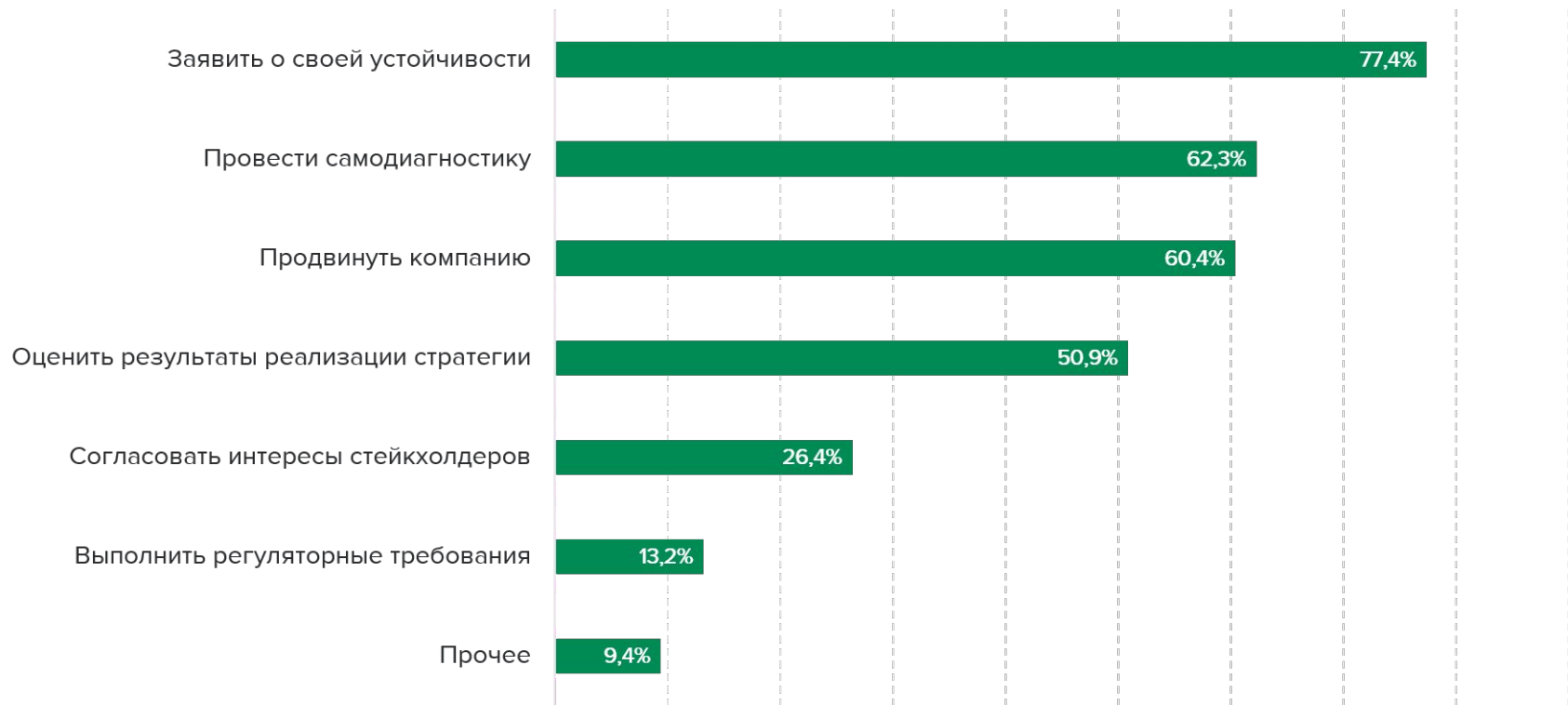
GRI Global Reporting Initiative – Глобальная инициатива по отчетности

IIRC

1. Стратегическая направленность и ориентация на будущее
2. Связность информации
3. Отношения с заинтересованными сторонами
4. Существенность
5. Лаконичность
6. Надежность и полнота
7. Последовательность и сопоставимость

IIRC The International Integrated Reporting Council Integrated Reporting Framework

Для чего делают отчет?



Одинаково ценны

Процесс

Результат





Когда мы пытаемся вытащить что-нибудь
одно, оказывается, что оно связано со всем
остальным

— Закон Муира



Ограничения проекта: проектный треугольник

Проектный треугольник — модель, описывающая три ключевых ограничения любого проекта: сроки, бюджет и содержание

Содержание проекта

объем работ, которые необходимо выполнить для достижения конечного результата проекта.

Бюджет проекта

все ресурсы, за которые необходимо платить в проекте: персонал, доп.материалы, оборудование и т.п.

Сроки проекта

финальный и промежуточные сроки проекта; график выполнения каждого этапа проекта.

