

# СОХРАНИТЬ УСТОЙЧИВОСТЬ

Перспективы  
ESG-повестки в России

# Содержание

Достижения компаний в области устойчивого развития	3-12
Как меняются приоритеты и направления политики	13-26
Перспективы повестки	27-35
Стимулы и запросы	36-41
Роль регуляторов	42-48

The background is a solid green color. There are three decorative circles: a large, semi-transparent light green circle on the left side, a smaller solid light green circle in the top right corner, and another semi-transparent light green circle at the bottom left, overlapping the large one.

# ДОСТИЖЕНИЯ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

## Что определяло значимость ESG до начала 2022 года?

К 2022 году ESG из модной повестки стало финансово осязаемым (по крайней мере, на уровне планирования будущего) направлением деятельности бизнеса. Хотя компании отмечают, что отдельные элементы политики действовали у них давно, в последние годы наступило время сборки разрозненных инициатив (в области климата и экологии, охраны труда, бережливого производства, управления отходами, корпоративного управления, социального инвестирования) в единые стратегии.

При этом проникновение повестки было неравномерным. Быстрее двигались компании:

- Публичные – под влиянием инвесторов, в особенности иностранных фондов;
- С западными рынками сбыта – под воздействием запроса потребителей и требований регуляторов, ожиданий усиления этого давления в будущем;
- Привлекающие финансирование на зарубежных рынках;
- Накопившие большой объем социальных практик, которые органично вписывались в концепцию ESG (например, предприятия металлургического сегмента, плотно интегрированные в городскую среду).

На основе интервью с участниками Альянса российские компании можно разделить на четыре типа (граница между ними условна):

### ESG НА ОПЕРАЦИОННОМ УРОВНЕ

≈ 1/3 членов Альянса

#### Низкая база – новая стратегия – новый комплекс практик

Компании, создавшие структуру управления политикой и включившие ее в операционный уровень, создавшие портфель новых подходов и проектов, – работа с принципами по всей цепочке создания стоимости, система KPI для различных подразделений, инвестиции в программы по снижению воздействия на среду, взаимодействие с поставщиками

≈ 2/3 членов Альянса

#### Высокая база (большое наследие прошлого – новая стратегия) – новые проекты

Компании, имевшие большой портфель практик с близким ЦУР содержанием, разработавшие стратегии ESG, перешедшие на новую терминологию. Переход не требовал форсированного введения новых практик, искусственной «переупаковки» и подгонки. При этом ESG-политика послужила стимулом для усиления прежних программ

**НОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

Единицы среди членов Альянса

**Новая стратегия – новые планы**

ESG как стратегия и набор планов. Компании, разработавшие стратегии и подошедшие вплотную к реализации отдельных проектов. Обычно это компании на раннем этапе развития повестки, которые прежде не имели большого портфеля социальных и экологических практик (например, молодые бизнесы)

**НОВАЯ ПОДАЧА**

Единицы среди членов Альянса

**Старые практики – новые термины**

ESG прежде всего как риторика. ESG-методология в большей степени стала откликом на текущие ожидания рынков. При этом запрос мог быть удовлетворен главным образом новой подачей прежнего содержания и интенсификацией работы в отдельных направлениях. ESG решает в основном репутационные задачи

ESG НА УРОВНЕ СТРАТЕГИИ

В ESG-политиках российского бизнеса на февраль 2022 года выделялось два ядра, сформированных различными системами стимулов:

- **Традиционное ядро**, возникшее под влиянием прежних экологических и социальных обязательств, культуры бережливого производства и переосмысленное, систематизированное в методологии ESG. Оно сохраняется и в ряде случаев расширяется (см. далее);
- **Новое ядро**, в значительной мере связанное с климатическими факторами, включенностью в международный контекст, с новыми монетарными стимулами. Оно сегодня размывается и переструктурируется.

Стоит также отметить уходящий в более отдаленный горизонт набор стимулов, который сейчас не поддается расчету, построен на ценностной основе (например, изменение поведения потребителей).



*ESG-повестка идет по цепочке поставок снизу вверх, от готовой продукции, от клиента, от покупателя у полки – наверх к поставщику. Европейские клиенты «подсадили» весь мир на ESG-тему – они всем задавали неудобные вопросы: как вы производите, как вы относитесь к сотрудникам, как вы распределяете добавочную стоимость по всей цепочке, не обижаете ли кого, как вы очищаете, рекультивируете и т. д.? Клиенты тебя либо допускают на свой тендер, либо не допускают. То есть ты заполняешь анкету и понимаешь, что ты пролетаешь, потому что у тебя этого нет, этого нет, а это надо сделать. То есть пришел сигнал. А решение, безусловно, принималось акционером, тема развивалась с его подачи и с его поддержкой.*

(Участник Альянса)

*Стимулом развития ESG-повестки выступал микс локальных экологических и социальных вопросов, необходимости заниматься репутацией на глобальных рынках. Мы вертикально-интегрированная структура, у нас сильная зависимость от местного социума. Поэтому мы учились выстраивать диалог в регионах своего присутствия и уже после этого переключились на международные коммуникации. С 2016 года начали публиковать публичную отчетность, которая адресовалась не инвесторам, а обществу. Так что еще с 2016 года в компании развивали то, что потом мы отнесли к ESG.*

(Участник Альянса)

*Требования зарубежных потенциальных инвесторов и партнеров стали стимулами поработать не только на содержание, как раньше, но и на «оболочку» нашей ESG-повестки. Уже обычной стала такая практика, когда любой наш американский партнер даже по классному продукту, с которым мы к нему приходим, и с оптимистичными прогнозами по реализации проекта задает вопросы по следованию нами ESG-повестке. И на этом вопросе диалог может завершиться.*

(Участник Альянса)

## Оценка достижений и перспектив на основе опроса членов Альянса

К февралю 2022 года все участники Альянса видели большие перспективы, с финансовой и репутационной точек зрения, в долгосрочном развитии повестки. В ходе интервью с представителями компаний – членов Альянса использовалась шкальная оценка значимости политики ESG для бизнеса. Метрики показывают, что **актуальность политики несколько ослабла «в моменте», но в стратегической перспективе растет.**

### Значимость ESG для бизнеса по 10-балльной шкале (на основе оценки членов Альянса)



### Среди основных результатов лидеров на февраль 2022 года:

#### Сформированы организационные структуры:

- Созданы системы управления устойчивым развитием (профильные функции внутри компаний);
- Управление политикой стало выходить с операционного уровня менеджмента на Уровень СД и акционеров;
- Ряд компаний подошел к переводу проектного управления ESG в процессный по всей цепочке создания стоимости;
- Произошла консолидация на уровне межотраслевых объединений.

#### Сформированы стратегии, документация:

- Разработаны ESG-стратегии, конкретные политики, у ряда компаний принципы интегрированы в общую бизнес-стратегию;
- У большинства членов Альянса определены KPI (у части компаний – связанные с мотивацией менеджмента);
- У небольшой части компаний разработаны отдельные климатические стратегии;
- У существенной части компаний сформирована и опубликована ESG-отчетность;
- Группе компаний удалось закрепиться в международных рейтингах.

### У отдельных компаний получены конкретные финансовые результаты:

- Привлечены кредитные линии, по которым выполняются KPI; на февраль 2022 года на подписании находились договоры на получение кредитных линий;
- С учетом политики подписаны контракты или начаты переговоры с потребителями, поставщиками;
- Получено льготное финансирование на строительство производств;
- Привлекались иностранные системные инвесторы, для которых ESG-критерии относились к числу приоритетных;
- ESG-политика начала воздействовать на капитализацию бизнеса;
- Размещались зеленые облигации.

### У части компаний запущены или находятся в разработке новые проекты в области устойчивого развития:

- Запущены на рынок продукты с улучшенными эко-свойствами (например, «зеленая» сталь, топливо с повышенными экологическими стандартами);
- Инициировались инновационные разработки, велись проекты в области развития замкнутого цикла, улавливания и хранения CO<sub>2</sub>, переработки мусора, возобновляемых источников энергии;
- Велась модернизация или строительство производств в соответствии с эко-требованиями;
- Прежние социальные и экологические проекты были переосмыслены как часть комплексной ESG-стратегии;
- Вырабатывались новые отраслевые стандарты (в частности, по упаковке).

Вопрос об оценке результатов сложен, так как участники часто не проводят четкой линии между прежними экологическими, социальными, управленческими инициативами и политиками, разрабатываемыми в рамках ESG. Возникает сюжет: «Мы занимались ESG всегда». Отсутствие понимания разницы между старым и новым подходом, между суммой проектов и комплексной идеологией устойчивости отчасти девальвирует повестку ESG, приравнивая ее к переменчивой моде на те или иные термины в бизнес-лексиконе.

### Когда началось ESG? Три взгляда:

- ESG – это набор принципов заботы об общественном благе, ответственного отношения к окружающей среде и обществу, а также вытекающих из них практик. Если бизнес и прежде реализовывал социальные и экологические инициативы, даже не называя их устойчивым развитием, он занимался ESG;
- ESG – это принципиально новая модель взаимодействия общества и бизнеса, видения бизнесом своей стратегии. ESG возникает, когда формируется запрос общества и государства, а компании поднимают идею устойчивости на уровень собственной стратегии и бизнес-моделей. Если ряд бизнесов изначально руководствовался своей социальной миссией (например, бизнес построен вокруг реализации одной из ЦУР) – он занимался ESG всегда;
- ESG – это конкретный способ структурирования социальной миссии и практик компании, методологическая рамка, система показателей. Говорить о ESG можно только с момента, когда создаются инструменты контроля за бизнесом и бизнес принимает новую рамку в виде стратегии.

