

Глава

17



**Управление и  
мониторинг  
социально-  
экономических  
воздействий**

### 17.1 ВВЕДЕНИЕ

В предыдущих главах описаны основные типы воздействий Проекта, меры по управлению ими и прочие действия, которые необходимо предпринимать компании «Сахалин Энерджи» и ее подрядчикам. Управление этими воздействиями выходит за рамки простого признания их наличия, их измерения и включает осуществляемую компанией «Сахалин Энерджи» процедуру мониторинга предпринимаемых мер предупреждения/снижения воздействий.

В настоящей главе описывается процесс управления вопросами социальной сферы. Как правило, в него вовлечены все основные участники Проекта.

### 17.2 ПАРАМЕТРЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА

Управление вопросами социальной сферы включает в себя осуществление:

- соответствующих мер предупреждения/снижения неблагоприятных воздействий Проекта,
- обязательства по необходимости корректировать принимаемые меры.

Для выполнения данной задачи требуется осуществление мониторинга социальных параметров и применение действенных мер снижения возможного неблагоприятного воздействия. Все действия и показатели, определенные в предыдущих главах, будут формировать основу управления вопросами социальной сферы.

Эта работа не ограничивается формированием и пополнением базы статистических данных, она также включает:

- другие коррективы, например, разработку процесса рассмотрения жалоб,
- процесс управления изменениями правил и действий компании.

### 17.3 СБОР ДАННЫХ

Данные о необходимых определенных параметрах были собраны с использованием различных методов. Подробно описанные в предыдущих главах методологические вопросы включают в себя:

- сбор и учет сравнимых данных (анкеты, оценка статистических данных/отчетов, наблюдения/интервью участников),
- формирование баз данных (по компенсации, информации о населенных пунктах и прочим вопросам).

#### 17.3.1 Сбор и учет сравнимых данных

Для успешной оценки воздействия (неблагоприятного, нейтрального и благоприятного) необходимы:

- выбор соответствующих параметров, которые могут быть напрямую связаны с воздействием Проекта (например, традиционное использование природных ресурсов населением на участках полосы отвода трубопровода),
- отказ от использования показателей, которые искажают или допускают неправильную интерпретацию деятельности, связанной с реализацией Проекта, и не связанными с Проектом социальными условиями (например, общие оценки благосостояния населенных пунктов),
- разработка стандартов сбора и учета данных,
- сбор сравнимой информации через определенные интервалы времени, необходимые для оценки изменяющегося со временем воздействия.

Все работы по сбору данных и мониторингу будут следовать ранее описанной методике.

### 17.3.1.1 Использование анкет и заполнение бланков инвентаризации

Во всех возможных случаях в процессе сбора данных будут использоваться анкеты и другие стандартизированные формы, что гарантирует последовательность и точность собираемой информации. Примеры форм и анкет, используемых или планируемых для использования:

- формы для информации о населенных пунктах: анкеты можно использовать для сбора конкретной информации о населенных пунктах, имеющей отношение к инфраструктуре и деятельности в населенных пунктах,
- изучение важнейших основных экономических показателей: простое по форме исследование, позволяющее оценивать изменения местных цен на продовольствие и жилье с учетом нормальной инфляции,
- анкеты для определения прав на участие в программе переселения: для того небольшого количества семей, подпадающих под действие Программы дополнительной помощи, с целью мониторинга того, насколько успешно они смогли организовать свою жизнедеятельность на новом месте.

В зависимости от необходимой информации, данные анкеты могут заполняться:

- специалистами (например, сотрудниками Группы социальных проектов) или другими лицами под надзором специалистов,
- сотрудниками местной администрации, получившим необходимые инструкции.

Ответственность за данную работу будет нести Группа социальных проектов и отдел внешних связей компании «Сахалин Энерджи».

### 17.3.1.2 Оценка статистических данных Проекта и необходимые периодические отчеты

Условия реализации настоящего Проекта требуют от подрядчиков предоставления периодических отчетов компании «Сахалин Энерджи» об использовании местных товаров, рабочей силы и жилья. Эти данные необходимы для того, чтобы обеспечить выполнение целей Проекта. Оценивать эти отчеты будет специально назначенный работник Группы социальных проектов компании «Сахалин Энерджи».

Кроме того, как отмечено в главе 9, периодически будут изучаться статистические показатели населенных пунктов и прочая общедоступная социальная статистическая информация, публикуемая администрацией Сахалинской области.

### 17.3.1.3 Включенное наблюдение и интервью с ключевыми фигурами

Основой включенного наблюдения является систематический сбор информации по ряду вопросов посредством наблюдения за ведением конкретной деятельности в одном населенном пункте. Эти качественные оценки можно использовать для отслеживания изменений в населенных пунктах.

С определенными интервалами времени в ряде населенных пунктов будут опрашиваться их типичные представители. Среди этих лиц могут быть местные руководители, руководители системы здравоохранения, основные выразители местных интересов и т. д. На протяжении всего исследования респондентов можно будет повторно интервьюировать по тем же самым вопросам.

Для настоящего Проекта планируется проведение серий интервью с ключевыми фигурами в следующие периоды: перед началом строительства, в самом начале или непосредственно после начала строительства, а также с регулярными промежутками во время строительства и по завершении строительства. В центре внимания при проведении подобной работы будут интервью в населенных пунктах, в которых будут размещены временные поселки строителей и постоянные сооружения Проекта.

#### 17.3.2 Базы данных

В рамках Проекта создается ряд баз данных, которые будут использоваться в целях мониторинга. Примеры собранной в базы данных информации:

- данные о лицах, которые подпадают под действие Программы дополнительной помощи и/или являются субъектами этой программы,
- поступившие жалобы (тип жалобы и дата ее поступления) и решение проблемы (что и когда было сделано для разрешения жалобы),
- информация о населенном пункте.

Другие базы данных будут создаваться по мере необходимости для оценки как количественных, так и качественных показателей.

#### 17.4 СРОКИ

По мере необходимости будут разработаны подробные стратегии сбора и оценки дополнительных данных. Эта работа будет проводиться под началом Группы социальных проектов и будет включать следующее:

- конкретные сроки для разработки анкет и базы данных,
- проверка их полезности,
- определение графика проведения анкетирования и процедур оценки и обратной связи.