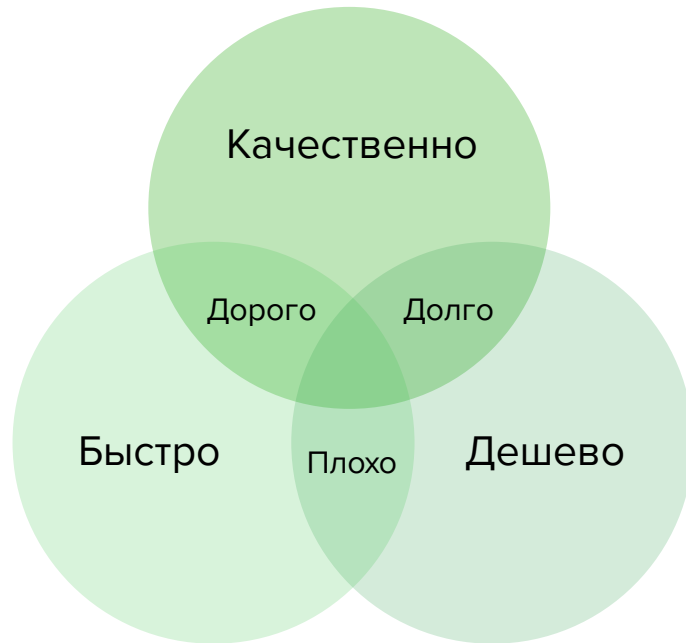


Основной принцип проектного треугольника

Для одного проекта главными можно выбрать только два фактора из трех. Чем-то точно придется пожертвовать

Все ограничения связаны между собой. Если в ходе реализации проекта меняется одно ограничение, соответственно, нужно изменить и другие.

- Необходимо сократить сроки. Стоит увеличить бюджет или сократить объем работ или и то, и другое.
- Необходимо сократить бюджет. Стоит сократить объем работ или продлить сроки или и то, и другое.
- Необходимо увеличить объем работ. Стоит привлечь больше ресурсов или продлить сроки или и то, и другое.