### При всей интенсивности обсуждения темы ESG исследование демонстрирует, что даже на уровне базовых понятий внутри бизнеса заметны серьезные разногласия.

При этом, по мнению проинтервьюированных представителей бизнеса и регуляторов, **российские компании сумели в ускоренном темпе достичь уровня политик, соответствующего западным образцам.**

В последние годы сложился общий вектор движения социальной ответственности бизнеса – от локального уровня к глобальному, к расширению круга стейкхолдеров, более полному и структурированному раскрытию информации.

К началу 2022 года в группе лидеров был накоплен серьезный потенциал для выхода на новый качественный уровень, связанный с операционным внедрением принципов.

Текущая ситуация обострила вопрос: произойдет ли этот переход или он будет заморожен внешним контекстом?

### На сегодня на повестке – три вопроса.

- Сохраняет ли актуальность ESG для России в условиях санкций?
- Какие стимулы для реализации ESG-стратегий остаются у российского бизнеса?
- Произойдут ли смена приоритетов, структуры деятельности, локализация ESG-повестки?



Мы сформулировали стратегию развития зеленой металлургии. Создали под реализацию своих планов организационную структуру, которая была эффективно интегрирована со всеми подразделениями компании, и перешли к подписанию реальных контрактов с зарубежными клиентами. Взял старт проект по приоритизации цели устойчивого развития, был просчитан целевой KPI. Монетизация повестки просматривалась весьма очевидно. У нас были большие перспективы.

(Участник Альянса)

К началу 2022 года, после получения своего первого ESG-рейтинга, решили не останавливаться и перейти к реализации климатической стратегии 2.0. Она была нацелена на переход от общих целей к конкретному набору инвестиционных проектов и концепций на каждой нашей производственной площадке и в каждом элементе цепочки создания стоимости. Причем с пониманием того, сколько на каждом элементе и на каждой площадке сейчас эмитируется парниковых газов, сколько стоит каждый из возможных и предлагаемых инструментов по снижению эмиссий, что нужно для того, чтобы снизить удельную стоимость сокращения этих эмиссий, и к какому консолидированному результату по нескольким сценариям это приводит. Мы были готовы к большому рывку.

(Участник Альянса)

К февралю проектная форма управления ESG уже начинала у нас трансформироваться в процессную. Начали расчет KPI и автоматизацию основных показателей. Разработали систему автоматического учета выполняемых показателей

– до 2500 критериев оценки. Планировали создать собственную ERP на базе ESG-показателей. Наша компания развивала R&D-центр ESG-продуктов, для чего инициировали старт взаимодействия с лидером инновационных разработок в R&D Западного полушария – Plug and Play.

(Участник Альянса)

## Псевдо-ESG и издержки коммуникации

При всех успехах компаний-лидеров, вокруг ESG возникла зона скепсиса и критики. Регуляторы и бизнес выделяют две группы компаний: практикующих ESG-трансформацию, реальные изменения (как правило, бизнес-структуры, которые оказались под наибольшим давлением рынка) и «переодевающихся», «переупаковывающих» набор прежних активностей под ESG-отчетность.

**Это происходит по трем основным причинам.**

### 1. Неразборчивое ESG-окрашивание

Сами участники не всегда проводят границу между ESG-инициативами и практиками, которые отвечают требованиям регуляторов, – фактически называют ESG весь корпус социальной и экологической ответственности, а также проекты,

имеющие социально-экологические эффекты, но инициированные либо законодательством, либо инвестициями в производство. В ESG, с точки зрения регулятора и наиболее развитых бизнесов, должны быть видны активность позиции, действия сверх обязательной нормы и за пределами регламентации. Например, Росприроднадзор неоднократно обращал внимание на то, что компании часто подменяют ESG-политику гринвошингом или выполнением обязательных процедур.

*ESG-повестка, в моем понимании, в половине случаев является фейком чистым, еще в половине случаев – фейком не сильно осмысленным... Мы изучаем ESG-повестку крупных компаний. Для нас большинство вещей, которые там читаем, – это некая декларация о намерениях. Ни одна аудиторская компания, ни одно рейтинговое агентство не обратилось к нам, чтобы поговорить, как мы это видим.*

*(Из интервью Светланы Радионовой РБК)*

Этот вопрос не уточнен и на уровне взаимоотношений с регуляторами. Не ясно, где граница между тем, что государство может требовать, и тем, что государство может поощрять, создавая специальные финансовые инструменты.

## 2. Ориентация на инвесторов и фокусировка на отчетности

Существует разрыв между запросами инвесторов и иностранных потребителей, с одной стороны, и запросом органов власти и местных сообществ – с другой. Запрос населения и власти касается в первую очередь локальной

проблематики. На фоне интенсивно развивающейся глобальной повестки климатических изменений могло создаваться ощущение, что локальная тематика оказалась в тени.

Кроме того, ESG в ряде случаев стал ассоциироваться с наиболее одиозными (для российской бизнес-среды и национальной ментальности) кейсами, связанными, например, с применением западных шаблонов политики diversity. Эксперты называют отдельные, но крайне запоминающиеся случаи интереса западных инвесторов к представительству сексуальных меньшинств, людей с разными цветами кожи и т. д.

## 3. Избыточный объем коммуникаций при наличии коммуникационного разрыва между бизнесом и обществом

Практически все участники интервью согласны с тем, что в 2021 году тема ESG оказалась информационно передозированной.

При этом в оценках бизнесом своих достижений в области ESG заметен акцент на организационных формах, документации и проектах. **О конкретных эффектах, понятных для общества (будь то сокращение эмиссии, выбросов в атмосферу, снижение бедности и т. д.), говорит меньшинство участников.** В большей степени измеримые эффекты касаются климата и экологии. Это связано:

- С профилем деятельности компаний – не все из них работают на рынках, требующих ESG-продукты;
- С особенностями корпоративной мотивации и зоны ответственности интервьюируемых;
- Со сложностью оценки эффектов в других областях – в большинстве случаев нельзя с точностью перевести набор активностей бизнеса в конкретные числовые показатели; вызовы, сформулированные в ЦУР, комплексны, находятся под влиянием разных социально-экономических и экологических факторов, а изменения носят долгосрочный накопительный эффект;
- С тем, что не все измеримое конвертируется в конкретные эффекты для общества;
- С непродолжительным сроком работы в области ESG у большинства компаний.

В этом – одна из сложностей диалога бизнеса, власти и общества. **Разработка методик оценки социального воздействия может стать одной из задач Альянса.**

Вокруг темы ESG сложился ряд информационных диспропорций. Из этого вытекает опасение, что Альянс также посвятит слишком много времени и ресурсов коммуникационной активности в ущерб генерации реальных продуктов. Вместе с тем возникшая сегодня пауза обладает позитивным эффектом – тема выходит из зоны хайпа, волна напряжения спадает, и в повестку можно вернуться с новыми аспектами ESG-тематики.

*У ряда компаний было представление, что это новая бизнес-ниша, и они стали ее отрабатывать. Все «коричневые» компании (а это, как правило, компании-экспортеры) очень быстро поняли, что им ничего не остается, кроме как начать перестраиваться только потому, что через 10–15 лет, а может быть, и раньше они встретятся с большими проблемами. В лучшем случае – с проблемами финансового характера, а в худшем случае с ними просто перестанут заключать контракты. Но вот вопрос: как пошла эта история? Конечно, самый легкий путь – это, что называется, window dressing. Мы говорим, что мы зеленые, ничего не поменяв. Я могу вам сегодня сказать, что я приверженец ESG-концепции, но как я реально живу – этого вы не знаете, и подтвердить никак мои слова не можете.*

*(Представитель регулятора)*


*У нас была дискуссия с компанией, которая выпустила зеленые облигации. Они выглядели очень хорошо, пока мы не собрали очередной Zoom и, посмотрев на этот перечень проектов, не сказали: «Теперь вам осталось сделать одну вещь и убедить вашего верификатора, что эти проекты вы делаете не потому, что они вам вменены в силу закона или предписаний контролирующих органов, а потому, что вы хотите их сделать». На что неожиданно включается микрофон на одной из слепых камер: «Здравствуйте, это главный эколог предприятия в таком-то городе. Так это же нам Росприроднадзор*

*последние два года предписания дает, мы поэтому делаем». И я вижу, как CEO закрывает лицо руками, потому что эти проекты были 95% бондами, без них его реализация была невозможна.*

*(Представитель регулятора)*

*Он [термин ESG] меня изначально бесил, потому что мы в свое время, в 2008 году, приняли план устойчивого развития и повышения качества жизни. Sustainable living. ESG было, но оно было как нижнее белье, которое не надо вывешивать. Это то, как ты устанавливаешь стандарты – экологические, социальные, корпоративно-управленческие, которые раньше вообще-то были просто экономическими; как ты себя ведешь на рынке и т. д. Сейчас это вывесили на флаге: мы ходим все с ESG. Ну, и дальше что? Я понимаю, почему термин вызывает раздражение. Потому что он задолбал, он везде, на всем, как печать уже.*

*(Участник Альянса)*

The background is a solid teal color. On the right side, there are several overlapping circles of varying sizes and shades of teal, creating a modern, abstract design.

# **КАК МЕНЯЮТСЯ ПРИОРИТЕТЫ И СТРУКТУРА ПОЛИТИКИ**

## Как трансформируется повестка ESG?

ПРЕЖНИЕ СТИМУЛЫ

ОЖИДАЕМАЯ ДИНАМИКА

ЯДРО 1 ИЛИ БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ: ТРАДИЦИОННЫЕ СТИМУЛЫ

Традиционные социальные практики: забота о территории, ответственность собственника (особенно ярко выражено в случае с градообразующими предприятиями)

Требования национальных регуляторов

Создание благоприятной среды для сотрудников

Открытость в представлении корпоративной информации

После ввода санкций российский бизнес оказался отрезан от прежней ESG-инфраструктуры, часть компаний столкнулась с дефицитом ресурсов, разрывом цепочек поставок и R&D-партнерств в рамках ESG-проектов, со скепсисом собственников и менеджмента. Претерпела изменения структура стимулов для ESG-политики.