#### 17.5 ОСНОВА МОНИТОРИНГА

Несмотря на то, что Всемирный банк не является потенциальным кредитором второго этапа строительства, в планы социально-экономического мониторинга «Сахалин Энерджи» были сознательно внесены элементы трех операционных директив Всемирного банка, так как они предоставляют модели передовой практики в данной области. Это следующие директивы:

- Операционная директива 8.70, «Мониторинг и оценка проектов»,
- Операционная директива 13.05, «Контроль проектов»,
- Операционная директива 13.55, «Отчеты о выполнении проектов».

Руководствуясь названными директивами, компания «Сахалин Энерджи» может контролировать и оценивать сильные и слабые стороны своих действий в сравнении с подобными проектами, имеющими аналогичные подходы к мониторингу и оценке.

##### **Операционная директива 8.70, «Мониторинг и оценка проектов»**

Основными элементами этой директивы для деятельности компании «Сахалин Энерджи» являются:

- мониторинг обеспечивает возможность получения непрерывной обратной связи об осуществлении той или иной деятельности,
- благодаря мониторингу возникает возможность определить потенциальные и реальные успехи и проблемы на как можно более раннем этапе,
- промежуточная оценка дает возможность определить проблемы технического проектирования Проекта,
- окончательная оценка позволяет оценить последствия и устойчивость Проекта.

Акцент в работах по мониторингу компании «Сахалин Энерджи» сделан на обеспечение обратной связи в поддержку информационно обоснованного принятия решений, которое распространяется на весь цикл реализации Проекта. В этом контексте компания «Сахалин Энерджи» будет оценивать эффективность предпринимаемых ею усилий по снижению возможного неблагоприятного воздействия Проекта. Доказательством этому служит то значение, которое уделяется процессу работы с жалобами, вопросам управления изменениями в компании «Сахалин Энерджи» и включению вопросов устойчивого развития в рамки Проекта.

## Управление и мониторинг социально-экономических воздействий

### Операционная директива 13.05, «Контроль проектов»

Основные элементы этой директивы, имеющие отношение к компании «Сахалин Энерджи», должны контролировать:

- ход выполнения всех основных аспектов реализации Проекта,
- значительные отклонения от первоначальных планов Проекта,
- меры, принимаемые для возврата к надлежащему выполнению Проекта,
- руководящую деятельность лиц, ответственных за реализацию Проекта,
- осуществление материально-технического снабжения,
- аспекты окружающей среды.

Измерение и управление социальными показателями являются краеугольным камнем усилий «Сахалин Энерджи» по снижению возможного неблагоприятного воздействия на социальную сферу в результате реализации Проекта.

### Операционная директива 13.55, «Отчеты о выполнении проектов»

Эта директива имеет отношение к подготовке отчета о выполнении Проекта, оценивающего:

- успешность Проекта в реализации своих целей,
- факторы, влияющие на реализацию Проекта,
- устойчивость Проекта,
- выполнение обязательств банками и кредиторами,
- результаты.

Компания «Сахалин Энерджи» считает построение позитивных долгосрочных отношений важными для жизнеспособности Проекта. Предоставление регулярной отчетности о Проекте будет укреплять эти отношения, являясь гарантом того, что Проект реально решает социальные задачи при достижении намеченных действий.

## 17.6 ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

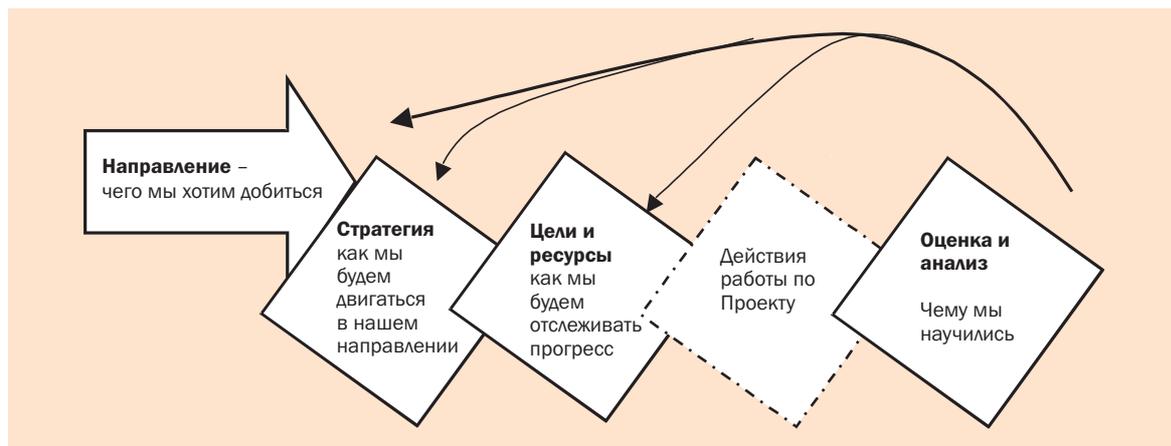
### 17.6.1 Введение

Мониторинг мер управления воздействием способствует принятию решений, основанное на полном владении информацией. Эта задача решается посредством регулярного сбора информации и проведения консультаций с четко определенной целью. Наличие подобной цели позволяет обеспечить грамотную оценку принимаемых решений и эффективности предыдущих решений. Она дает «Сахалин Энерджи» возможность непрерывно совершенствовать формы взаимодействия с общественностью, физическими лицами и органами, которые представляют общественные интересы в Сахалинской области.

### 17.6.2 Логические рамки планирования управления изменениями

Мониторинг мер управления воздействием и отчетность об их результативности регулируются согласно схеме, представленной на рис. 17-01.

РИС. 17-01: ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ



\* Адаптация материалов системы управления Группы охраны здоровья, окружающей среды и безопасности труда. Приложение 11: Основы планирования деятельности Группы, август 1999

Основные элементы системы планирования:

- *направление* – отражение того, чего «Сахалин Энерджи» хочет добиться в отношении успеха мер снижения воздействия,
- *стратегия* – определяет долгосрочные цели, которые являются достижимыми в определенный период времени,
- *цели и ресурсы* – достижимые краткосрочные планы действий,
- *действия* – усилия по реализации намеченного,
- *оценка и анализ* – процесс анализа результатов мониторинга мер снижения возможного неблагоприятного воздействия и соответствующей корректировки цикла проектирования Проекта.

Мониторинг (оценка и анализ) является сферой деятельности Группы социальных проектов, работающей в сотрудничестве с Группой сотрудников по связям с населением. Информация будет собираться в рамках программы мониторинга, описанной выше. Так как данная модель представляет способ непрерывного корпоративного совершенствования, особое внимание необходимо уделять тому, как, когда и какого уровня руководству компании «Сахалин Энерджи» сообщается данная информация.

