За решением о ESG-трансформации всегда стоят бизнес-интересы

Директор по устойчивому развитию компании СИБУР **Максим Ремчуков** *— о том, что даже у такого ценностного выбора, как переход на «зеленую» повестку, есть своя конкретная цена.*

«ESG — как драйвер изменения бизнес-модели»

Для бизнеса ESG-трансформация означает, что будут учтены все направления этой широкой повестки — environmental, social, governance, которые обозначают экологическую, социальную и управленческую ответственность. С пониманием того, как риски и возможности этой повестки интегрировать в бизнес-модель компании. Потому что не менять бизнес-модель не получится.

Важно определиться, что может считаться изменением бизнес-модели. Если выпуск вторичного полимера в общем объеме производства вырос на 3% — это изменение бизнес-модели или нет? На фоне общих показателей — это может показаться несущественным результатом, но только не с точки зрения новых процессов внутри компании, фокуса топ-менеджмента, изменения взаимодействия с разными группами стейкхолдеров, отраслями.

На то, чтобы доля этого вторичного полимера выросла до 15-20%, и результат считался существенным, потребуется время — важно создать основу для дальнейшего роста в этом сегменте.

Сперва меняется фокус, целеполагание и уже потом происходит рост производственных показателей, EBITDA и других hard показателей, которые позволят сказать, да, бизнес-модель поменялась.

Принуждение или добровольный выбор

У ценностного выбора в пользу ESG есть конкретный совокупный вес. Изменения в регулировании, поведении стейкхолдеров (регулятора, инвесторов, банков, клиентов, партнеров, поставщиков, СМИ, общественных организаций) — в совокупности они все сильнее начинают влиять на бизнес.

Если ценности ESG на какой-то процент совпадают с теми, что есть в компании — изменения происходят быстрее, внутри появляются люди, которые становятся двигателями этих перемен. В обратном случае переход происходит вследствие внешнего давления и велики шансы, что он будет сделан формально. Но в этом и заключается неизбежность повестки ESG — она в любом случае будет влиять на компанию, поэтому, когда ты управляешь ей изнутри, то гораздо легче формировать среду вокруг себя. Бизнес-интересы при переходе на ESG пока перевешивает. И в этом нет ничего плохого. Если регулятор, клиенты, поставщики, банки говорят, что это важно, игнорировать их требования точно нельзя.

> *«Бизнес интересы при переходе на ESG пока перевешивают. И в этом нет ничего плохого»*

Но это не мешает выстраивать ESG-архитектуру на основе глобальной повестки. Когда в 2019 году мы разрабатывали стратегию устойчивого развития, то за основу подхода к определению ключевых блоков взяли, с одной стороны, ценности СИБУРа, а с другой — хорошо всем известные 17 целей устойчивого развития ООН. Стратегия охватывает пять ключевых направлений: ответственное ведение бизнеса, охрана окружающей среды, общество и партнерство, «устойчивый» продуктовый портфель и снижение климатического воздействия.

Как сделать ESG стимулом для развития

Бизнес перестраивается на новую повестку, и этот процесс не будет статичным. Закончить перестройку практически невозможно. Если считаешь, что твоя трансформация завершена и можно успокоиться, то через год получишь рейтинговую оценку, которая убедит тебя, ты остался на месте, а конкуренты продвинулись далеко вперед.

Направление развития задают в том числе и сами рейтинги, хотя в России их принято критиковать, особенно национальные. Вместе с тем в них много полезного — широкий перечень показателей, по которым компания должна отчитываться — что происходит с водой, с воздухом, с отходами, какая помощь оказывается местным сообществам.

Рейтинги используются потребители нашей продукции, а значит, они выступают фактором конкуренции. Bridgestone, Michelin, Pirelli несколько лет подряд запрашивают рейтинговую оценку СИБУР в качестве своего поставщика. Мы знаем свою оценку в EcoVadis (рейтинговом агентстве, специализирующимся на рейтингах устойчивого развития, которые используются компаниями в коммерческой деятельности, включая цепочки поставок), что нужно изменить, чтобы повысить оценку. Мы также ежегодно предоставляем данные по выбросам парниковых газов нашим клиентам через анкету CDP. Мы регулярно напрямую получаем запросы от клиентов по разным аспектам устойчивого развития, сами рассказываем им о лучших практиках в рамках клиентских встреч и мероприятий.

СИБУР в свою очередь тоже переходит к оценке своих поставщиков по критериям ESG. Основной вызов сейчас связан с тем, как распространить эти стандарты на поставщиков второго и третьего эшелона. ESG — это дорогое удовольствие, не у всех компаний на это есть деньги. Наши клиенты требуют, чтобы продукт был «зеленый» или с низким углеродным следом, компания в свою очередь начинает менять соответствующие требования к своим поставщикам, провоцируя изменения по цепочке поставок.

Нефтехимия – на острие вызовов. От четырёх D – к ESG

Индустрия, в которую мы пришли 15 лет назад, характеризовалась в общественном восприятии четырьмя D – dirty, dull, distant, dangerous (англ. скучный, грязный, отдаленный, опасный). Все эти годы в отрасли или как минимум, в нашей компании, идет борьба по обнулению этих D.