### Усиливается

Важно сохранение социальной стабильности в регионах в ситуации роста потенциала локальных конфликтов

### Неравномерно

Усиление экологического контроля со стороны государства (после временного ослабления в контексте кризиса), снижение требований к раскрытию информации

### Усиливается

Абсолютный приоритет – сохранение рабочих мест, уровня дохода сотрудников в ситуации кризиса

**Существенно сокращается**, однако может возрастать при выходе на восточные рынки капитала

## ЯДРО 2: НОВЫЕ СТИМУЛЫ С ПРЯМЫМ МОНЕТАРНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

Развитие климатической повестки, углеродного регулирования

### Ослабеваает

Зона неопределенности: российское углеродное регулирование; углеродные требования восточных рынков. При этом сохраняется в отдаленном горизонте планирования

Требования финансовых институтов

### Ослабеваает

Сохраняется для небольшого числа компаний, уже подписавших кредитные линии  
Зона неопределенности: развитие российских финансовых инструментов – зеленых кредитов или бондов, социальных бондов; требования восточных рынков, финансовых институций

Требования потребителей

### Ослабеваает

Зона неопределенности: требование восточных рынков, присутствие товара в устойчивой цепочке поставок

## СТИМУЛЫ БЕЗ ПРЯМОГО МОНЕТАРНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ И НАРАСТАЮЩИЕ СТИМУЛЫ

Влияние на репутацию бизнеса, формирование образа современной компании, конкуренция за позиции в рейтингах (сравнение компаний и ориентация на лидеров была серьезным стимулом развития)

**Ситуативно ослаблен.** В перспективе усиливается

Влияние на HR-привлекательность (нарастающий фактор, на начало 2022 года был проявлен слабо и в отдельных отраслях/для отдельных позиций – высококвалифицированных специалистов)

**В перспективе усиливается**

Влияние на конечных потребителей (нарастающий фактор, на начало 2022 года был проявлен только в отдельных сегментах, например в ритейле, производстве пластика)

Амбиции собственника строить бизнес на основе идеи устойчивости, ценностные изменения у собственников и топ-менеджмента (проявлено выборочно, в основном в частных компаниях)

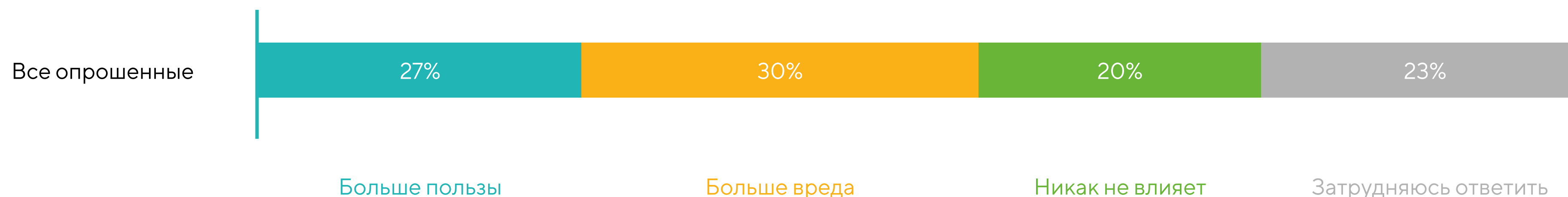
**Зона неопределенности:** запрос потенциально растет, но находится под воздействием дисконтирующих факторов – снижение уровня потребления внутри страны и ограничения логистических цепочек для экспортно-импортных операций

**Ситуативно ослаблен** из-за перехода бизнеса в тактический горизонт. Гипотетически растет запрос собственника на большую включенность в жизнь регионов деятельности (в связи с «укоренением» российского капитала)

Сегодня бизнес подтверждает свою заинтересованность в продолжении политики. В ряде случаев возникает стремление не только расширить репутацию в области устойчивого развития на близких стейкхолдеров, но и сделать ее частью корпоративного бренда. Возникает контур новой трактовки бизнеса – в качестве как коммерческого, так и общественного института.

Коррекция (за счет принципов устойчивого развития) общей репутации бизнеса воспринимается как один из возможных векторов публичной коммуникации. Сегодня наблюдается крайне амбивалентное отношение общества к крупному бизнесу. Так, по данным опроса, проведенного ЦСП «Платформа», весомая доля опрошенных полагает, что деятельность крупного бизнеса приносит обществу больше вреда, чем пользы, или никак не влияет на жизнь простых граждан.

**Как Вы считаете: деятельность крупного бизнеса приносит населению страны больше пользы, больше вреда или никак не влияет на их жизнь? (% опрошенных)**





Основные источники позитивной оценки роли компаний связаны с бизнес-деятельностью – это создание рабочих мест и налоговые поступления. Социальные инвестиции, благотворительность на этом фоне менее заметны.

Главные источники критики – несправедливость распределения богатства в обществе, негативное влияние на малый бизнес, угрозы для экологии.

### В чем основная польза от деятельности крупного бизнеса?

% от тех, кто считает, что деятельность крупного бизнеса приносит населению страны больше пользы, чем вреда

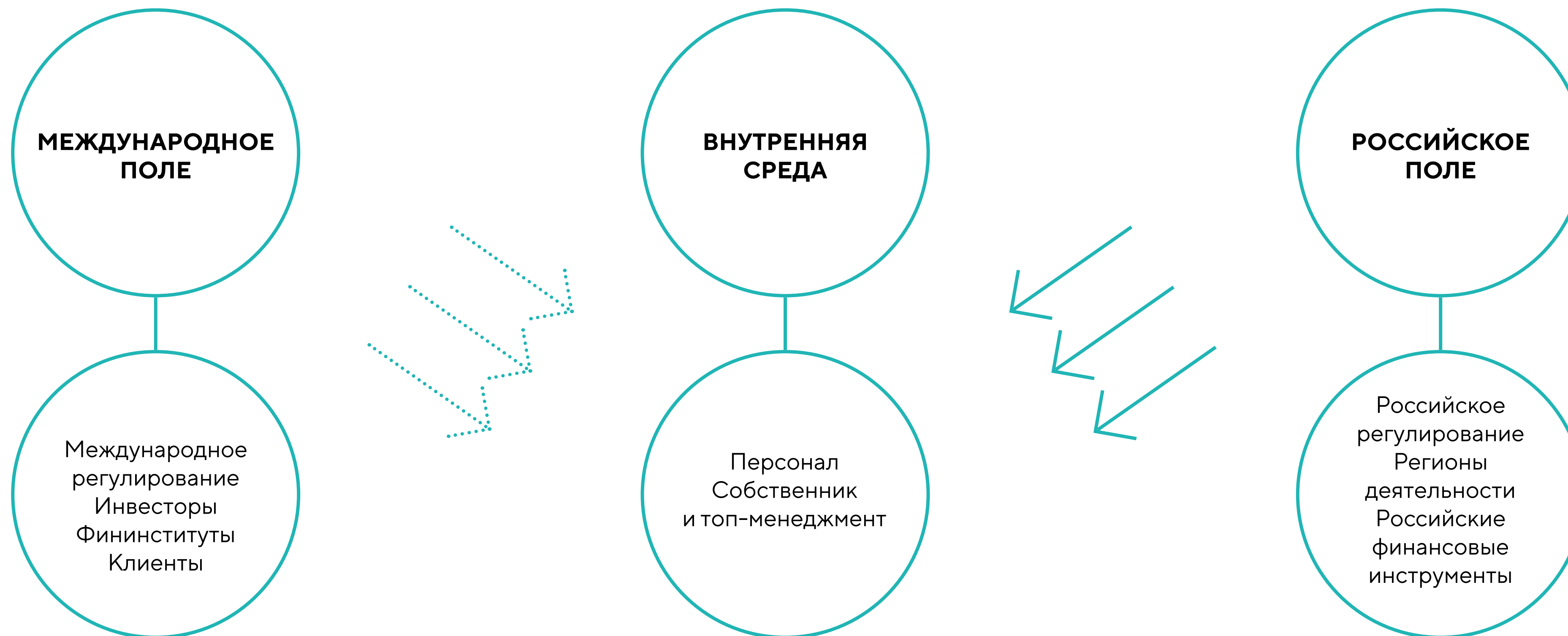
Создание рабочих мест	85%
Налоговые поступления в бюджет	49%
Развитие новых технологий, усиление индустриальной мощи страны	19%
Производство качественных товаров, услуг	15%
Вложения в благоустройство городов, строительство социальных объектов	10%
Благотворительность, помощь людям в тяжелой жизненной ситуации	6%
Спонсорская помощь – поддержка образования, науки, искусства, спорта	5%

### В чем основной вред от деятельности крупного бизнеса?

% от тех, кто считает, что деятельность крупного бизнеса приносит населению страны больше вреда, чем пользы

Несправедливое распределение богатства, неравенство	51%
Препятствие развитию малого и среднего бизнеса	32%
Негативное влияние на экологию	31%
Монополизация экономики	28%
Влияние на политику	26%
Закрепление сырьевого характера экономики	10%
Негативное влияние на рынок труда	10%

Если рассматривать ESG-политики как реакцию компаний на давление внутренней и внешней среды, то можно констатировать, что **сегодня происходит изменение векторов этого давления.**