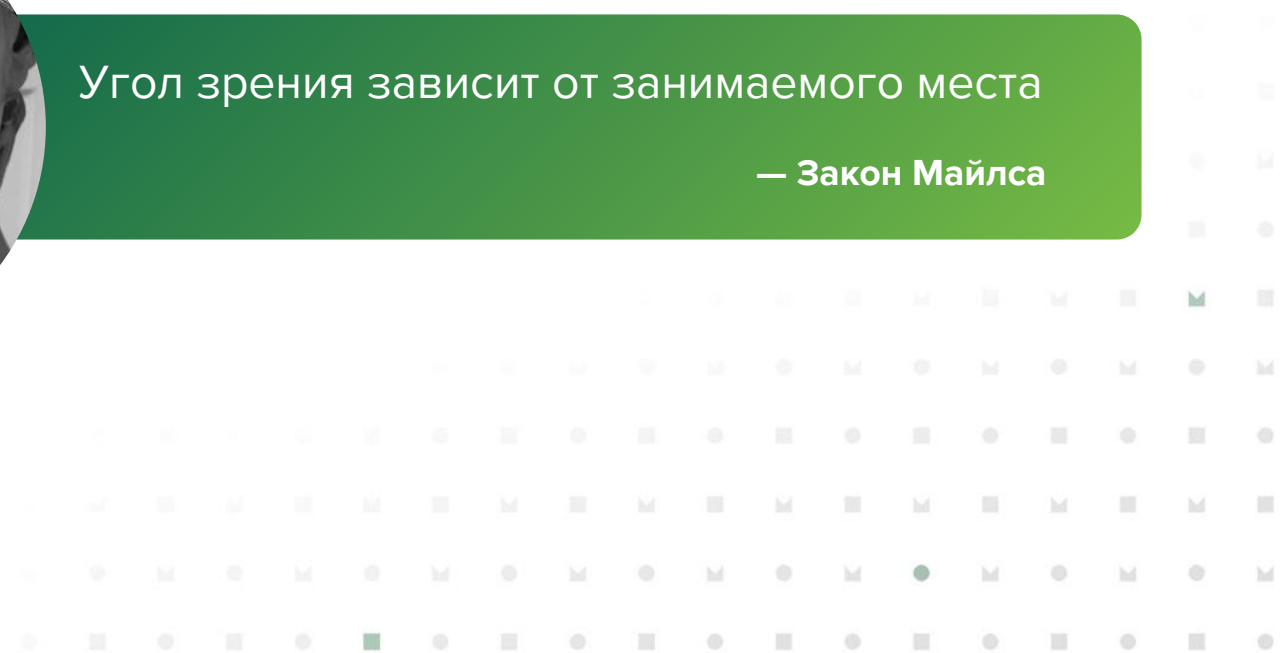
Заранее важно прояснить главное

- 1. Расстановка приоритетов.** Проектный треугольник помогает выделить главное и второстепенное, чтобы достигать целей проекта.
- 2. Кризис-менеджмент.** Когда в проекте что-то идет не по плану. Например, когда заказчик просит увеличить объем работ, менеджер проектов четко понимает, что ему необходимо сделать: договориться с заказчиком о продлении срока или запросить увеличение бюджета.
- 3. Облегчение коммуникации.** Нарисовав проектный треугольник, проектный менеджер может доступнее объяснить, как повлияет предложенное им изменение на весь проект, и передоговориться.



Угол зрения зависит от занимаемого места

— Закон Майлса



Зачем спрашивать?

На поверхности

- Чтобы составить текст заявления руководителя
- Чтобы выделить существенные темы

Глубоко

- Чтобы понять, какое место устойчивое развитие занимает в бизнес-стратегии
- Каково личное отношение руководителей (что ими движет при принятии решений) и ожидания от устойчивого развития

Что спрашивать

Вопросы для проведения интервью

Вопросы для генерального директора

1. Расскажите об истории компании. С чего все началось?
2. Чем вы особенно гордитесь за годы работы компании?
3. Каковы важнейшие события, достижения и неудачи компании за прошлый год?
4. В чем вы видите значение деятельности компании, какой смысл?
5. Как вы могли бы охарактеризовать принцип управления компанией?
6. Как вы видите компанию в будущем (3-5 лет)?
7. Какой стратегический приоритет?
8. От чего в большей степени зависит деятельность вашей компании?

Например, бизнесные или социальные тенденции, оказывающие влияние на устойчивое развитие экологических аспектов? Какие результаты от вас ожидают?

Вопросы для ключевых руководителей

1. Расскажите о том, какой была компания, когда вы в ней пришли?
2. Что изменилось с тех пор?
3. Чем вы особенно гордитесь за годы работы в компании?
4. Каковы важнейшие события, достижения и неудачи компании (по вашему направлению) за прошлый год?
5. Какова стратегия развития компании на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды?
6. Что самого важного запланировано на этот год?
7. От чего в большей степени зависит деятельность вашего направления?
8. Какие вы можете выделить ключевые тенденции (например, технологические, политические или социальные) тенденции, оказывающие влияние на компанию?
9. На чем вы, как руководитель, сфокусированы?



PDF

Как проводить интервью с ключевыми лицами

Лица, принимающие решение

1. Кто конечный заказчик Отчета?
2. Кто согласует результат?
3. Кто лицо, принимающее решение в проекте?

