



Мастер-класс

ESG-менеджер: введение в профессию

Ирина АНТЮШИНА, директор по устойчивому развитию бизнеса и корпоративным отношениям **Unilever** в России, Украине и Беларуси

1. ЧТО ТАКОЕ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

ESG-инвестирование захватывает мир: из некогда просто модного, но призрачного тренда устойчивое развитие превращается в неотъемлемую часть бизнес-стратегий не только международных, но и российских корпораций. Очевидно, что интеграция экологических, социальных и управленческих факторов в стратегию компании может повысить ценность и производительность бизнеса.

Устойчивое развитие (sustainability, sustainable development) – развитие, обеспечивающее удовлетворение потребностей нынешнего поколения и не подрывающее при этом возможности удовлетворения потребностей будущих поколений (Всемирная комиссия ООН по окружающей среде и развитию).



Рис. 1 Устойчивое развитие и его составные элементы

Не следует путать устойчивое развитие со следующими понятиями:

- **Благотворительность** — добровольное бескорыстное пожертвование физических и юридических лиц в предоставление

приобретателям материальной, финансовой, организационной и иной благотворительной помощи¹;

- **Корпоративная социальная ответственность (КСО)** - добровольная инициатива руководителей компании по разработке и реализации определенных социально направленных, неприбыльных мероприятий, которые имеют целью качественное улучшение внешней для компании среды².

Отличительные признаки программ устойчивого развития:

Признаки	Благотворительность	КСО	Устойчивое развитие
Долгосрочный характер	Редко	Иногда	Всегда
Системный подход	Редко	Иногда	Всегда
Решение/нацеленность на решение значимой для общества проблемы	Редко	Иногда	Всегда
Связь с основной деятельностью компании	Редко	Иногда	Всегда
Изменение бизнес-модели компании или её отдельных элементов	Никогда	Редко	Всегда
Экономический эффект от реализованных мероприятий	Никогда	Редко	Часто

Наиболее продвинутые компании отдают предпочтение программам, которые имеют непосредственную связь с их основной деятельностью, будь то производство или оказание услуг (несколько примеров на основании практик Unilever и IKEA).

¹ Форум Доноров, Глоссарий: <https://www.donorsforum.ru/sections/expert/reference/glossary/>

² Журнал “Устойчивый бизнес” <https://csrjournal.com/cto-takoe-korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost>

Интерактив №1: Что из перечисленного НЕ будет считаться проектом в области устойчивого развития для производственной компании?

1. Пожертвование продукции компании нуждающимся
2. Контроль и расчет выбросов парниковых газов на производстве
3. Передача новогодних подарков в детские дома
4. Сотрудничество с экоактивистами
5. Финансирование деятельности театра, музея, другой культурной организации
6. Работа над достижением гендерного равенства в компании
7. Партнерство с благотворительными фондами

Правильные ответы: Пункты 3 и 5. Пункты 2 и 6 относятся к программам в области устойчивого развития. Остальные пункты могут либо относиться, либо не относиться к таким программам в зависимости от того, являются ли они встроенными в долгосрочную стратегию компании по какому-либо направлению.

Обсуждение 10 минут

2. Цели устойчивого развития ООН и ESG-факторы как инструмент бизнес-стратегии и ответственного финансирования

Цели в области устойчивого развития ООН, представленные в сентябре 2015 года, являются своеобразным призывом к действию, исходящим от всех стран — бедных, богатых и среднеразвитых. Он нацелен на улучшение благосостояния и защиту нашей планеты. Государства признают, что меры по ликвидации бедности должны приниматься параллельно усилиям по наращиванию экономического роста и решению целого ряда вопросов в области образования, здравоохранения, социальной защиты и трудоустройства, а также борьбе с изменением климата и защите окружающей среды³. В отличие от предшествующих им Целей развития тысячелетия, которые были направлены

³ Цели в области устойчивого развития — Устойчивое развитие (un.org)

главном образом на развивающиеся страны, ЦУР предназначены для всех стран с определенными вариациями, поэтому представляют важный шаг вперед в создании устойчивого будущего во взаимозависимом мире.