**В целом вопрос регуляторных стимулов остается открытым. У бизнеса выражен запрос к государству на прояснение планов по углеродному регулированию, на создание инструментов монетизации, развитие соответствующей инфраструктуры. Есть интерес к изучению восточных рынков. Возможные роли для Альянса: участие в построении российской инфраструктуры и развитии деловой дипломатии, а также в расширении диалога компаний с регуляторами.**

*Хайп на устойчивое развитие уже прошел. Многочисленные ненужные встречи, конференции и дополнительные запросы более не актуальны. Теперь можно заняться практической деятельностью, воплощением планов. Есть, конечно, и минусы – то, что ушли рейтинги, международные драйверы, которые стимулировали заниматься развитием практик ESG. Но, к примеру, сейчас мы занимаемся вопросом получения индийского ESG-рейтинга для одного из наших активов.*

*(Участник Альянса)*

*Я считаю, что это стратегическая повестка. Фундаментально это шаг в сторону гуманизации, в сторону высоких технологий, более жестких требований к бизнесу по экологии и по климату, в сторону признания климатических рисков. И важно, что Россия тоже это сделала после долгих раздумий. Это глобальный процесс. И как бы ни складывалась сейчас ситуация, ESG – это стратегия, этот тренд будет оставаться. Даже если мы переориентируемся на Юго-Восточную Азию или на Ближний Восток, всё равно уже идет процесс конвергенции требований и ожиданий к ESG. И они будут выравниваться. То есть, уйдя от Европы и Америки на какое-то время, мы не придем к ситуации, когда нам не нужно будет думать о трансграничном углеродном регулировании, о собственных стандартах и т. д.*

*(Участник Альянса)*

*Мы сохраняем приверженность своим принципам, взятым на себя обязательствам и стратегическим приоритетам в области ESG. Для нас ESG напрямую связано с устойчивостью нашего бизнеса, потому что это про риски компаний и проектов, в которые мы вкладываем деньги, это про риски нашего кредитного и инвестиционного портфеля. Поэтому внимание со стороны менеджмента к теме ESG нисколько не ослабевает. В то же время, конечно, появились новые, остроактуальные задачи по сохранению и восстановлению бизнеса. Они, безусловно, требуют внимания руководства, поэтому частота обращения к нашей теме сейчас несколько ниже, чем раньше. Просто потому, что в текущем контексте это область генерации скорее позитива и возможностей, нежели прямых угроз и финансовых потерь.*

*(Участник Альянса)*

## Ценностные изменения в бизнесе

По всей видимости, не утратят актуальности такие стимулы развития ESG, как ценностные позиции собственников и топ-менеджмента, проникновение принципов на уровень корпоративной культуры. Под влиянием мобилизационной повестки действие этого фактора может усилиться.

Монетарные и регуляторные условия (привлечение инвестиций, клиентов, кредитов, избегание возможных санкций) могли инициировать в компаниях процесс переосмысления цели и роли бизнеса. В ряде случаев ESG-повестка стала удобной платформой для переосмысления миссии бизнеса. Ценностный запрос владельцев может стать сильным фактором поддержки ESG-политики, но при этом важно дать ему оформиться в терминологии устойчивого развития.

Корпорации в своем развитии проходят ряд этапов – от выживания и защиты до лидерства и т. д. И на определенном этапе у компаний возникает потребность в общественной миссии.

**Эта «пирамида потребностей» преломляется на разных уровнях:**

- Собственников, которые прошли ряд этапов – создание бизнесов, их защита, стабилизация, рост – и вышли на этап ценностного осмысления своего наследия (перфекционизм как стимул);
- Менеджмента, которому для мотивации требуются более значимые цели;
- Сотрудников, в особенности нового поколения, которые начинают обращать внимание на ответственность работодателя.

Подобную мотивацию трудно фиксировать и формализовать, но она проявляется в ESG-сдвиге компаний с высокой концентрацией частного капитала и, по-видимому, будет усиливаться.

Примеры того, как собственники транслировали свою общественную позицию на бизнес, можно найти и внутри, и за пределами Альянса: Михаил Фридман, X5Group; Алишер Усманов, «Металлоинвест»; Владимир Потанин, «Норникель».

Тренд, связанный с ценностным воздействием, будет возрастать по мере осмысления бизнеса в качестве «наследия», что уже видно на примере ряда предпринимателей. Этот фактор можно отнести к числу психологических и вторичных, но по уровню влияния он может не уступать монетарным стимулам.

*Произошло взросление акционеров и менеджмента до уровня, когда пора и о душе подумать. Мы не хотим просто работать, а хотим воплощать красивые идеи, реализовать социальный контракт с обществом. В рамках такого контракта мы реагируем на проблемы, которые общество обозначает перед нами, и информируем о своей реакции. Это и есть устойчивое развитие бизнеса. А устойчивое развитие бизнеса – то, что нужно акционерам.*

*(Участник Альянса)*

*Наша задача как государства – создать сейчас такую инфраструктуру, чтобы, когда случится рестарт, мы были готовы. Тема ESG осталась нашим приоритетом, и мы продолжим этим заниматься. Россия не должна выходить из международных организаций и соглашений. Мы должны сохранить свое участие везде, где это возможно. В нашей организации достаточное количество топ-руководителей, которые являются искренними приверженцами принципов ESG и повестки устойчивого развития, создания более качественной жизни для будущих поколений, для своих детей, внуков, правнуков. Это достойная цель, которой надо заниматься.*

*(Участник Альянса)*

*Я иногда сравниваю тему ESG с прозой. Мы всегда разговариваем прозой, но не всегда об этом знаем. Мы давно занимаемся многими вопросами из повестки ESG, но мы не знаем, что это часть повестки ESG. То есть мы смотрим на это с другого ракурса, но от этого ESG не перестает быть ESG. Я всегда говорю: откуда компания заходит в ESG, не столь важно; главное – что она заходит, понимает, начинает ориентироваться. И даже если она делает это из-за абсолютно внешних стимулов, есть шанс, что постепенно она начнет делать это уже в силу внутренних убеждений. Это такая идеологическая вещь – изменение стимулов с внешних на внутренние.*

*(Участник Альянса)*

## Стратегии бизнеса под влиянием меняющихся стимулов

В новом общественном контексте возможны три стратегии. При этом на данный момент для многих компаний рано говорить о новой стратегии – решения только предстоят.



**Большинство сохраняет методологическую рамку ESG, но пересматривает приоритеты и структуру деятельности в связи со сменой факторов давления на бизнес, откладывает доработку или запуск уже почти готовых стратегий по отдельным направлениям, например по климатической повестке.** В некоторых случаях компании оценивают сохранение ESG-политики как сигнал рынку: бизнес стабилен, устойчив. В этом случае программа принимает функцию коммуникационного сигнала.

**РЕВИЗИОНИЗМ:** смена приоритетов и подходов при сохранении общих целей (подробнее – в следующем разделе)

Происходят сдвиг/приостановка части мероприятий, снижение PR-активности, ситуативные изменения в политике открытости (среди прочего – компании могли закрыть информацию о корпоративном управлении, чтобы снизить санкционные риски).

Вместе с приостановкой одних инвест-проектов происходит переключение на другие, поиск альтернативных вариантов реализации целей – менее затратных и более актуальных

(пример: переключились с иностранного партнера по запуску инноваций на российского, форсировали закупки техники для проекта по сокращению выбросов ввиду возможного дефицита).

Важная черта – изменения осмысляются и интегрируются в организационную модель: происходит изменение метрик, целевых значений, KPI для менеджмента.

**ПРИСПОСОБЛЕНИЕ:** сохранение принципов и структуры портфеля проектов (возможно, даже без прямых стимулов – «не жечь мосты»), возможный сдвиг ряда проектов

Если ESG было построено не только с ориентацией на инвесторов и фининституты, компания с большей вероятностью сохраняет свою стратегию без изменений.

Особенно влияет на стратегию наличие монетарных факторов: сохранение рынков сбыта, работающие активы за рубежом, имеющиеся кредитные обязательства.

- Высокая инерционность деятельности корпораций – каждое направление работы, имеющее мандат от совета директоров, двигается по намеченному курсу, пока он не будет пересмотрен и не будет получен новый мандат. Цикл общественных трансформаций и годовых корпоративных планов не совпадает – у части компаний новые стратегические решения по направлению ESG пока не приняты;
- Стремление созданных структур управления ESG к самосохранению, удержанию повестки и переход в режим внутреннего лоббирования.

В связи с этим часть изменений на рынке пока не отрефлексирована и до конца 2022 года можно ожидать дальнейшей коррекции практик.

*Нас исключают из различных международных отраслевых объединений. Теряем доступ к международному консалтингу. Мы потеряли доступ к международным рейтингам для анализа своих слабых мест. Плюс отсутствие доступа к лучшим мировым практикам, возможности участвовать в международных обсуждениях по пластику сильно нас ограничивает. Это обедняет и затрудняет развитие компетенции, лишает нас возможности актуализировать свои цели на примере деятельности других международных отраслевых компаний. Мы очень сильно сократили свой внутренний инвестиционный портфель проектов.*

(Участник Альянса)

*Повестка, которая была до 24 февраля, была ориентирована на то, чтобы показать инвесторам, аналитикам, что наша компания – в лидерах в ESG. Сейчас она – на втором плане. Меняем приоритеты. При этом мы изначально создавали стратегию, основные направления которой могут развиваться без инвесторов, за счет внутренних ресурсов, так как они имеют высокую важность для компании. В то же время корпоративная отчетность не сужается, а расширяется, потому как мы поставили себе цель максимально собрать в своей отчетности данные по всем реализуемым ESG-активностям.*

(Участник Альянса)

*В целом у нас изменений не произошло. Мы даже задумали реализовать воплощение новых стандартов, опирающихся на ESG, чтобы дать рынку новый ориентир, возглавить в отрасли новый ESG-тренд. До февраля ESG нас интересовал с имиджевой точки зрения. После февраля повестка устойчивого развития стала более глобальной. Стандартизация рынка, обучение рынка применению ESG – наш фокус внимания сейчас.*

(Участник Альянса)

## Наиболее вероятные изменения в политике

**Изменения при условии, что не произойдет быстрого восстановления связей с западными рынками и не появятся новые монетарные стимулы:**



- Замораживание/продление сроков реализации климатических проектов и R&D-разработок (если для них не будет предложено инструментов монетизации);
- Сворачивание ESG-отчетности и рейтингов как инструмента взаимодействия с инвесторами и финансовыми институтами;
- Переориентация на выполнение требований российского экологического регулирования, внимание к проектам и технологиям, которые снижают выбросы;
- Разворот на регионы и переориентация на S-направление; в первую очередь – забота о сохранении рабочих мест и дохода сотрудников, впоследствии – повышение качества жизни в регионах (в том числе для роста HR-привлекательности в условиях дефицита специалистов).