#### 17.6.2.1 Периодичность и характер отчетности

Каждый ромб на рисунке 17.01 соответствует определенному функциональному уровню отчетности. Ромб «Оценка и анализ» представляет собой усилия Группы социальных проектов как подразделения Отдела внешних связей. «Оценка и анализ» будет формулировать основные результаты каждой конкретной меры по снижению возможного неблагоприятного воздействия в сопоставлении с обязательствами, представленными в ромбе «Цели и ресурсы». Они будут включать в себя следующие пункты и ограничиваться ими:

- состояние воздействия и мер по снижению возможного неблагоприятного воздействия,
- выверка с любыми предыдущими изменениями мер по снижению возможного неблагоприятного воздействия,
- предполагаемые действия для корректировки мер, которые не работают,
- действия для снижения возможного неблагоприятного воздействия, в которых есть необходимость, но которые еще не осуществлены,
- важные вопросы, которые необходимо решать на более высоком уровне посредством процесса построения стратегий.

## Управление и мониторинг социально-экономических воздействий

Следующий ромб, «Действия», представляет рабочий компонент Компании. Данной группе потребуются информация и анализ на регулярной основе. Это необходимо для того, чтобы избежать обострения потенциальных конфликтных ситуаций, возникающих в случаях, когда принятые меры по снижению возможного неблагоприятного воздействия не приводят к желаемым результатам.

Категория «Цели и ресурсы» представляет собой важное звено между стратегией и реализацией. Это краткосрочные стандарты действий, которые определяют конкретные меры снижения возможного неблагоприятного воздействия. Нередко возникают ситуации, когда при адекватных стандартах ресурсы, выделенные для успешной реализации задачи, оказываются неадекватными.

Функциональными подразделениями компании «Сахалин Энерджи», требующими обратной связи (информации) об эффективности и действенности мер по снижению возможного неблагоприятного воздействия являются (но не ограничиваются ими): Отдел согласований; Отдел охраны здоровья, окружающей среды и безопасности труда, Отдел кадров. На данном уровне управления уместен анализ результатов мер по снижению возможного неблагоприятного воздействия, который проводится один раз в два года.

В конечном итоге, высшее руководство «Сахалин Энерджи» несет ответственность за осуществление контроля за деятельностью по измерению социальных показателей. Оно требует официального ежегодного анализа мер снижения возможного неблагоприятного воздействия, основанных на определенной стратегии и общем выбранном направлении деятельности. Стратегические изменения могут быть внесены в любое время, если это потребуется для решения неотложных задач и/или более эффективного удовлетворения потребностей заинтересованных сторон.

### 17.6.2.2 Особые факторы для управления изменениями

Компания «Сахалин Энерджи» признает, что для разрешения вопросов, возникающих во время строительства и эксплуатации, может возникнуть необходимость внести изменения в разработанную ранее систему мер по управлению воздействием. Все изменения будут осуществляться на основе процесса управления изменениями.

Процесс управления изменениями компании «Сахалин Энерджи» охватывает широкий спектр потребностей в управлении изменениями:

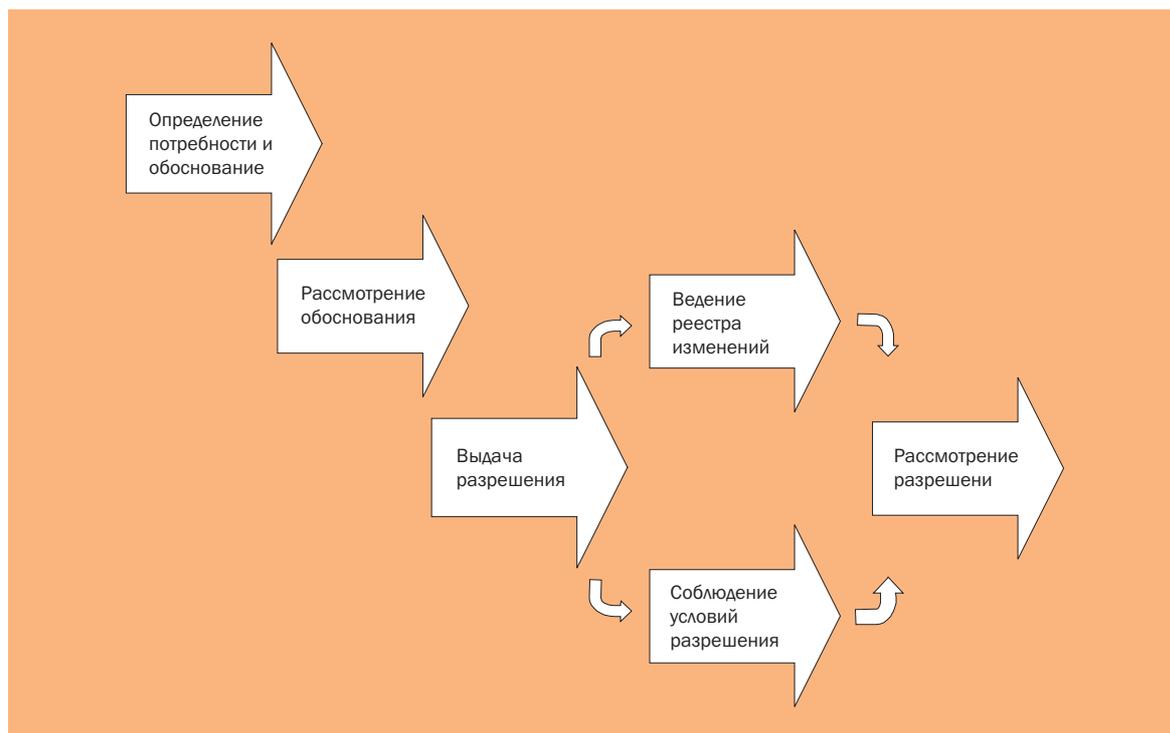
- когда не обеспечивается соблюдение требований законодательства, принципов, стандартов или правил,
- когда возникает необходимость найти более эффективные способы выполнения задачи или определенной деятельности.

Данная процедура была адаптирована для управления изменениями, имеющими отношение к ранее определенным мерам снижения возможного неблагоприятного воздействия Проекта. Изменения, включая обоснование конкретного изменения, должны быть санкционированы и задокументированы.