Рис. 2 Цели устойчивого развития ООН

Многие компании, у которых до недавнего времени отсутствовали стратегии устойчивого развития, при разработке таких стратегий взяли за основу определенные ЦУР.

Бизнес-сообщество, говоря об устойчивом развитии, все чаще отдает предпочтение аббревиатуре ESG, которую можно расшифровать как «экология, социальная политика и корпоративное управление». В широком смысле это устойчивое развитие коммерческой деятельности, которое строится на следующих принципах:

- **ответственное отношение к окружающей среде** (англ., E — environment);
- **высокая социальная ответственность** (англ., S — social);
- **высокое качество корпоративного управления** (англ., G — governance)⁴.

⁴ ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать | РБК Тренды (rbc.ru)

Аспекты ESG

Е - защита окружающей среды



- Изменение климата
- Биоразнообразие
- Энергоэффективность
- Сокращение выбросов
- Сокращение отходов
- Ответственное потребление воды
- Рациональное ведение сельского хозяйства

S – социальная ответственность



- Охрана труда и промышленная безопасность
- Отсутствие дискриминации
- Программы мотивации и развитие
- Взаимоотношения с клиентами
- Взаимоотношение с работниками
- Использование квалифицированного труда
- Содействие решению актуальных социальных проблем

G – корпоративное управление



- Деловая этика
- Система ценностей
- Структура управления
- Отношения с акционерами
- Прозрачность и отчетность
- Практика аудита
- Защита информации

Источники: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации; PWC

Влияние ESG-факторов на финансовые результаты компаний становится все более очевидным, и речь идет не только о репутационной составляющей, но и об ощутимых экономических последствиях. Инвесторы все чаще заинтересованы именно в устойчивых компаниях и, как следствие, в инструментах, которые позволяют их выявить, – это ESG-рейтинги и индексы, содержащие систематизированную информацию, демонстрирующую, насколько успешно та или иная компания управляет различными аспектами устойчивости.

Бизнес, который претендует на хорошую ESG-оценку, должен соответствовать стандартам развития в трех категориях: социальной, управленческой и экологической⁵:

- **Экологические** принципы определяют, насколько компания заботится об окружающей среде и как пытается сократить ущерб, который наносится экологии.
- **Социальные** принципы показывают отношение компании к персоналу, поставщикам, клиентам, партнерам и потребителям. Чтобы соответствовать стандартам, бизнес должен работать над качеством условий труда, следить за гендерным балансом или инвестировать в социальные проекты.

⁵ ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать | РБК Тренды (rbc.ru)

- **Управленческие** принципы затрагивают качество управления компаниями: прозрачность отчетности, зарплаты менеджмента, здоровую обстановку в офисах, отношения с акционерами, антикоррупционные меры.

Интерактив №2: Какие ЦУР, на ваш взгляд, следует в первую очередь принять к реализации крупной российской металлургической компании, которая имеет градообразующие предприятия в нескольких не крупных населенных пунктах?

Правильный ответ: цели, связанные с необходимостью исполнять требования законодательства, и цели, напрямую относящиеся к деятельности компании. В данном случае это будут цели №№3, 6, 8, 12, 13 и 16.

Обсуждение 10 мин

3. Зачем устойчивое развитие и ESG бизнесу?

Чтобы разобраться в причинах столь возрастающей популярности устойчивой повестки в деятельности корпораций, можно обратиться к популярной модели создания **Общей ценности (Shared value)**, учитывающей интересы разных категорий стейкхолдеров.