Сегодня происходит размывание второго ядра, сформировавшегося под воздействием требований международных регуляторов, финансовых институтов и рынков сбыта. Сохранилась большая зона неопределенности, связанная с возвратом прежних и развитием новых элементов ESG-инфраструктуры. Параллельно с пересмотром приоритетов и структуры ESG у бизнеса возникает ряд стратегических и методологических развилок, которые важно пройти Альянсу.



*Наступает время использовать принципы ESG в решении таких задач, которые не связаны с финансовой стороной вопроса. Можно потратить ресурсы сейчас для того, чтобы завтра мы были еще надежнее и безвреднее для окружающего мира, внести свой вклад в то, чтобы завтра мир стал лучше, чем был вчера, и принять в этом непосредственное участие. Такая глобальная миссия.*

*(Участник Альянса)*

*Сейчас крайне важна стала практическая часть этой повестки на земле, на наших предприятиях. Мы, наверное, так быстро все развивались, эта тема стала на хайпе в каком-то смысле год назад. Все очень далеко убежали. Появились отчетности, куча всего. И даже какой-то диссонанс случился между тем, что компании публикуют и насколько глубоко и далеко они убежали, с тем, что есть на земле. Сегодня почему ситуация тяжелая? Потому что настало время спросить обычных людей на улице, что такое ESG.*

*(Участник Альянса)*

*Ядро ESG-повестки остается актуальным, так как мы понимаем актуальность и полезность движения в эту сторону. При этом, если нет ответа на вопрос «зачем?», то это из повестки уходит. Оптимизация и развитие ответственности персонала сохраняют актуальность. Если компания работала над снижением операционных издержек, цифровизацией рабочих бизнес-процессов – то это ESG. Если предприятие экономит OPEX, соответственно, природа получает меньше выбросов. Это тоже ESG. Это будет актуально, несмотря на любые внешние изменения. Единственный вопрос, который может задавать себе бизнес сегодня: «отбиваются» ли нужные CAPEX экономии выбросов, и если да, то за сколько лет?*

*(Участник Альянса)*

The background is a solid orange color with several overlapping circles of varying sizes and shades of orange, creating a modern, abstract design. The circles are positioned in the top-left, bottom-left, and bottom-center areas.

# ПЕРСПЕКТИВЫ ПОВЕСТКИ

## Перспективы повестки

ESG как комплексное направление со специфической терминологией, номенклатурой показателей, отчетностью сформировалось в значительной степени под влиянием требований международного рынка. **В текущей ситуации для бизнеса возникает развилка: сохранять комплексную систему целей и методологию ESG или провести ревизию? Большинство участников Альянса (показано выше) стремится закрепить методологическую рамку ESG, но пересмотреть приоритеты и структуру деятельности.**

- Представленная в Альянсе часть бизнеса не ставит под сомнение важность борьбы с изменением климата и международной интеграции, чаще всего выступает против суверенизации повестки (позиция большинства участников Альянса), за сохранение международной методологии. Создание особого «национального ESG» – тупиковый путь развития. Причины: общность целей устойчивого развития, тенденция к универсализации принципов и критериев в мире, слабость российского фондового рынка и отсутствие ESG-инвестирования.
- Однако находят поддержку учет национальной, региональной специфики, «ассимиляция» темы ESG, пересмотр отдельных направлений работы, исходя из сложившейся ситуации с финансированием, развитие национальной инфраструктуры (которая в перспективе могла бы интегрироваться в международную).

## ESG-ревизионизм: к общей цели своим путем

В ситуации, когда разрываются глобальные связи, нет давления западных фондов, трансграничное углеродное регулирование утратило актуальность, а в странах, последовательно развивавших климатическую повестку, происходит откат на прежние позиции, актуализируется дискуссия:

Адекватны ли ESG-принципы для российского рынка? Не входят ли принципы западной политики в конфликт с интересами и ценностями национальных экономик?

К ревизии проявляют интерес не все бизнесы. Ядро критиков ESG прежде составляли представители угольной, нефтяной и химической отраслей, которые в ESG-парадигме относились к «коричневым». Их позиции близки представителям отраслевых министерств, например Минэнерго России.

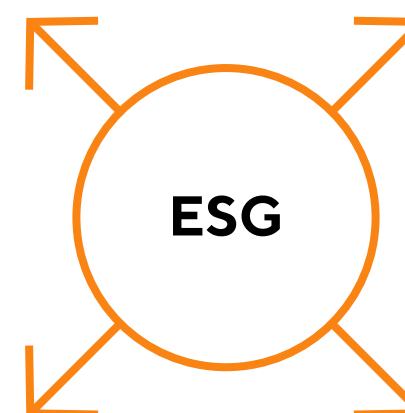
## Зоны критики текущей структуры климатической повестки

### Пренебрежение региональной спецификой

Недоучет социально-экономической и климатической специфики, которая задает иные пути к снижению эмиссии и другой проблемный фон

### Отсутствие критичности в отношении «зеленого мира»

Избыточное увлечение новыми технологиями и альтернативными источниками энергии, отсутствие комплексного подхода к оценке последствий их применения



### Внутренние противоречия повестки

Игнорирование точек социального напряжения, возникающих за счет форсированной переориентации на более дорогие виды зеленой энергии, ускоренное закрытие старых производств

### Сегрегация, стигматизация

Сегрегация отраслей на «зеленые» и «коричневые», дискриминационные подходы в доступе к рынку капитала. В ряде случаев – преувеличение рисков от некоторых «коричневых» отраслей

В ряде случаев в публичной повестке «зеленая» критика смыкалась с критикой идеологической – сырьевая зависимость нашей страны описывалась как элемент «отсталого мира» и становилась основанием для критики системы управления государством (слабые институты, монополизация рынка, доминирование крупного бизнеса и наличие жестких вертикалей управления).

С точки зрения ряда экспертов, Россия при таком подходе оказывалась в ущемленном положении – перспективы ее экономики делались неопределенными, дальнейшая разведка и разработка сырьевой базы ставились под сомнение: «Надо успеть выбрать то, что остается на традиционных месторождениях»; «Каменный век закончился не потому, что закончились камни».

В последние годы ряд российских компаний начал формулировать альтернативный подход, связанный с особенностями России. Особенности, акцентируемые экспертами:

**ВЫСОКАЯ  
СТОИМОСТЬ  
КРЕДИТА**

+

**ДЕШЕВЫЕ  
ЭНЕРГОРЕСУРСЫ**

+

**ХОЛОДНЫЙ  
КЛИМАТ**

- Долгосрочная потребность в углеводородах на внутреннем рынке.
- Неконкурентная стоимость капитальных затрат для создания альтернативной энергетики.
- Потенциал для технологических решений на базе существующих активов и инфраструктуры:
  - Сокращение эмиссии парниковых газов за счет роста энергоэффективности на основе новых технологий и материалов (работа в этой области позволяет, по оценкам бизнеса, снизить эмиссию на 30%);
  - Учет лесного фонда в качестве естественного преимущества России;
  - Новые технологические разработки в сфере нейтрализации углеродной эмиссии (например, закачка CO<sub>2</sub> в отработанные пласты месторождений).

Внутри Альянса есть активная группа, настроенная не только на реализацию политики ESG, но и на ее коррекцию, пересмотр приоритетов. Альянс представляется ей одним из инструментов этого процесса, но не единственным (подобная позиция проводится через РСПП).

*Я – за то, чтобы мы концентрировалась на тех аспектах, которые отвечают нашим национальным особенностям. Первое – у нас холодно, второе – у нас очень высокая стоимость денег, теперь они даже почти недоступны, и третье – топливо у нас дешевое. Углеродный налог для России – мазохистский эксперимент. К экологии в нашем случае необходимо подходить с учетом национальных нюансов, использовать альтернативные решения. У нас очень сильное недоинвестирование в человеческий капитал, потому что мы делали ставку на развитие бизнеса. Нам надо намного меньше строить, намного больше приводить в порядок то, что есть. Надо сокращать немотивированные потери и только потом делать капиталоемкие решения. Надо использовать низкую себестоимость наших энергоносителей для того, чтобы у нас развивалась переработка. Надо стимулировать компании вкладываться в персонал и сделать S самой главной буквой.*

(Участник Альянса)

*Сейчас в Европе начинается рост ставок. Мало того, что, например, немецкую экономику на 40% нагрузили ВИЭ [возобновляемыми источниками энергии] и убрали*

*традиционную дешевую энергию. Еще и традиционную энергию сейчас все задрали по цене. Неожиданно ESG оказалось не просто модным увлечением, а гигантским бременем. Надеюсь, что остальные 7 млрд людей в мире смогут найти консенсус между тем, что реально нужно миру в плане борьбы с климатическими изменениями, и адекватными подходами.*

*(Представитель регулятора)*

*Нам нужно заняться созданием национальной ESG-инфраструктуры с точки зрения того, что нужно сделать внутри страны, ESG-идеологии, являющейся альтернативой европейскому мейнстриму. У разных стран могут быть разные инструменты для того, чтобы приходиться к максимальному снижению нетто-эмиссии. И если у каких-то стран есть свои климатические активы, отличающиеся от европейских, то именно их надо мобилизовать. Применительно к России это, прежде всего, колоссальный потенциал в повышении энергоэффективности на существующих производственных предприятиях, в развитии инфраструктуры, коммунальном потреблении. И стимулировать надо повышение энергоэффективности. В итоге мы получим такой же результат, как и европейцы со своей возобновляемой энергетикой.*

*(Участник Альянса)*

## Суверенный ESG: совмещение ESG и национальных целей

В то время как ESG стало проекцией целей устойчивого развития на бизнес, государство разработало систему национальных целей устойчивого развития. Две системы целей существовали относительно автономно, хотя и развивались на одной основе. Только отдельные бизнесы интегрировали национальные ЦУР в свои стратегии.

