



Центр научно-технической информации и библиотек
– филиал ОАО «РЖД»

Дифференцированное Обеспечение Руководства

34/2022

Рамочная концепция социальной ценности: повышение эффективности социальной политики компании Network Rail, реализуемой в региональных подразделениях

Компания Network Rail, владелец железнодорожной инфраструктуры Великобритании, является ключевой частью транспортной отрасли страны, отвечая за управление движением пассажирских (в том числе скоростных) и грузовых поездов, принадлежащих различным операторам. Несомненно, ее деятельность оказывает значительное влияние на экономическую жизнь страны, в том числе и через предоставление возможностей по трудоустройству. Но это влияние распространяется еще дальше и напрямую затрагивает так называемые «местные сообщества» – совокупности людей или землевладельцев, живущих в непосредственной близости от территорий и объектов, принадлежащих Network Rail. Данные сообщества также являются заинтересованными сторонами, мнение которых необходимо учитывать и подстраиваться под него. В результате компания формирует социальную политику, направленную в том числе и на удовлетворение потребностей этих людей. А недавно была представлена рамочная концепция Social Value Framework, в рамках которой определяется зависимость между реализованными социальными проектами, финансовыми рисками и инвестиционными возможностями путем использования показателя «социальная ценность»¹, позволяя Network Rail более эффективно планировать политику в данной сфере и работать на благо общества.

В первую очередь эта рамочная концепция направлена на организацию работы сотрудников региональных подразделений и их руководителей таким

¹ Социальная ценность (social value), согласно определению организации Social Value UK, является «количественным определением относительной важности, которую люди придают переменам, происходящим в их жизни».

образом, который позволит максимально эффективно взаимодействовать с местными сообществами, снижая репутационные риски и связанные с ними затраты, а также способствуя укреплению взаимопонимания между Network Rail и жителями регионов, на жизнь которых так или иначе влияет деятельность компании. Social Value Framework позволит:

- повысить осведомленность о рисках и возможностях, связанных с деятельностью Network Rail, а также получить ценный опыт, который можно будет интегрировать в процесс принятия решений компании;

- продемонстрировать добавленную стоимость (в рамках социальных обязательств);

- укрепить сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами (пассажиры, грузоотправители, жители прилегающих к железнодорожной инфраструктуре районов, предприятия цепочки поставок и т.п.) и привлечь внешние источники финансирования;

- укрепить репутацию компании.

В текущих реалиях Network Rail необходима подобная рамочная концепция, поскольку в противном случае компания понесет финансовые потери, связанные со снижением социальной ценности, в результате:

- нарушения законодательства (например, Закона о равенстве²);

- жалоб и последующих задержек при реализации проектов (например, землевладельцы и другие заинтересованные стороны не согласны с границами и сроками очередной стройки);

- негативного освещения в СМИ и репутационных издержек;

- только лишь формального соблюдения минимальных требований стандартов в сфере строительства зданий и инфраструктурных сооружений в целях краткосрочного снижения затрат³.

Рамочная концепция предполагает улучшение бизнес-процессов Network Rail путем выполнения следующих этапов в рамках замкнутого цикла:

- поиск заинтересованных сторон и организация взаимодействия с ними;

- понимание потребностей местных сообществ, а также рисков и возможностей, связанных с ними;

- согласование приоритетов, целей и задач;

- составление плана по достижению этих задач с привязкой к конкретным показателям эффективности;

- реализация составленного плана;

- формирование отчетности по выполнению целей и задач, указанных в плане;

² Закон о равенстве (Equality Act) вступил в силу в Великобритании в 2010 г. и направлен на предотвращение дискриминации в различных сферах жизни, в том числе – на работе.

³ В результате при очередном повышении требований стандартов конструкцию этих сооружений придется дополнительно адаптировать и согласовывать.

– корректировка плана на основе полученных данных, содержащихся в отчетах.

Управление социальной ценностью предполагает полное понимание потребностей местных сообществ, а также связанных с ними возможностей и рисков. В его рамках Network Rail, вместе с предприятиями своей цепочки поставок, должна определить действия, которые наиболее благоприятным образом повлияют на местные сообщества. Для упрощения этой задачи Network Rail задействует специальный алгоритм показателей эффективности деятельности компании в данной сфере – инструмент расчета социальной ценности в сфере железнодорожного транспорта (Rail Social Value Tool), разработанный Советом по безопасности и стандартам на железнодорожном транспорте Великобритании (RSSB) и компанией Loop. Среди прочего, он включает в себя расчет монетизации⁴ ценностей, проводимый в соответствии с принципами Зеленой книги⁵ Казначейства Великобритании (Казначейство Её Величества). Эти данные также могут быть задействованы в процессе принятия решений, например, при формировании прогнозов в сфере социальной ценности в различных инвестиционных документах.

Помимо улучшения процесса принятия решений в самой компании, рамочная концепция Social Value Network окажет благоприятное воздействие на многие заинтересованные стороны, включая работников компании и членов местных сообществ. Называются следующие возможные итоги:

– создание пространства для развития навыков у сотрудников и повышения уровня образования, а также формирование новых возможностей в сферах занятости и профессионального обучения;

– создание атмосферы инклюзивности на объектах железнодорожной инфраструктуры как для работников компании (обеспечение равных возможностей по трудоустройству), так и пассажиров (безбарьерная среда, таблички для слепых и т.п.);

– укрепление горизонтальных связей внутри местных сообществ, а также повышение физического и психологического благополучия их членов.

Network Rail активно проводит мероприятия в региональных подразделениях по повышению социальной ценности, в которых задействованы многие сотрудники компании. Вот примеры некоторых из них:

– улучшение взаимодействия представителей Network Rail с заинтересованными сторонами местных сообществ в части определения

⁴ Например, социальный возврат за инвестиции, экономическое влияние по показателю LM3 (влияние деятельности компании на экономическую активность в конкретном населенном пункте) и валовая добавленная стоимость.

⁵ Зеленая книга Казначейства Её Величества является руководством к оценке показателей эффективности реализации различных инициатив, будь то политика, программа или конкретный проект.

границ проведения вырубки зеленых насаждений, связанных со строительством новой инфраструктуры (экология и биоразнообразие);

– программа по поддержке бездомных, использующих для сна территорию и объекты железнодорожного транспорта, включая взаимодействие с некоммерческими организациями и просветительскую деятельность (формирование толерантности к бездомным и чувства сопереживания);

– посадка деревьев;

– благотворительность, волонтерство (пожертвования, бесплатные завтраки для бездомных, ресоциализация бывших заключенных и т.п.).

В итоге рамочная концепция Social Value Framework, а также инструмент Rail Social Value Tool позволят Network Rail реорганизовать процесс принятия решений, который теперь будет направлен на повышение социальной ценности – показателя, способствующего не только привлечению дополнительных инвестиций и укреплению имиджа компании, но и развитию кадрового потенциала, защите окружающей среды, солидаризации общества и экономическому прогрессу.

*Источники: rrsb.co.uk, 2022 (англ. яз.);
legislation.gov.uk, 2022 (англ. яз.);
networkrail.co.uk, 09.2021 (англ. яз.);
southwesternrailway.com, 28.07.2021 (англ. яз.).*