до начала

— пробная итерация

— конечный результат

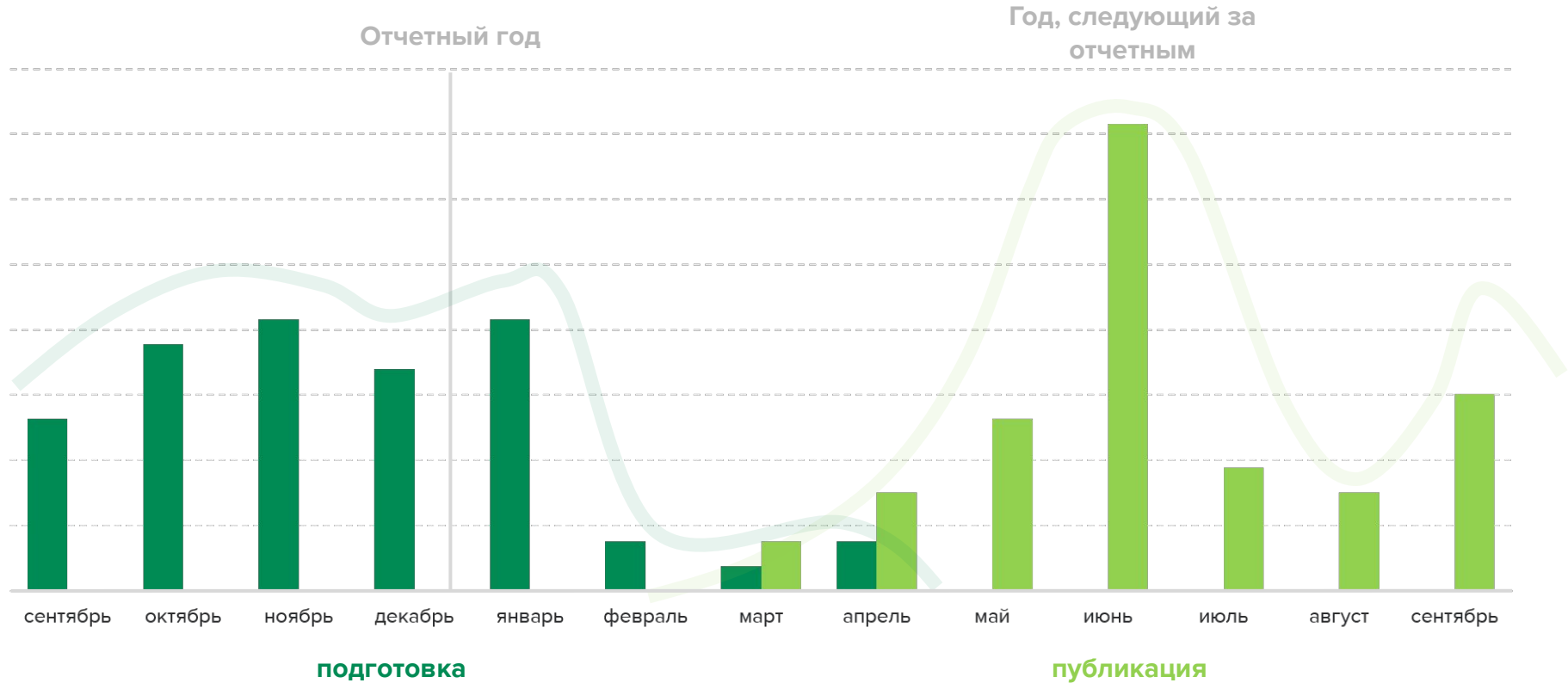


Если вы сохраняете голову на плечах, когда все вокруг теряют свои, значит вы просто не понимаете ситуации

— Закон Эванса



Когда все происходит?



Как все происходит?

Если вы сами готовите отчет



Провести бенчмарк-анализ

Проанализировать СМИ и отчеты конкурентов/партнеров. Отметить то, что нравится и не нравится

- [Международные отчеты, база GRI](#)
- [Российские отчеты, реестр РСПП](#)
- [База портала CSRJournal](#)
- [Российская региональная сеть по интегрированной отчетности](#)

Сформировать концепцию

Изучить интересы стейкхолдеров. Выбрать, какие данные раскрывать. Определить фокусные точки отчета.

Собрать данные

(от специалистов, из систем учета, распорядительной документации и т. д.) Назначить ответственных за предоставление информации и сроки

Подготовить полную текстовую версию отчета

В соответствии с **Руководством GRI** и согласовать с руководством компании или по 764-ой методике

Распространить

Рассказать об отчете партнерам, инвесторам, клиентам и подать заявку на участие в конкурсах и включение в рейтинги

Разместить на корпоративном сайте

Заверить отчет

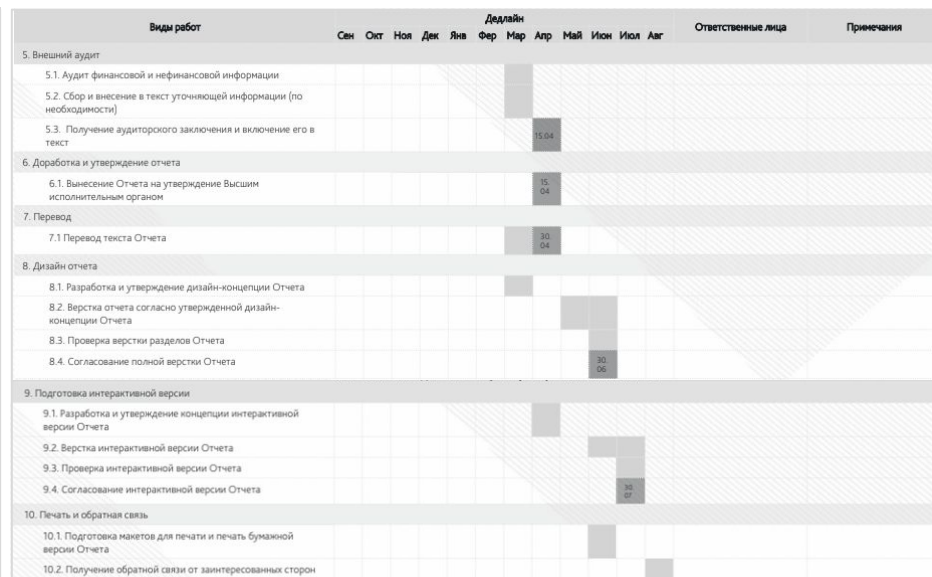
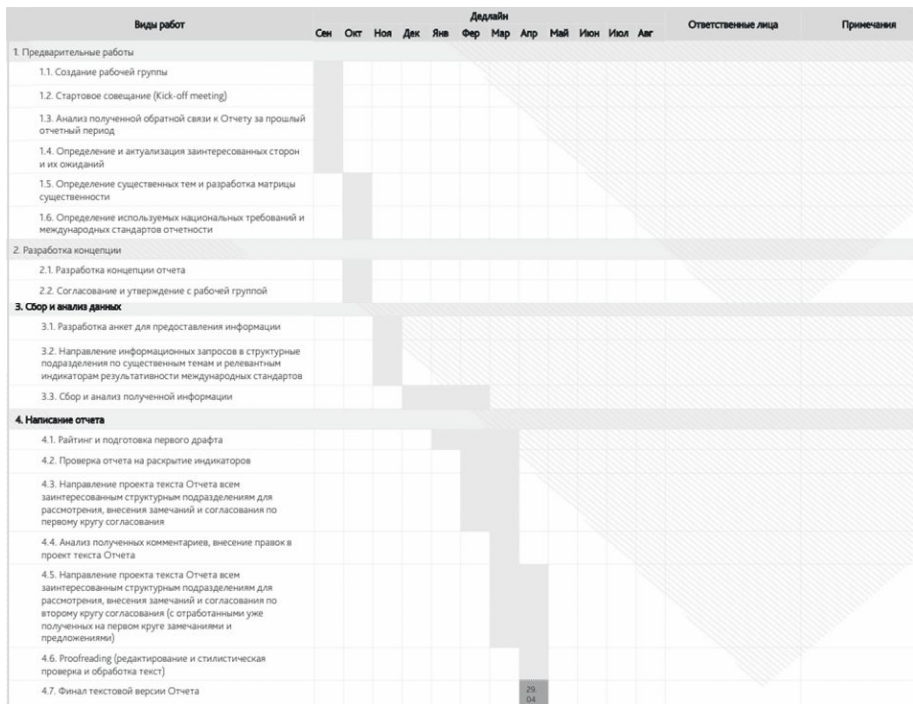
(необязательно)