В текущем контексте в публичном поле часто звучит вопрос: возможно, стоит рассмотреть интеграцию ESG в структуру национальных целей?

Сама интеграция не вызывает возражений, так как между ESG и ЦУР нет противоречий, но уход от методологии и терминологии ESG дискуссионен.



### Логика сторонников перехода бизнеса от ESG к национальным целям устойчивого развития

- ESG сформировался как «интерфейс» общения с определенным «заказчиком» – зарубежными фондами, финансовыми институтами. Сегодня бизнес сближается с государством. Климатическая повестка, с которой во многом ассоциировался ESG, уходит.

- Повестка и терминология ESG ассоциируются преимущественно с Западом. В наши дни это может создавать риски отторжения внутренней средой, особенно в регионах. У бизнеса есть запрос на ассимиляцию повестки (главным способом видится полная интеграция стратегии устойчивого развития бизнеса с национальными ЦУР).



- Термин «устойчивое развитие» лучше фиксирует философию, лежащую в основе подхода, и позволяет более гибко определять стратегию по достижению устойчивости.

### Логика сторонников сохранения текущей методологии и терминологии

- ESG – это повестка устойчивого развития, переложённая на корпоративную культуру, уже операционализированная для бизнеса. У ЦУР же пока нет привязки к бизнесу. При переходе на новую рамку придется выработать новую систему критериев и показателей. Смысла в умножении сущностей нет.
- Ввиду перспективы работы на восточных рынках, восстановления связей с западными рынками логично сохранять универсальную международную терминологию.
- Отказ от прежней терминологии может выглядеть комично, как рудимент борьбы с англицизмами в прошлые эпохи.

### Независимо от принимаемой позиции идея более активного использования структуры национальных целей в продвижении темы ESG представляется оправданной.

*Очень удобно называть это в английском варианте – короткий, уже всем понятный термин. Нам надо придумать такое же короткое и понятное национальное определение и продвигать его среди населения. Чтобы это не было понятно только пиарщикам по связям с инвесторами.*

(Участник Альянса)

*Общаюсь с людьми. Раньше всё было круто, классно, часть международной повестки. А сейчас в регионах тебя иногда могут и каким-нибудь инагентом назвать, если люди не разбираются. Повестке сегодня нужны легализация и ассимиляция здесь. Легализация – это когда она вам будет разрешена, вы можете приходить и говорить о ней. А ассимиляция – это когда вас люди понимают. Если раньше мы были, как большие компании, экспортеры, интегрированы, постоянно на конференциях, то в Лондоне, то там, то там, и даже внутри компании было понятно, зачем мы это всё говорим, зачем ESG, зачем Score 1, Score 2, Score 3 и т. д., то сегодня мы больше разворачиваемся сюда, в регионы.*

(Участник Альянса)

*Сейчас, в такой конъюнктуре, подкладывать под всё ESG, именно три буквы на иностранном языке, сложно. Оно себя чуть-чуть дискредитировало, потому что у этих ребят ESG-повестка ушла в направление, отличное от того, что нужно нам. У нас – больше адаптация экономики. У них – другое. Когда-то я работал в одном банке, и у нас была ESG-повестка. Вызывает нас акционер и говорит: «Мы на совете директоров отчитываемся, вот у нас 10 пунктов, в том числе наличие нужной ориентации в составе топ-менеджмента. Нам надо план перевыполнить на 110%, чтобы бонусы получить, потому что эти 10 мы не выполним». ESG-повестка настолько большая, обширная, устойчивое развитие настолько правильное, что это занимает 5%. Но это так гипертрофировано у них, что именно эти 5% ассоциируются со всей ESG-повесткой.*

(Представитель регулятора)

## Сжатие: от глобального к локальному

Становится популярным тезис: ESG смещается в сторону S-компонента, программы фокусируются на регионах непосредственного присутствия бизнеса.

Это определяется:

- Желанием сохранить логику ESG-подхода и ценность функции, выстроив их вокруг стабильных приоритетов бизнеса;
- Стремлением использовать накопленные преимущества в виде традиции социального инвестирования в регионы деятельности;
- Стремлением выровнять диспропорции, возникшие в рамках прежнего подхода, – конфликт между ценностями E и S, когда игнорировались социальные риски от форсированной трансформации;
- Базовым запросом общества и самого бизнеса (собственников, менеджмента) на решение социальных проблем регионов.

При этом идея «размена» E на S, предотвращения социальных рисков при снижении экологических требований не находит поддержки у регуляторов – возможно, сдвинутся сроки ряда инициатив, но стратегически жесткость нормативов будет сохраняться.

В ряде случаев меняется отношение между знаком ESG и его смысловым наполнением, повышается эластичность термина. Часть компаний (незначительная среди представителей Альянса) помещает в ESG-рамку все свои базовые социальные и экологические приоритеты, например сохранение рабочих мест. Комплексная политика распадается на отдельные компоненты, происходит возврат к традиционному ядру.

При этом пока остается неясным, в чем будет состоять отличие социальной политики в контуре ESG от прежних социальных программ, структурированных в логике КСО.

Наиболее типичный для компаний с развитой ESG-политикой и для регуляторов взгляд на ситуацию таков: ESG, в отличие от КСО, должно выделяться принципами. Значительное число участников Альянса выступает за то, чтобы компании не ограничивались «переупаковкой», а переосмыслили социальные и экологические стратегии с точки зрения ESG.

**КСО**

В основе – идея перераспределения прибыли для решения проблем локального сообщества, частью которого выступает бизнес. Компании проявляют заботу о том, что находится «за пределами проходной»

**ESG**

Идеология состоит в том, что идея устойчивости должна быть включена в бизнес-модель, логику принятия инвестиционных решений, не в том, что бизнес должен делиться прибылью

Национальная дискуссия вокруг ESG не находится в изоляции. Общая ситуация в мире осложняется, издержки ради будущего становятся дороже. По-видимому, глобальная деловая среда пройдет еще один виток рефлексии. В России организация такой дискуссии – востребованная ниша.

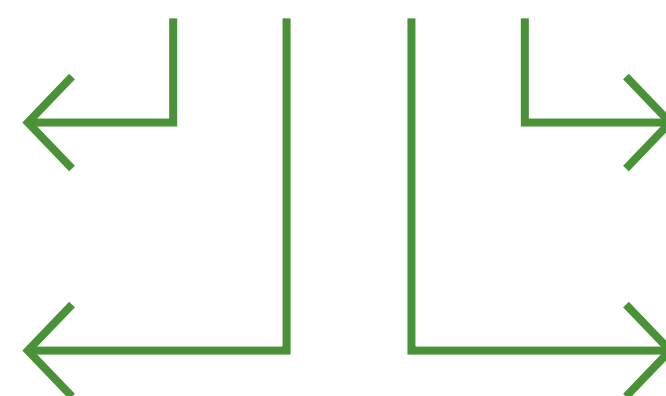
# СТИМУЛЫ И ЗАПРОСЫ

**И бизнес, и регуляторы говорят о важности сохранения политики в прежнем объеме. В этой ситуации задача регуляторов – создать новые инструменты и возможности.**

### СТИМУЛИРОВАТЬ БИЗНЕС И АКТУАЛИЗИРОВАТЬ КОМПЛЕКСНУЮ ПОЛИТИКУ ESG МОЖНО ЧЕРЕЗ:

доработку таксономии, стандартов, системы измерения ущерба

развитие финансовых инструментов



развитие национального рейтингования

популяризацию повестки, стимулирование спроса на ESG со стороны российских стейкхолдеров – потребителей, населения территорий, миноритарных инвесторов

## Кнут и пряник

Стимулы, которые мотивировали бизнес к ESG, часто описываются через терминологию давления, угрозы.

Негативная мотивация имеет ограничения: она снижается, если риски расцениваются как вероятностные или отложенные.

Сегодня, когда угрозы ситуативно ослабли, но компании уже встали на путь трансформации, актуализируется запрос на позитивные стимулы – поощрение лучших, а не наказание худших.

То, что эти стимулы не развиты на российском рынке, подтверждают и регуляторы, и бизнес.