Существует официальная процедура, требующая письменного разрешения на внесение конкретного изменения. Такие разрешения могут выдаваться соответствующими руководителями отделов в головном офисе компании, а также руководителями верхнего звена компании «Сахалин Энерджи» на местах.

На рисунке 17-02 представлены последовательные элементы процесса управления изменениями.

РИС. 17-02: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРИНЯТЫХ НОРМ/ПРАВИЛ



\* Адаптация материалов рисунка 1: Управление изменениями и несоответствиями, процедура «Сахалин Энерджи» по управлению изменениями и несоответствиями, июль 2002

Масштаб работы по оценке и обоснованию необходимости внесения изменений пропорционален степени риска, связанного с конкретным отклонением или несоответствием принятым нормам. Как минимум, оценка будет определять:

- важность несоответствия,
- проблемы, возникающие в связи с предложенными альтернативными вариантами,
- возможность управления возникающими проблемами.

В компании была разработана специальная форма для использования в случае возникновения проблемы изменений и несоответствия установленным нормам/правилам.

Анализ оценки проводится отдельным лицом или коллективом, компетентными в разрешении подобных вопросов. В некоторых случаях в работе подобной группы могут принимать участие члены Группы социальных проектов. Затем аналитик(и) готовят рекомендации для лица или организации, ответственных за принятие решения по поводу изменения. В рекомендации должно содержаться обоснование того, почему рекомендуется либо принять, либо отвергнуть предлагаемые изменения.

#### 17.6.2.3 Контроль

Результаты должны соответствующим образом контролироваться путем анализа продолжающихся консультаций, официальных документов и/или других внешних требований. Результаты должны документироваться, а последующая оценка должна осуществляться на основе методологических стандартов. Частью данного процесса может являться и внешняя проверка.

Информация будет собираться для оценки того, насколько:

- меры (определение и объем) соответствуют стратегии и целям,
- отражены важнейшие данные и факты,
- точно отражены приводимые данные,
- основательно была проведена соответствующая внутренняя проверка и анализ надежности имеющейся информации.

#### 17.6.2.4 Инициаторы анализа

Могут возникать случаи, когда неудовлетворенность мерами снижения возможного неблагоприятного воздействия заинтересованных сторон возникнет до осуществления формального мониторинга. В подобных случаях процесс рассмотрения жалоб, разработанный в компании «Сахалин Энерджи» может стать основанием для внесения/рассмотрения изменений.

Для получения разрешения на внесение изменений потребуется письменное разрешение, в котором должны быть оговорены условия, на которых принимается данное изменение. Для оценки эффективности принимаемых и осуществляемых изменений и определения потребности в дальнейшем продолжении подобной работы необходимо ежегодно проводить анализ вносимых в работу изменений.

#### 17.6.2.5 Процедуры разрешения жалоб

Компания «Сахалин Энерджи» добровольно приняла обязательство поиска решений в ответ на жалобы общественности во всех возможных случаях. Есть несколько причин, по которым возникла необходимость разработки подобного процесса рассмотрения жалоб. Данный процесс:

- упрощает получение своевременной обратной связи и работает на взятое компанией обязательство о непрерывном совершенствовании,
- требует документирования осуществляемой деятельности, способствуя осуществлению изменений в поведении компании, а также позволяет контролировать объем потенциальной ответственности,
- направляет процесс эффективного разрешения жалоб, тем самым снижая риск обострения конфликта,
- гарантирует принятие адекватных мер разрешения конфликтов, когда это практически возможно, избегая ненужных затрат,
- по необходимости, отвечает на вопросы/обеспокоенность общественности, используя приемы передовой международной практики.

Процесс рассмотрения жалоб является двухуровневым и делится на неофициальный и официальный подходы – в зависимости от уровня жалобы. В соответствии с матрицей оценки риска, разработанной в компании «Шелл», выделяется пять уровней жалоб. Эта представленная далее матрица отслеживает последствия с возрастающей вероятностью возникновения и представляет рекомендуемые действия.

ТАБЛИЦА 17-01: МАТРИЦА РИСКА

ПОСЛЕДСТВИЯ				ВОЗРАСТАЮЩАЯ ВЕРОЯТНОСТЬ				
Люди	Имущество	Окружающая среда	Репутация	A	B	C	D	E
				Никогда не случилось в отрасли	Случалось в «Сахалин Энерджи»	Инцидент произошел в «Сахалин Энерджи» в течение года	Происходит несколько раз в год в «Сахалин Энерджи»	Происходит несколько раз в год в одном и том же месте
Нет воздействия на здоровье/травмы	Не повреждено	Влияние отсутствует	Нет воздействия					
Незначительное воздействие на здоровье/травмы	Незначительный ущерб	Незначительное влияние	Незначительное воздействие		<b>Риск возрастает</b>			
Небольшое воздействие на здоровье/травмы	Небольшой ущерб	Небольшое влияние	Небольшое воздействие					
Значительное воздействие на здоровье/травмы	Локальный ущерб	Локальное влияние	Значительное воздействие	<b>Низкий</b>				
Постоянная недееспособность или 1 смертельный случай	Крупный ущерб	Крупное влияние	Воздействие на национальном уровне		<b>Средний</b>			
Многочисленные смертельные случаи	Обширный ущерб	Обширное влияние	Воздействие на международном уровне			<b>Высокий</b>		

Степень серьезности, описанная выше в таблице, применяется к процессу рассмотрения жалоб, разработанному для решения проблемы озабоченности, возникающей в населенных пунктах.

ТАБЛИЦА 17-02: ПРОЦЕСС РАССМОТРЕНИЯ ЖАЛОБ КОМПАНИЕЙ «САХАЛИН ЭНЕРДЖИ»

Уровни жалоб	Процедура		Примеры		
	Неофициальная	Официальная	До начала проекта	Строительство	Эксплуатация
Незначительный	Да	Да	Будет ли изыматься мой участок для земельных нужд Проекта?	Меня раздражает, что пыль от ваших грузовиков садится на белье, которое я сушу после стирки.	Прошу заменить перегоревшую лампочку на вашей площадке складирования. Эта лампочка служит мне освещением в темноте.
Малозначительный	Возможно	Да	Грузовик въехал в мой сад, и я хочу, чтобы вы мне за это заплатили.	Какие-то рабочие накричали на меня и вытоптали мою цветочную клумбу.	Меня раздражают дорожные предупредительные сигналы.
Умеренный		Требуется	Я не подпишу соглашение, так как предложенная компенсация не является адекватной.	Вам необходимо контролировать своих рабочих, потому что в местном баре всегда происходят драки.	Я видел, как один из грузовиков из поселка вывалил полный кузов мусора в лесу.
Высокий		Требуется	Как крупный землевладелец, я собираюсь подать в суд, чтобы остановить этот Проект, так как я неудовлетворен условиями предложенного мне соглашения.	Мой профсоюз неудовлетворен условиями работы, обдумывает возможность длительной приостановки работы или забастовки.	Член моей семьи вчера был травмирован вашим грузовиком. Что вы собираетесь делать?