Заказать графическое оформление

Красота отчета — это очень важно! Кстати, каждый год проводится **конкурс** нефинансовых отчетов и оформление играет там не последнюю роль

Отчетность в области устойчивого развития:
время собирать камни

Ориентировочный график проекта



←
Диаграмма Ганта

Анализ критического пути (Critical path analysis (CPA)) — это метод управления проектами, который требует составления графика всех ключевых задач, которые необходимы для завершения проекта. Он включает в себя определение количества времени, необходимого для завершения каждого вида деятельности, и зависимости каждого вида деятельности от других.

«План бесполезен, планирование бесценно»

- 1. Осознанный пессимизм.** Стоит ориентироваться на проектный дедлайн на месяц раньше настоящего дедлайна. Увеличивать все прогнозы вдвое.
- 2. План Б.** Когда в проекте что-то идет не по плану, важно всегда прогнозировать изменения сроков и предлагать решения по изменению порядка работ.



Когда положение становится угрожающим, все
смываются

— Закон Линча

Увеличение числа участников при подготовке
опаздывающей программы только замедляет
процесс

— Закон Брука



То, что может быть понято не так, будет понято не так

Из **100%** задуманной информации

- 80% озвучено
- 70% услышано
- 60% понято
- 24% воспроизведено через некоторое время
- **13% осталось** после 5 передач «по вертикали» («сверху – вниз» от руководителя к подчиненным)



Команда проекта

1. Сокращение числа людей
2. Сокращение звеньев передачи информации
3. Сокращение каналов коммуникации
4. Договорные обязательства между участниками



Усложнять — просто, упрощать — сложно

— Закон Мейера



Итак, что вообще может быть



Текст

- Абзац
- Абзац с заголовком
- Абзац с несколькими столбцами



Список

- Нумерованный список
- Маркированный список



QR-код и ссылки



Схема, диаграмма, изображение

- Изображение с описанием
- Широкоформатное изображение с описанием
- 2/3/4 изображения в ряд с описанием под каждым из них
- Схема
- Карта-схема
- Диаграмма – график



Мультимедиа для интерактивных отчетов

- Аудио файл с описанием
- Видео файл с описанием
- Формы сбора данных
- Анимированные схемы
- Интерактивные элементы



Цитата

- Текст и автор
- Фото, текст, автор



Таблица



сила воли гриба
@mrsLindemann24

Читать

В ответ [@rosya_why](#)

Во избежание конфликта понятий просьба придерживаться только одного из вариантов:

1. Надеть нижнее белье при ношении драгоценности религиозного назначения;
2. Удалить с тела драгоценности религиозного назначения при отсутствии нижнего белья и какой-либо другой одежды.