**Примеры инструментов стимулирования, востребованных со стороны бизнеса:**

- Инструменты зеленых облигаций и зеленого кредитования (нуждаются в доработке и масштабировании) – они могли бы поддержать инвестиционные проекты в условиях сокращения ресурсов. Возможно, «скрещивание» программы финансирования лучших доступных технологий с зелеными и адаптационными проектами (в процессе обсуждения);
- Развитие рынка обращения углеродных единиц;
- Налоговые льготы по облигациям устойчивого развития. Прежде льготы распространялись на все облигации, и это серьезно стимулировало фондовый рынок (в процессе обсуждения);
- Инструменты для стимулирования спроса конечных потребителей, например зеленая ипотека для рынка недвижимости (в процессе обсуждения);
- Система выпуска и обращения углеродных единиц;
- Инструмент социальных облигаций – они могли бы помочь масштабировать практики бизнеса и сфокусировать его усилия на национальных приоритетах (базируется на социальной таксономии, которая находится в процессе обсуждения);
- Учет ESG-показателей в крупных проектах с государственным участием (в частности, в ситуации проведения торгов).

Логично было бы в России не только определять дискриминирующие финансовые или административные санкции по отношению к несоблюдающим принятую повестку компаниям, но и ввести рабочие механизмы зеленых, ESG-госзакупок. То есть поощрять бизнес, который помогает достигать определенные национальные цели развития, выстраивать комфортную социальную среду обитания для жителей страны. И реализовывать такие стимулы комплексно. Масштабных программ, связанных с финансированием развивающих ESG компаний, в России недостаточно.

(Участник Альянса)

Содействие снижению ставок кредитования для компаний, придерживающихся ESG-повестки, хотя бы на 0,5–1% стало бы хорошим подспорьем в текущей ситуации. В целом необходимо создание условного российского фонда ESG, который бы централизованно регулировал все вопросы, связанные с ESG-повесткой. На фоне больших штрафов «Норникелю», «ЛУКОЙЛу» было бы для баланса хорошо создать и систему поощрения тем компаниям, у которых в плане ESG всё хорошо. Чтобы добавить позитивные стимулы.

(Участник Альянса)

Ключевым фокусом должно являться развитие ESG-кредитования. Во многих проектах в области ESG хромает экономическая составляющая. Поэтому развитие рынка ESG-кредитования с какими-то субсидируемыми государством ставками, в зависимости от того, насколько

компания хорошо или плохо перформит в ESG-сфере, насколько она оценена по какому-то из этих национальных рейтингов, было бы правильным шагом. Отдельным направлением может стать формирование вторичного рынка оборота климатических единиц. Это выступило бы драйвером для многих российских компаний активнее заниматься вопросами климата, получить возможность зарабатывать на этом.

(Участник Альянса)

## Рейтинги и рэнкинги

До последнего времени часть компаний скептически относилась к российским рейтингам и считала, что международные рейтинговые агентства решают задачу объективного сопоставления. Сегодня настроения изменились. Большинство участников Альянса поддерживает создание признанного и пользующегося доверием национального продукта, а значительная часть участников Альянса убеждена, что он должен быть непосредственно вовлечен в создание рейтинга.

≈3/4

участников – за создание  
нового рейтинга или  
доработку одного из  
существующих

≈1/4

участников – против  
российского рейтинга

## Каковы цели рейтинга/рэнкинга?

- Верификация успехов, возможность апеллировать к внешней оценке своих результатов.
- Сопоставление, хотя бы внутри отраслей, которое дает команде и собственникам понимание своего места на рынке и стимул развиваться, бенчмарки, указывает зоны роста.
- Диалог с регулятором через демонстрацию динамики, лидерства.

Сегодня нет очевидного лидера или центра, который мог бы выступить разработчиком такого продукта. Главные требования к продукту связаны с прозрачностью и признанием.

## ХОРОШИЙ РЕЙТИНГ – ПРОДУКТ, ПРЕДПОЛАГАЮЩИЙ:

### ПРОЗРАЧНУЮ МЕТОДОЛОГИЮ

Сегодня российские рейтинги не всегда методически прозрачны, универсальны (наблюдается смешение компаний разных отраслей и нерелевантность сопоставлений по ряду критериев), имеют четкие и однозначно трактуемые критерии. В ряде случаев они перегружены показателями. Между рейтингами не ясна разница. Значительную критику вызывает сопоставление компаний в несопоставимых, с точки зрения респондентов, отраслях.

### ЛЕГИТИМНОСТЬ

Российские рейтинги находятся под подозрением:

- Из-за общего институционального недоверия, образа ангажированности, финансовой зависимости;
- Случаев имитации бизнесом ESG-активности (представление данных, которые обеспечены в рамках требований законодательства).

Рейтингу требуются независимость и взаимодействие участников рынка по разработке и признанию методики. В частности, очень важны символические жесты признания со стороны регуляторов.

## ПРИКЛАДНОЕ ЗНАЧЕНИЕ

Не всем компаниям понятно, кто является прикладным пользователем российского рейтинга. Кроме того, вызывает скепсис универсальность принятия: если российский бизнес будет плотнее интегрироваться в восточные рынки, отечественный рейтинг не будет востребован. Есть запрос на верификацию рейтинга со стороны власти, на использование его в связке с инструментами монетизации, на сопоставимость методики (возможность конвертации) с международными рейтингами (чтобы в случае восстановления связей компаниям было легко представить данные).

**В связи с развитием российского рейтингования появляется три развилки.**

### 1. Нужен ли один рейтинг или их должно быть несколько?

- Часть экспертов (недоминирующая) указывает на необходимость конкуренции продуктов и риски централизации.
- Большинство считает «разноголосицу» рейтингов ненужной. Желателен единый универсальный и признанный рынком продукт.

### 2. Нужна ли российскому рейтингу оригинальная методология или требуется максимальная унификация с международными продуктами?

- Большинство экспертов указывает на узость прикладного значения российских рейтингов и возможные сложности при дальнейшей интеграции в международные рейтинги, на невозможность международного сопоставления компаний.

- Мировая тенденция – унификация; этот аргумент важен для компаний, которые активно рейтинговались на зарубежных площадках и надеются на возврат продуктов (либо на появление международных рейтингов, работающих с Россией).
- Меньшая часть указывает на нерелевантность для России ряда параметров в международных рейтингах, на возможность разработки продукта, учитывающего национальные особенности. В этом случае главный вопрос – о пользователях и прикладном значении отечественного рейтингового продукта.

### 3. Методологически это должен быть рейтинг или рэнкинг?

В первом случае возникает риск субъективности при оценивании, во втором – субъективности при определении критериев отбора информации.



Инструмент сопоставления – серьезный стимул для ESG-политики, его отсутствие остро ощущается рынком. С высокой вероятностью обсуждение темы не приведет к консенсусу. Однако обсуждение национального рейтинга (рэнкинга) отвечает запросу бизнеса и будет позитивно воспринято членами Альянса.

*Сегодня нам, наверное, нужен национальный рейтинг. И лучше всего, чтобы он был один. У нас сейчас четыре рейтинга, как минимум. Они все разные. На какие отрасли и практики они ориентированы, не совсем понятно. Поэтому сложно понимать степень их реального влияния на рынок и объективность оценки. И рейтинг, я считаю, должен быть независимым, чтобы повысить его значимость и уровень доверия к нему со стороны бизнеса.*

(Участник Альянса)

*Есть потребность в объединении национальных рейтинговых агентств с регуляторами для совместной разработки российских рейтингов с понятными критериями, которые бы признали все игроки нашего рынка. И эти рейтинги должны быть связаны с таксономией, должны быть верифицированы государственными институтами для придания им значимости и статуса.*

(Участник Альянса)

*Нам необходимо разработать свои национальные рейтинги с учетом наших национальных особенностей, с актуальной для российского бизнеса шкалой оценки релевантных критериев. При этом наши рейтинги должны коррелировать с международными, чтобы не готовить отчетность два раза и обеспечить быструю интеграцию, когда международная повестка вновь станет актуальной.*

(Участник Альянса)



# РОЛЬ РЕГУЛЯТОРОВ

(На основе интервью с представителями  
Банка России, Минэкономразвития России,  
Минэнерго России и ВЭБ.РФ)

## Интерес к повестке ESG

В структуре стейкхолдеров ESG существенно возрастает значение государства как разработчика регуляторики и как возможного источника финансирования. При этом у бизнеса есть запрос на четкие сигналы со стороны регуляторов – сохраняет ли актуальность повестка, продолжится ли разработка инфраструктуры, на какие требования будет сделан фокус.

Представители регуляторов подтверждают, что тематика устойчивого развития остается в числе приоритетных проблем (использование терминологии, методологической рамки ESG также не вызывает скепсиса). Позиция регулятора: если сегодня ESG требует инвестиций, завтра в разы больших инвестиций потребует отсутствие ESG.

**Аргументы, которые приводят регуляторы, совпадают с позициями представителей бизнеса (складывается ощущение общности языка):**

### Почему важно сохранять ESG?

#### Глобальные и национальные вызовы

- Глобальные вызовы сохраняются и неизбежно потребуют глобальной консолидации – важно не упустить темпа изменений
- ESG полностью соотносится с целями национального развития, может расцениваться как проекция национальных целей на бизнес
- Продолжает действовать Программа социально-экономического развития России, в которой теме устойчивого развития уделено много места

#### Требования рынка

- Россия остается участником международного рынка, актуальны партнерства и растущие требования восточных институтов
- ESG прямо или косвенно поддерживает конкурентоспособность отечественной экономики, стимулирует модернизацию
- Россия обладает рядом собственных преимуществ, которые могут быть реализованы в глобальной климатической политике, – потенциал сокращения эмиссии за счет роста энергоэффективности, лесной фонд и др.

### При этом в повестке для регуляторов наметились изменения.

- Признается, что в ближайшей перспективе темпы развития, возможно, придется снизить. Сдвиг вправо во временном графике не признается существенным, тем не менее, он уже происходит.

«Если человек тонет, и при этом он голоден, он в первую очередь будет думать о том, как выбраться на сушу».