В данной таблице показана связь между уровнем жалоб и процедурой, которой необходимо следовать.

Неофициального процесса работы с жалобами достаточно для рассмотрения жалоб незначительного или малозначительного уровней. Сюда относятся проблемы, не затрагивающие или очень незначительно затрагивающие общественность. Обычно для разрешения подобных проблем используются консультации. С жалобами малозначительного уровня, как правило, работают

## Управление и мониторинг социально-экономических воздействий

сотрудники по связям с населением. Главным результатом работы с жалобами является сохранение добрых отношений между жителями населенных пунктов и компанией и устранение причин беспокойства заинтересованных сторон.

В случае, когда возможны более серьезные и очень серьезные последствия, необходимо прибегать к официальным мерам. Подобными случаями будут заниматься, в первую очередь, специалисты Отдела внешних связей. В случае необходимости к этому процессу будут привлекаться и работники других отделов «Сахалин Энерджи». Будут применяться методы разрешения споров, чтобы попытаться достигнуть взаимоприемлемых соглашений. В процессе подобной работы может возникнуть необходимость в организации процесса переговоров.

Сотрудники компании по связям с населением будут играть важную роль в процессе рассмотрения жалоб. Они будут нести ответственность за следующее:

- прием и учет жалоб,
- проведение предварительной оценки уровня жалобы.

Деятельность по работе с жалобами может потребовать привлечения дополнительного персонала «Сахалин Энерджи», обладающего соответствующими полномочиями.

Роль специалистов Группы социальных проектов в обращении с жалобами, поступающими от жителей населенных пунктов, является двоякой:

- во-первых, они, по обстоятельствам, будут помогать сотрудникам по связям с населением в рассмотрении жалоб незначительного и малозначительного уровня. При рассмотрении жалоб умеренного уровня данная группа будет действовать в качестве ведущей группы, предлагая методы разрешения споров,
- во-вторых, Группа будет нести ответственность за мониторинг удовлетворенности общественности после разрешения возникшей проблемы. В этом качестве группа будет по мере необходимости участвовать в процессе разрешения жалоб.

### 17.7 РЕАЛИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ, ОТРАЖЕННАЯ В ПЛАНЕ ИНВЕСТИЦИЙ В СОЦИАЛЬНУЮ СФЕРУ

Компания «Сахалин Энерджи» разработала руководящие принципы по вопросам устойчивого развития и план их претворения в жизнь. Два из трех основных обязательств этого документа имеют непосредственное отношение к социальной сфере:

- вклад в настоящие и будущие потребности населения Сахалинской области при сохранении баланса между экономическим развитием, защитой окружающей среды и социальной ответственностью,
- компания «Сахалин Энерджи» будет работать с заинтересованными сторонами для определения способов обеспечения более широких, долгосрочных экономических, экологических и социальных выгод для Сахалинской области.

Успех выполнения этих обязательств будет контролироваться. Некоторые из аспектов этой деятельности уже рассмотрены как часть настоящей Оценки воздействия на социальную сферу. Например, уже рассмотрены вопросы занятости, работы по сохранению культурного наследия и процедуры рассмотрения жалоб. Дополнительный мониторинг будет сосредоточен на других социальных показателях и инвестициях в социальную сферу. Общие категории действий, которые будут контролироваться, могут включать среди прочих:

- обязательства подрядчиков в отношении социальной миграции,
- действенность существующих и планируемых программ социальных инвестиций – таких как поддержка проектов коренных малочисленных народов Севера, детских объединений и образовательных программ,
- действия, связанные с экономическим развитием, такие как микрокредитование малых предприятий, обучение основам предпринимательства сотрудников малых российских предприятий.

Группа социальных проектов будет осуществлять мониторинг деятельности по устойчивому развитию по мере ее осуществления. Реализация многих из потенциальных программ будет зависеть от географического расположения организаций и населенных пунктов. В случае необходимости сотрудники по связям с населением будут оказывать помощь на местах.

#### 17.8 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

В случае проекта «Сахалин-2», сторонами, несущими ответственность за регулирование и мониторинг вопросов социальной сферы, будут:

- компания «Сахалин Энерджи» (главным образом, через специалистов по связям с населением и Группу социальных проектов),
- строительные подрядчики и субподрядчики Проекта,
- российские органы власти.

Организационные обязанности каждой из указанных сторон описываются далее. На компанию «Сахалин Энерджи» возложена основная ответственность за управление социальными аспектами, относящимися к процессу землеотвода и строительства.