14:49 · 03 нояб. 23 · **5 424** Просмотры

45 Репосты **1** Цитата

724 Отметки(-ок) «Нравится» **14** Закладки



Илья
@hedgef0g

Читать

В ответ [@rosya_why](#)

Операцию замера количественных характеристик обрабатываемого объекта в целях избежания нецелевого расходования выделенного на изготовление изделия средств необходимо проводить по меньшей мере 7 (прописью: семь) раз. Операцию по обработке объекта предписано проводить однократно.

16:02 · 03 нояб. 23 · **336** Просмотры

27 Отметки(-ок) «Нравится»

Переводите на человеческий!

Во избежание применения избыточного количества канцелярита и усложненных речевых конструкций следует использовать следующее:

М. Ильяхов
«Ясно. Понятно»

|
glvrd.ru

Дурной тон оформления отчетов: **чек-лист**

- Сплошной текст на странице
- Слишком мелкий шрифт
- Более 2 типов шрифтов на одной странице
- Разные шрифты на разных страницах
- Текст не читается
- Более 5 цветов на одной странице
- Слишком яркий фон
- Нет единого стиля в отчете (цвет + шрифт)
- Стоковые картинки
- Слишком сложные схемы и большие таблицы
- Страница не структурирована
- Нарушено выравнивание

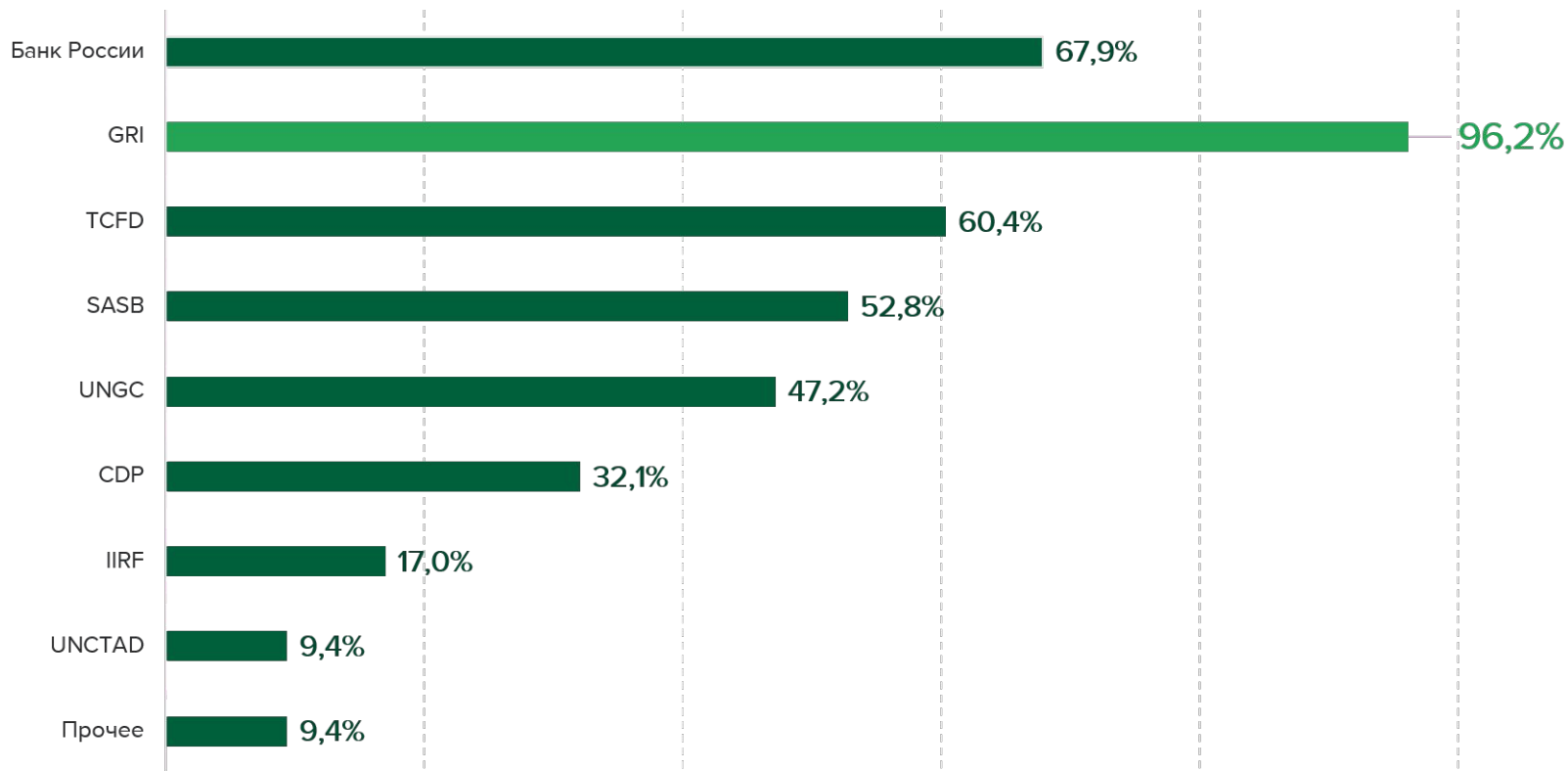


Даже самая малая практика во много раз
ценнее любой теории

— Закон Букера



По каким стандартам готовят отчеты в России?