- Происходит смещение интереса от климатической повестки к более близким и острым темам – локальным экологическим воздействиям, социальным программам для поддержки регионов (но Минэкономразвития России подтверждает сохранение бюджета на разработки системы измерений в области климата).
- Становится более лояльным отношение к созданию национальных рейтингов (при этом признается, что этот процесс не должен форсироваться).
- Активней (особенно в отраслевых министерствах) проявляются тенденция к подчеркиванию национальных особенностей ESG, поиск специфики.

- **ЦБ РФ** – прошли внутренние обсуждения, которые зафиксировали неизменность позиций; планируется продолжение политики, возможно с небольшими сдвигами в графиках.

- **Минэкономразвития России** – планируется активное продолжение политики, существенных сдвигов во временных графиках не предвидится – и в вопросах климата (создание полноценной программы мониторинга эмиссии), и в вопросах разработки новых инструментов.
- **Минэнерго России** – намечается продолжение политики, возможно со сдвигом в графиках, так как на сегодня главная задача – переформатирование экономики.
- **ВЭБ.РФ** – планируется продолжение политики без существенных временных сдвигов, со смещением акцентов в сторону социальных программ.

### Регуляторы подтверждают намерение работать вместе с бизнесом в сфере развития политики ESG. Организация взаимодействия бизнеса и регуляторов может стать одной из ключевых функций Альянса.

Мы все равно остаемся открытой экономикой для дружественных стран. Две трети мира все-таки нас поддерживает. И этим ребятам важны открытость, ответственность бизнеса, чтобы они понимали, с кем работают; им нужна информация о правлении, принятии решений, гендерном признаке и т. д. Как ты будешь инвестировать в компанию, в которой закрыта отчетность по инвест-программам, вся социальная ответственность? Мы подтверждаем сегодня, что мы делаем открытую экономику, только структурируем ее в другие ниши, в дружественные. Следовательно, это все равно потребует открытости. Ситуативно, пока на рынке турбулентность, мы где-то, может быть, закрываемся, но тренд долгосрочный – все равно на открытость.

(Представитель регулятора)

*Никаких посылов к тому, что ESG-повестка должна быть отменена, на сегодня не просматривается. Приоритетность ее с учетом текущей ситуации снизилась, но сама повестка осталась. Рано или поздно наступит выравнивание рынка, установится равновесие, международные связи вернутся. И в Китае, и на других восточных рынках ESG-повестка тоже актуальна в том или ином виде.*

(Представитель регулятора)

*Центральный банк развивал ESG-повестку, потому что мы входим в Международную комиссию по ценным бумагам и участвуем в работе Организации экономического сотрудничества и развития. Для обеих организаций эта тема – в фокусе внимания. В настоящее время продолжает действовать концепция стратегии социально-экономического развития, утвержденная правительством, где тематике устойчивого развития уделено достаточное внимание. Возможно, сдвинутся какие-то временные горизонты, но принципиально всё останется в приоритете. И мы все равно остаемся в международной системе. У нас остаются международные партнеры – Китай, Индия, Казахстан, Эмираты. Тема устойчивого развития – одна из ключевых в их повестке.*

(Представитель регулятора)

## Развилки в позициях регуляторов

Изначально в развитии повестки в России роль регуляторов (ЦБ РФ, Минэкономразвития России, ВЭБ.РФ и другие структуры) была ведущей – государство разрабатывало правила открытости, таксономию, инструменты. Сегодня все регуляторы декларируют намерение продолжать работу над ESG-инфраструктурой и так же, как и бизнес, проходят ряд развилочек.

**Развилка 1.** В условиях сокращения ресурсов (сжатие экспорта, дисконтированные продажи) актуализируется вопрос: поддерживать в рамках финансовых инструментов все проекты с ESG-компонентом или приоритизировать их? Обсуждаемые на уровне регуляторов варианты:

- Стимулировать в первую очередь то, что имеет наибольший вклад в ВВП, – поддерживать добывающий сектор, «озеленять» «коричневый» бизнес;
- Строже относиться к эффективности проектов, вводить грануляцию в зависимости от степени сокращения выбросов.

**Развилка 2.** Респонденты из числа регуляторов периодически озвучивают вопрос: какие направления деятельности бизнеса нужно поддерживать, а какие и так находятся в сфере интересов собственников и связаны с коммерческой эффективностью? При обсуждении этой проблемы есть три типа аргументации. От выбранной идеологической рамки зависит и работа над инструментами.

## Логика социального контракта

Между государством и бизнесом заключен контракт. Государство страхует бизнес в тяжелые периоды – не дает обанкротиться, выделяет субсидии. Бизнес в некризисные периоды берет на себя ответственность по развитию социальной среды и экологической политики сверх нормативных требований.

## Логика выгоды

Инвестиции в устойчивость – это вклад в конкурентоспособность в будущем. Если компании не участвуют в общем «забеге», то в будущем потеряют бизнес. Страх – главный стимул развития. Социальные инвестиции выгодны самому бизнесу: нельзя повышать производительность и прививать новую культуру сотрудникам при деградирующей социальной среде; нельзя развивать успешные проекты и привлекать квалифицированных сотрудников без повышения привлекательности городов деятельности.

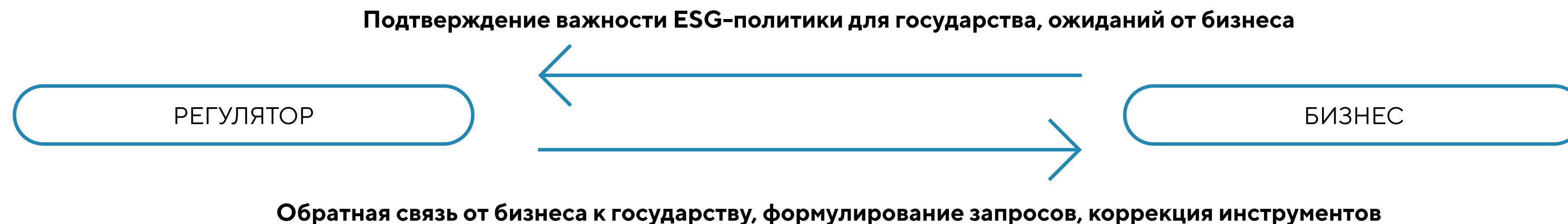
## Логика общего дела

Общество, государство и бизнес находятся во взаимной зависимости, у них имеются общие долгосрочные интересы. Если государство хочет, чтобы бизнес инвестировал в конкретные сферы, оно должно стимулировать такие инвестиции. В мировой практике большая часть рынка социальных облигаций обеспечивается государственными эмитентами.

**До текущего кризиса наблюдался некоторый сдвиг в пользу второй логики: бумаги компаний, которые инвестируют в ESG, и так имеют дополнительную привлекательность для международных фондов. Однако в сегодняшней ситуации намечается новый виток дискуссии.**

**Развилка 3.** Регуляторы подтверждают продолжение работы над социальной таксономией. Но ее разработка сложнее, чем разработка критериев для зеленых проектов. Не всегда ясно, каковы приоритеты для проектов и критерии эффективности инвестиций. Государству не хватает опыта и рыночных практик. Возникает вопрос о реальной востребованности новых инструментов.

Регуляторы в некотором смысле идут впереди бизнеса в работе над оформлением национальной повестки и ощущают необходимость диалога и обратной связи от бизнеса.



Регуляторы так же, как и бизнес, при развитии повестки ESG проходят ряд развилочек – стратегических и тактических. Высок запрос на участие бизнеса в экспертизе и разработке новых решений. Возможная функция Альянса – инициировать дискуссии с участием представителей регуляторов и выработать общее понимание ESG.

*Есть то, что государство и так обязано сделать, например больницы. Если под это выпускают облигации – это социальные облигации или это обязательства государства? А там, где бизнес дополнительно размещает коммерческие социальные объекты, – это уже социальная облигация? То есть стоит вопрос дополнительной. Подпадает ли под социальные облигации то, что и так должно делаться?*

*Или это только то, что делают дополнительно? Это как по зеленым проектам: то, что вы и так делаете с лесами, мы не считаем углеродными единицами, но если вы дополнительно что-то делаете, то мы считаем, что это зеленые проекты и за это мы должны давать дополнительные преференции. Надо решить этот вопрос.*

*(Представитель регулятора)*

*Государство подставляет плечо бизнесу, частному капиталу в сложный период, поэтому сможет в лучшие времена повысить свои ожидания от бизнеса. Возникает социальный эффект ESG, потому что есть широкий спектр проектов, которые можно отнести к социальным, которые направлены на благополучие окружающих. Причем как проекты коммерческие или полукommerческие, например в области образования, так*

*и проекты совсем некоммерческие, например в области городского благоустройства. Как Парк Галицкого при стадионе в Краснодаре, Парк DNS во Владивостоке. И эти проекты возникают благодаря участию частного бизнеса. Правила этого обмена и составляют социальный аспект ESG.*

*(Представитель регулятора)*

*Мы еще до февраля поняли, что нам бы хотелось идти в повестку стимулирования и зеленых кредитов, и зеленых облигаций с использованием своих инструментов. Но мы бы видели более правильным стимулировать не просто все зеленые проекты, а с учетом структуры российской экономики, с учетом того, что у нас основная часть ВВП – это добывающий сектор, сырьевой сектор, нам важно стремиться озеленять наш «коричневый» сектор. И мы видим необходимость грануляции тех проектов, которые перечислены в адаптационной таксономии, потому что адаптационная таксономия подразумевает, что эти проекты должны показывать определенную эффективность. Мы бы разделили проекты, которые позволяют снизить выбросы на 25%, – это, условно, первая степень, на 50%, на 75%.*

*(Представитель регулятора)*