##### 17.8.1 Высшее звено руководства компании «Сахалин Энерджи»

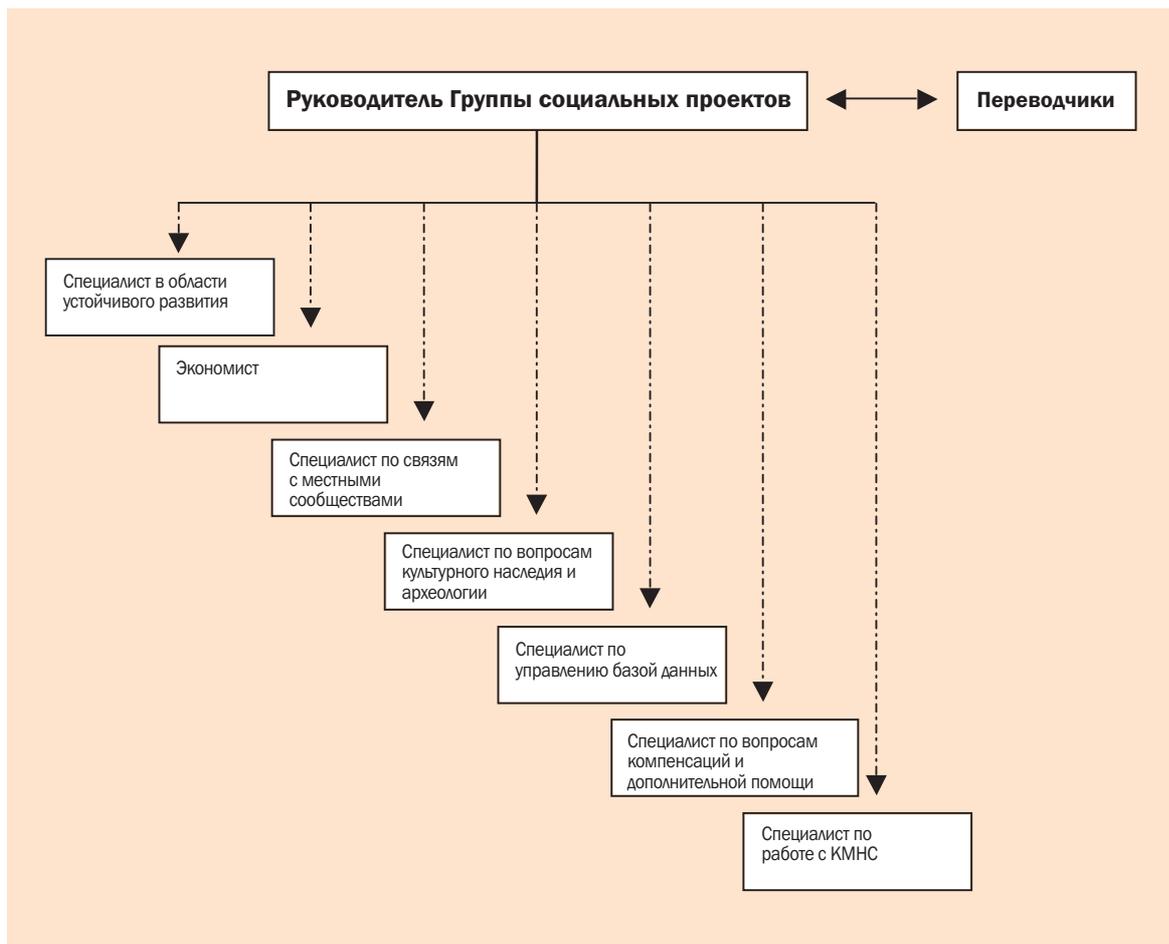
Компания «Сахалин Энерджи» функционирует под управлением Совета руководства компании «Сахалин Энерджи», состоящего из должностных лиц высшего звена и старших руководителей подразделений. Совет руководства возглавляется высшими руководителями компании «Сахалин Энерджи». К высшим руководителям компании относятся Президент компании «Сахалин Энерджи» и девять руководителей отделов. Обязанности отделов распределены таким образом, чтобы были соблюдены интересы как компании, так и Проекта.

Одним из нескольких отделов, связывающих корпоративные интересы и интересы Проекта, является Отдел внешних связей. Отдел внешних связей несет ответственность за репутацию компании и является ведущим подразделением в обеспечении интеграции социальных вопросов в процессе принятия решений компанией «Сахалин Энерджи». В отделе внешних связей регулированием и мониторингом вопросов социальной сферы занимаются две группы – Группа специалистов по связям с общественностью и Группа социальных проектов. Обе группы подчиняются менеджеру по вопросам социальной интеграции, который, в свою очередь, подчиняется руководителю Отдела внешних связей Южно-Сахалинского отделения компании.

##### 17.8.2 Группа социальных проектов

Группа социальных проектов несет ответственность за мониторинг и реализацию мер управления воздействием Проекта. Эта Группа выполняла основную роль в деле налаживания отношений с жителями населенных пунктов острова на ранних этапах подготовки настоящей Оценки воздействия на социальную сферу. Группа состоит из менеджера, местных специалистов в области общественных наук, обладающих хорошими знаниями о социальных условиях Сахалинской области, и переводчиков. Она являлась ядром более крупного коллектива, ответственного за проведение консультаций с местными жителями и анализа воздействия на социальную сферу. На рисунке 17-03 представлена структура Группы.

РИС. 17-03: СТРУКТУРА ГРУППЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ



Группа социальных проектов несет ответственность за обеспечение поддержки персоналу компании, отвечающему за работу по связям с местным населением, следующим образом:

- мониторинг социально-экономических условий в населенных пунктах, затрагиваемых Проектом,
- мониторинг и оценка воздействия Проекта, а также мер по управлению им, и рекомендации по действиям, которые необходимо предпринять,
- управление Программой дополнительной помощи и координация вопросов предоставления главному офису информации по вопросам социальной сферы,
- определение возможностей реализации краткосрочных и долгосрочных проектов устойчивого развития,
- рассмотрение жалоб умеренной степени.

Группа социальных проектов, базирующаяся в головном офисе компании в Южно-Сахалинске, будет на регулярной основе проводить консультации в населенных пунктах в рамках осуществления процесса мониторинга по следующим примерным параметрам:

- социальных вопросов и состояния населенных пунктов,
- стоимости продовольственной корзины, медикаментов и медицинских услуг, цен на жилье, а также мониторинг возможности приобретения жилья, продовольствия и медикаментов,
- вопросов трудоустройства,
- процесса строительства,
- положения дел в отношении объектов культурного наследия,
- программы компенсации (в соответствии с российским законодательством и Программой дополнительной помощи).

Дополнительными задачами являются:

- Разработка/осуществление системы мониторинга в случае значимых изменений социальной сферы, произошедших в населенных пунктах.
- Обеспечение общей поддержки в работе с жалобами среднего и высокого уровня серьезности в населенных пунктах.
- Участие в обсуждении вопросов о стратегиях и действиях по снижению воздействия и по программе компенсаций.
- Ежедневное информирование местных сообществ, затрагиваемых Проектом, о состоянии и изменениях в Проекте.
- Сбор, анализ и передача информации, публикуемой в средствах массовой информации.
- Отчетность о важных экономических показателях и показателях занятости/безработицы.
- Сбор информации о воздействии на населенные пункты и выработка рекомендаций о соответствующих мерах управления им.
- Сбор отчетов о консультациях и участии в них местного населения и оценка соблюдения внешних требований.
- Организация и исполнение планов целевых консультаций по мере необходимости.