СИБУР много инвестирует в строительство новых, современных производств, которые экологически более нейтральны и в некоторых случаях имеют кратно меньшие выбросы, чем производства, запущенные в прошлом веке. В проектах модернизации последних снижение влияния на экологию – один из ключевых параметров, которые оцениваем при принятии инвестиционных решений.

Работа с dangerous для нас – это безопасность без компромиссов по всему периметру компании – от завода до корпоративного центра. В московском офисе на лестнице вы увидите надпись: «Не говори по телефону, держись за перила». Это наглядная иллюстрация того, что нет отрыва: на предприятии одно, а в корпоративном центре другое. Все единая ценностная система.

И помимо заботы о сотрудниках, в этом есть и материальная подоплека. При несчастном случае есть риск остановки производства, а это ежедневные потери в сотни миллионов рублей.

ESG-повестка привнесла новые смыслы, помогла систематизировать нашу работу и сильно продвинула раскрытие информации по двум направлениям:

– что происходит на производстве и как это влияет на экологический след продукта

– нефинансовые показатели. У СИБУРа больше нет отдельного отчета об устойчивом развитии, с этого года мы выпускаем единый годовой отчет. Тем, кто принимает решения теперь нужно

видеть рядом с финансовыми ESG-показатели. У меня нет сомнений в том, что на горизонте 2025 года раскрытие ESG-отчетности станет обязательным.

> *«У меня нет сомнений в том, что на горизонте 2025 года раскрытие ESG-отчетности станет обязательным»*

От экологического «флюса» — к ценностному балансу. Почему S и G оказались в тени E

Последние 25 лет governance (как корпоративное управление) после развала СССР и становления рыночной экономики, фондового рынка находился в фокусе внимания бизнеса. Сейчас листингуемые компании просто обязаны развивать G, так как это стандартные требования при выходе на биржу или выпуске облигаций.

Social тоже отчасти является историческим наследием в виде фокуса крупных компаний с широкой географией присутствия на «социальную ответственность бизнеса». И сейчас государство может в любой момент призвать к «осознанности» в отношении населения городов присутствия.

Эти два направления в той или иной степени были сформированы. В настоящее время в ESG образовался такой флюс с перекосом на environmental. С одной стороны, это влияние глобального контекста с целями устойчивого развития, с другой — рост интереса в обществе к вопросам экологии. Кто-то оценивал, что с ростом благосостояния люди начинают интересоваться экологией, есть в этом прямая взаимосвязь.

Поэтому, если говорить о ESG-корне в промышленной индустрии России, то сейчас это environmental.

Как построить эффективную систему управления ESG в компании

У нас есть центр компетенции по теме ESG, экспертиза которого складывается из общения с отраслью, рейтинговыми агентствами.

Центр компетенции подкреплен наличием вертикальной связи — комитетом на уровне правления по ESG, куда входит 11 из 16 членов правления, комитетом ESG в совете директоров с участием независимых директоров. То есть инициативы проходят два раунда обсуждения на стратегическом уровне.

Теперь, когда мы встали на ноги как центр компетенции, мы говорим — рынок ставит новые цели, например, по содержанию вторичного материала в упаковке. Давайте примерим это на себя. Какая у нас может быть цель? Например, вовлекать в производство определенное количество переработанных отходов пластика или выпуск «зеленой» ПЭТ-гранулы с содержанием вторичного сырья. Эта цель фиксируется в Стратегии устойчивого развития и каскадируется в ответственные подразделения: производственные, инвестиционные и развитие бизнеса. Движение к достижению целей сопровождается регулярной сверкой статуса и при необходимости их пересмотром в сторону бОльшей амбициозности. Вознаграждение сотрудников, в том числе топ-менеджеров, привязано к выполнению этих целей.

В ESG-трансформации имеет значение и логика собственника. Хорошие ESG-показатели повышают инвестиционную привлекательность публичной компании и способствуют росту капитализации, в том числе. Но при этом их достижение влечет за собой немалые затраты. Растут затраты — сокращаются дивиденды. Поэтому пока создается ощущение, что в некоторых компаниях ESG воспринимается собственниками положительно, только когда у компании хорошие финансовые результаты.

Запрос к коммуникациям растет

> *«В нефтехимической отрасли роль*

> *коммуникаций и требования к ним растут»*

Коммуникации становятся важным фактором ESG-политики, а не ее оболочкой. Информационная открытость — это уже не вопрос выбора, а обязательная составляющая успешного бизнеса. В нефтехимической отрасли постоянно что-то происходит, круг стейкхолдеров, с которыми осуществляется взаимодействие, очень широкий. У общества всегда есть вопросы к бизнесу, и наша задача не просто быть ответственными в своей работе, но и своевременно информировать местных жителей о том, какую работу ведет предприятие по управлению экологическим воздействием, как это отразится на качестве их жизни. Мы регулярно публикуем данные экологических мониторингов, приглашаем жителей на экскурсии на наши предприятия. Информирование о развитии того или иного проекта помогает снизить градус напряженности у заинтересованных лиц, обеспечить ему необходимую поддержку. Мы в СИБУРе строим коммуникации, основываясь на принципах честности и открытости, всегда подкрепляем слова реальными действиями.

Читать на сайте: Инвест—Форсайт