Методические указания №764 от 1 ноября 2023

| Кто сообщает? | О чем сообщается? | Выгоды |
|--|---|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• государственные корпорации• государственные компании• публично-правовые компании• государственные унитарные предприятия и хозяйственные общества с выручкой выше 10 млрд рублей• иные хозяйственные общества, акции которых допущены к обращению на организованных торгах путем включения их в котировальные списки и (или) облигации которых признаются финансовыми инструментами устойчивого развития;• и кто хочет | <p>представление информации о деятельности организации в области устойчивого развития, в том числе о рисках и возможностях, связанных с устойчивостью организации</p> <p>рекомендуется осуществлять раскрытие отчетности об устойчивом развитии не позднее 30 дней со дня раскрытия годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, а в случае обязательности раскрытия годовой консолидированной финансовой отчетности — не позднее 30 дней со дня раскрытия такой отчетности</p> | <p>Все понятно</p> |

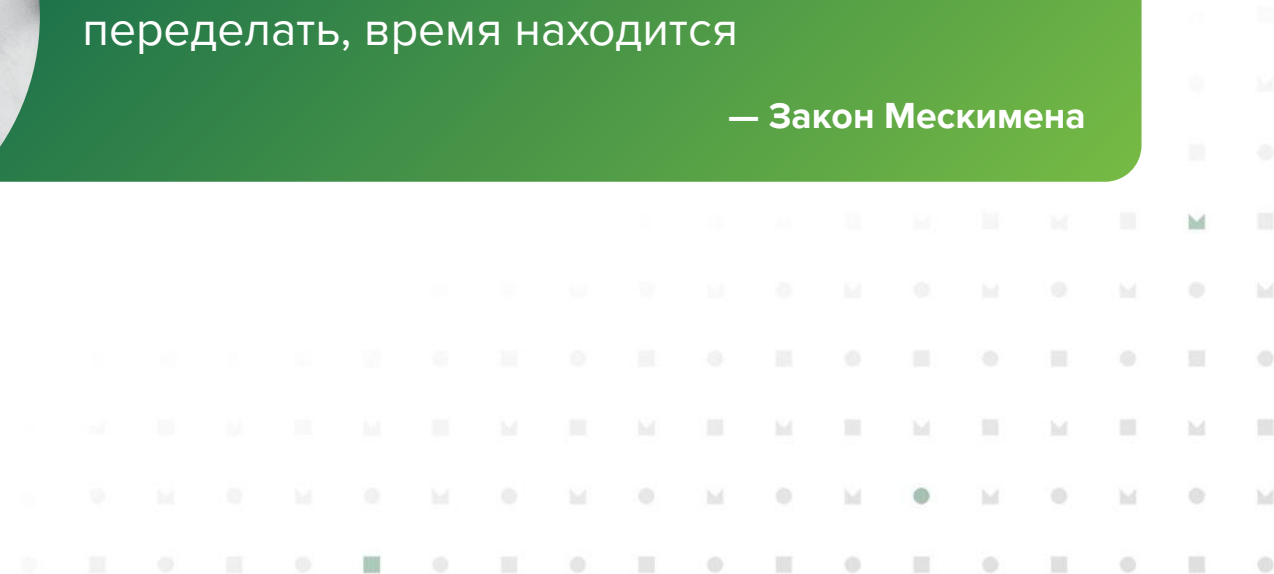
Нужно быть очень внимательным, когда...

- 1. Все плохо/все хорошо**
- 2. Санкции**
- 3. Перебой с оборудованием импортозамещение**
- 4. Вклад в благополучие страны**
- 5. Кругом живые люди**



Всегда не хватает времени, чтобы выполнить работу как надо, но на то, чтобы ее переделать, время находится