Группа социальных проектов на местах активно взаимодействует с подрядчиками и персоналом «Сахалин Энерджи» по разрешению жалоб, возникающих в результате реализации Проекта. С самого начала консультаций Группа социальных проектов играла ключевую роль в установлении отношений сотрудничества с местными сообществами. Поэтому ее роль является решающей в оказании помощи другим сотрудникам в сохранении данных отношений. Осуществляя функцию мониторинга воздействия и отношений в населенных пунктах, Группа будет продолжать выстраивать и поддерживать отношения с общественностью, что является одной из целей компании «Сахалин Энерджи».

Группа социальных проектов несет ответственность за обеспечение своевременной информации и анализа для принятия решений на основе полного владения ситуацией. Это подразумевает обязательное предоставление обратной связи, необходимой, прежде всего, для выполнения обязательства «Сахалин Энерджи» о гибком реагировании на изменение ситуации. Отчеты Группы будут:

- определять и сообщать об изменениях социальных условий в затрагиваемых Проектом населенных пунктах,
- действовать как инструмент учета, сообщая об эффективности принятых мер управления воздействиями и отчитываясь о них перед основными заинтересованными сторонами,
- определять пробелы в информации,
- отмечать/поощрять вклад отдельных групп/лиц в случаях, когда это необходимо.

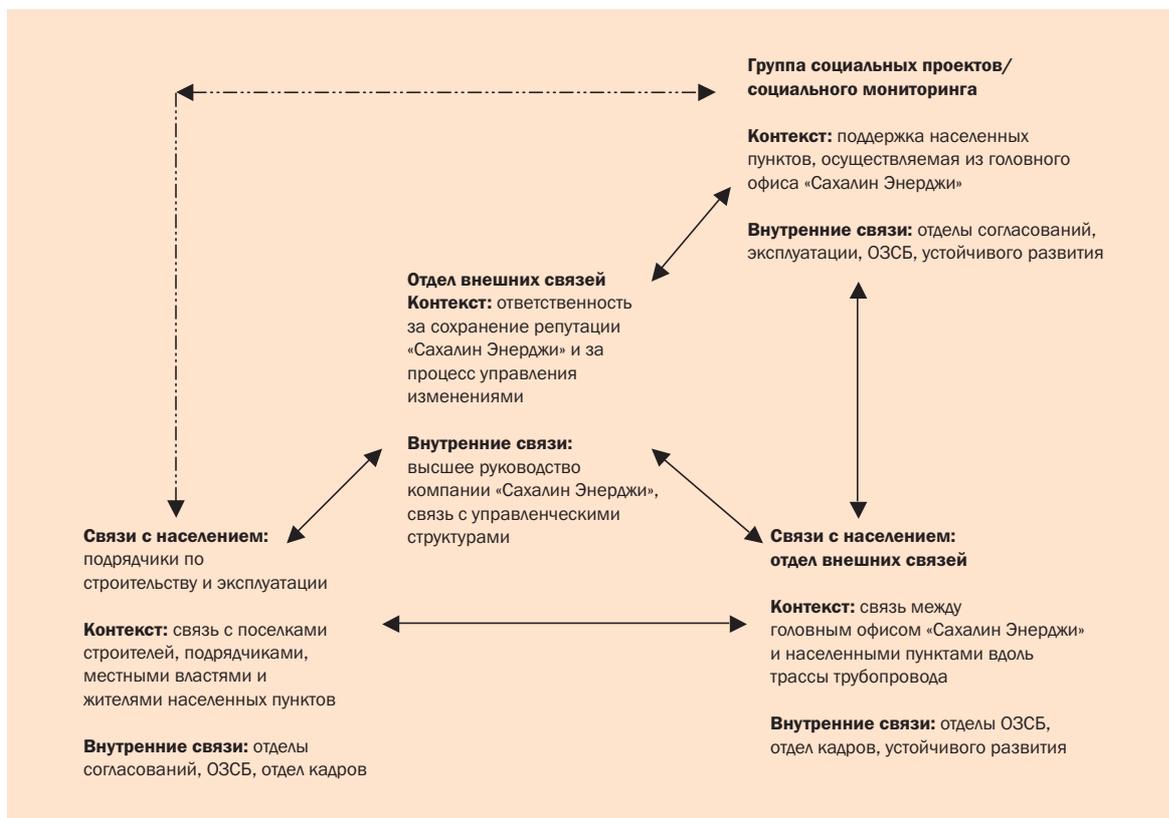
Отчетность будет предоставляться еженедельно и ежемесячно. По итогам года будет составляться большой отчет о проделанной работе. Подробные сведения об отчетности можно найти в предыдущем разделе, посвященном мониторингу.

#### 17.8.3 Организация взаимодействия сотрудников по связям с общественностью

Группа социальных проектов будет непосредственно взаимодействовать с:

- корпоративной группой сотрудников по связям с населением,
- сетью специалистов по связям с населением, располагающихся во временных поселках строителей, которые будут организованы во время реализации второго этапа Проекта,
- косвенно - со структурами подрядчика по связям с населением.

РИС. 17-04: ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ГРУППАМИ



### 17.8.3.1 Сотрудники по связям с населением отдела внешних связей

Основной обязанностью сотрудников по связям с населением является установление и сохранение отношений сотрудничества с местными сообществами. Они являются представителями компании «Сахалин Энерджи», которые будут жить и работать в населенных пунктах, расположенных вдоль трассы трубопровода.

Сотрудники по связям с населением будут выполнять целый ряд задач, в том числе осуществлять ежедневный и еженедельный мониторинг деятельности Проекта во время строительства и эксплуатации. Они будут проводить консультации с жителями всех населенных пунктов, расположенных вдоль трассы трубопровода, а не только с жителями тех населенных пунктов, где имеются временные поселки строителей. Кроме того, они несут ответственность за разрешение жалоб незначительного и малозначительного уровней, возникающих непосредственно в результате реализации Проекта.

Примеры их задач:

- Посещение значимых общественных собраний.
- Документирование всех жалоб и оценка/участие в разрешении жалоб незначительного и малозначительного уровней.
- Регулярные встречи с представителями власти и населением.
- Организация/содействие организации встреч в населенных пунктах.
- Регулярное составление отчетов о состоянии дел.
- Еженедельная координация своих действий с сотрудниками подрядчика/Проекта по связям с населением.
- Изучение/документирование отношения жителей населенных пунктов к воздействиям Проекта.
- Мониторинг местных средств массовой информации, описывающих события в населенных пунктах.
- Обеспечение исходных данных по проектам поддержки населенных пунктов.
- Документирование деятельности Проекта/ воздействия на населенные пункты посредством письменных отчетов/фотографий.

### 17.8.3.2 Сотрудники по связям с населением, работающие во временных поселках строителей

Сотрудники по связям с населением несут ответственность за сохранение отношений сотрудничества с местными сообществами во время строительства и, как правило, будут постоянно проживать во временном поселке строителей. Их работа, хоть и краткосрочная, является жизненно важной в плане обеспечения взаимодействия с местными жителями и подрядчиками во время строительства, чтобы свести к минимуму возможное неблагоприятное воздействие Проекта и усилить потенциальные выгоды для населенных пунктов.

Они являются ведущим звеном по связям с общественностью в отношении деятельности, связанной с Проектом. В этом качестве они будут:

- осуществлять ежедневный и еженедельный мониторинг ситуации,
- ежедневно общаться с персоналом подрядчика по связям с общественностью,
- передавать информацию сотрудникам других структур по связям с населением,
- заниматься незначительными и малозначительными жалобами.

Примеры прочих задач:

- Ежедневное/еженедельное посещение собраний, на которых будут обсуждаться новости Проекта.
- Встречи с сотрудниками подрядчика по связям с населением.
- Еженедельные встречи с персоналом отдела ОЗСБ по вопросам соответствия нормам ОЗСБ.
- Распространение информации Проекта среди властей/предпринимателей/физических лиц, проживающих в населенных пунктах.
- Организация встреч местных жителей с представителями компании.
- Оказание помощи физическим лицам в составлении заявлений о трудоустройстве, предоставлении информации по обучению требуемым специальностям.
- Составление еженедельных и ежемесячных письменных отчетов о состоянии дел.
- Еженедельное документирование деятельности по консультациям и информированию.
- Документирование деятельности Проекта посредством составления письменных отчетов/ фотографий.

Предполагается, что и объем работ, и численный состав данной Группы будет уменьшаться по мере дальнейшей реализации Проекта.

### 17.8.4 Взаимодействие между Группой социальных проектов и Группой по связям с населением

Группа социальных проектов является частью более крупной структуры по связям с местными сообществами. Поэтому эта Группа должна находиться в непрерывном контакте не только с основными отделами «Сахалин Энерджи», но и с другими группами по связям с населением как внутри, так и за пределами Компании.

Другими группами по связям с местными сообществами являются:

- сотрудники по связям с населением, проживающие непосредственно в населенных пунктах, потенциально затрагиваемых Проектом, и работающие под руководством Отдела внешних связей,
- сотрудники по связям с населением Проекта модернизации инфраструктуры, которые работают в населенных пунктах, рядом с которыми расположены временные поселки строителей и площадки для складирования,
- персонал подрядчиков по связям с населением.

Данные связи являются важными по следующим причинам:

- координация связей «Сахалин Энерджи» с местными сообществами является важной для установления четкого и последовательного обмена информацией,
- данная Группа, как первое подразделение, которое принимало участие в проведении многоаспектных консультаций с общественностью, обладает ценной информацией, которую можно передать другим структурам по связям с местными сообществами, находящимся на более ранних стадиях работы,
- другие группы по связям с населением, проживающие и действующие на местах, могут предложить Группе социальных проектов своевременную и точную информацию в дополнение к выводам, сделанным Группой социальных проектов в процессе оценки,
- владея навыками разрешения споров, члены этой Группы будут работать с другими группами по связям с населением, предоставляя рекомендации, обучая и беря на себя ведущую роль в случаях возникновения конфликтов.

## Управление и мониторинг социально-экономических воздействий

### 17.8.5 Взаимодействие между службой управления вопросами социальной сферы и другими службами мониторинга

Еще две группы, реализующие программы мониторинга, будут взаимодействовать с Группой социальных проектов и сотрудниками по связям с населением. Это группы специалистов, занимающихся вопросами оценки воздействия на здоровье и оценки воздействия на окружающую среду.

Обе программы описаны в соответствующих документах (ОВЗ, ОВОС). Взаимодействие с группами, реализующими эти программы, имеет своей целью скорее дополнить, чем дублировать их работу. В ситуациях, когда вопросы охраны здоровья и защиты окружающей среды имеют социальный компонент (компонент взаимоотношений), будут участвовать либо одна из групп, либо обе – Группа социальных проектов и сеть сотрудников по связям с населением.

### 17.8.6 Анализ третьей стороной или независимая экспертиза по инициативе «Сахалин Энерджи»

В течение срока реализации Проекта, если возникнет такая необходимость, компания «Сахалин Энерджи» может воспользоваться услугами третьей стороны или прибегнуть к независимой экспертизе. Подобный анализ будет проводиться в соответствии с принятой международной практикой. Его результаты будут интегрироваться в решения компании «Сахалин Энерджи» и в соответствующие ее действия.

### 17.8.7 Обязанности подрядчиков и субподрядчиков

Одним из требований к подрядчикам для участия в тендере является наличие собственных структур по связям с местными сообществами. Они включают подготовку планов управления вопросами социально-экономического характера, требований ОЗСБ и назначение лиц, ответственных за связь с населением. Сеть сотрудников подрядчиков по связям с населением наряду с Группой социальных проектов будет обеспечивать необходимую связь между усилиями подрядчика компании «Сахалин Энерджи», предпринимаемыми для построения продуктивных взаимоотношений с местным населением.

### 17.8.8 Российские органы власти

Предполагается, что российские органы власти также будут заинтересованы в осуществлении программы мониторинга воздействия на социальную сферу и мер управления им. Соответствующие структуры могут быть созданы для соблюдения нормативно-правовых требований или для выполнения директив соответствующих федеральных и областных ведомств. Эти усилия будут осуществляться независимо от деятельности, осуществляемой в этом направлении компанией «Сахалин Энерджи».

### 17.8.9 Сроки

Группа социальных проектов уже действует. Функции мониторинга уже выполняются.

Разработана структура Группы сотрудников по связям с населением. Набор персонала для этой группы подходит к концу. Затем пройдет официальное введение в должность и техническое обучение, при этом планируется, что сотрудники по связям с населением приступят к исполнению своих обязанностей в январе.

В настоящий момент находится на окончательной стадии подготовка к объявлению о приеме и привлечению специалистов по связям с населением работы во временных поселках строителей, которые будут функционировать на втором этапе реализации Проекта. Предполагается, что они приступят к работе в середине зимы 2003 года.

## Глава 17

### Управление и мониторинг социально-экономических воздействий