— Закон Мескимена

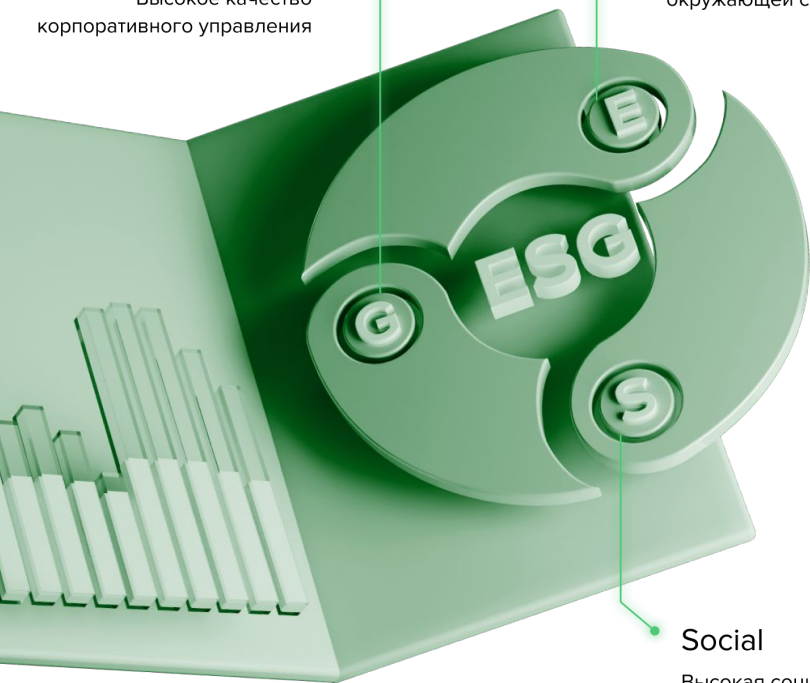


Правки

- 1. Управление ожиданиями.** Важно предполагать, что придется много «шлифовать» материал до результата. Это нормально.
- 2. Шаблоны.** Удобнее сразу подготовить и утвердить типовые элементы.
- 3. Работа итерациями.** Быстрые ошибки имеют меньшую цену. Важно отладить процесс внесения изменений.
- 4. Финиш.** Совершенствовать продукт можно бесконечно. Поэтому важно понимать, когда стоит остановиться.

Governance
Высокое качество
корпоративного управления

Environment
Ответственное
отношение к
окружающей среде



Social
Высокая социальная
ответственность

**Какое может быть
универсальное
решение для всех
этих проблем?**





Секрет успеха – в искренности. Как только вы сможете ее изобразить, считайте, что дело в шляпе

— Формула успеха Глайма

Сотрудничество – главное слово тысячелетия

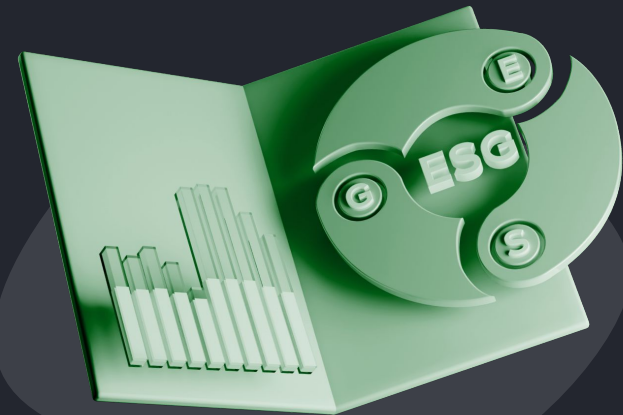




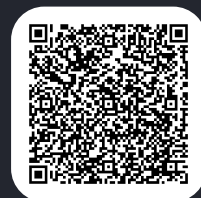
База лучших отчетов по устойчивому развитию



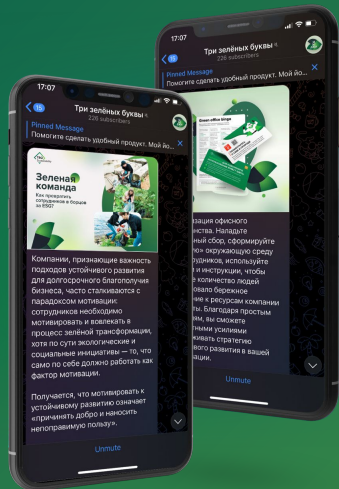
ССЫЛКА



Онлайн-курс «Отчет об устойчивом развитии. Сделай это сам!»



ССЫЛКА



Три зелёных буквы

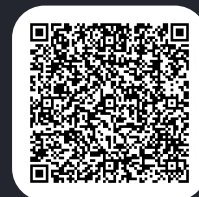
Телеграм-канал Оксаны Орловой-Горской, где собираем базу знаний по устойчивому развитию



@ogoeso



Отчет по устойчивому развитию под ключ



ССЫЛКА



TSQ Sustainability
Устойчивое развитие
Уважение к системе

8 800 301 04 23
+7 (495) 260 57 02
+7 (812) 748 26 07

info@tsqconsulting.ru
tsqconsulting.ru/sustainability

TSQ Consulting