Разберем подробнее некоторые из них:

Сотрудники, клиенты и потребители ожидают от компаний проактивности и ответственности. Согласно исследованию⁶, проведенному в 2021 году PwC, более 80% опрошенных подтвердили следующее заявление: “Я предпочту покупать продукцию компании/работать в компании, которая поддерживает принципы ESG” (проценты распределяются несколько по-разному в зависимости от определенного ESG-аспекта, но остаются близкими к 80%).

Инвесторы. По данным The Financial Times, инвестиции в ESG-аспекты в 2020 году составили \$51,1 млрд за первое полугодие 2021 года – уже \$54 млрд. С точки зрения инвестиционного интереса картина складывается следующим образом⁷:

- **Миллениалы** с большей вероятностью будут принимать инвестиционные решения на основе важных для них вопросов (**64%** по сравнению с **54%** представителей поколения X и **42%** представителей поколения бумеров).
- Почти половина представителей поколения X и бэби-бумеров заявили, что заинтересованы в получении денег от инвестиций в ESG. Однако среди миллениалов **таких 66%**.
- Принимая решение о сотрудничестве с компанией, **все поколения** соглашались с тем, что социальные вопросы, такие как разнообразие персонала и защита потребителей, являются наиболее важными.

Принимать инвестиционные решения общественности помогают ESG-рейтинги компаний, проводимые как традиционными рейтинговыми агентствами, так и специализированными агентствами, ориентированными исключительно на устойчивую аналитику.

Наиболее популярные ESG-рейтинги⁸:

- S&P Global Scores (SAM);
- Sustainalytics ESG Risk Rating;
- MSCI ESG Rating;

⁶ 2021 ESG Consumer Intelligence Series: PwC

⁷ Socially Responsible Investing and ESG: It's Not Just a Millennial Trend | Business Wire

⁸ Rate the Raters 2020 Report (sustainability.com)

- CDP Climate, Water & Forest Scores.

На сегодняшний день **S&P Global ESG Scores** (в январе 2020 года Standard & Poor's Global приобрела часть бизнеса у компании RobecoSAM, которая более 25 лет занималась оценкой ESG-рейтингов) насчитывает более 7300 рейтингов компаний. Агентство имеет собственную методику корпоративной оценки устойчивости (Corporate Sustainability Assessment (CSA)). Считается, что это самый строгий рейтинг. S&P Global ESG Scores основывается на оценке от 0 до 100 баллов. Чем больше количество баллов, тем выше рейтинг компании. Сбор данных для оценки ESG-рейтинга агентство осуществляет посредством прямого взаимодействия с компаниями и основывается на анализе широкого круга вопросов в области устойчивого развития⁹.

Другой пример – компания **Sustainalitics**, которая насчитывает более 5 000 рейтингов компаний и присваивает оценку компании на основе анализа уровня риска по трем параметрам ESG. В этой системе чем ниже балл, тем выше оцениваются усилия компании по внедрению ESG принципов. По шкале Sustainalitics, 40 и более баллов подразумевают крайне высокий уровень риска.

4. ESG-менеджер как профессия настоящего

Устойчивое развитие во многих компаниях становится полноправной частью стратегического управления. Именно поэтому на рынке становятся все более востребованы управленцы, которые совмещают знания сразу в нескольких сферах: защита окружающей среды, безопасность труда, устойчивость цепочки поставок, соответствие международным стандартам и другое. **Это директора, менеджеры и специалисты по устойчивому развитию.** Согласно результатам опроса рекрутингового портала **Facancy**, в топе самых желанных профессий для “белых воротничков” на ближайшие 2-4 года первое место занимает именно **директор по устойчивому развитию**, опережая специалиста по монетизации данных, визуального арт-креатора, менеджера по diversity и даже оператора беспилотников.

⁹ ESG-рейтинги и российская практика (if24.ru)

Сегодня **среднестатистический ESG-менеджер** – это женщина или мужчина в возрасте от 25 до 50 лет; сотрудник/глава отдела корпоративных отношений или глава отдельного департамента; с образованием инженера-эколога, политолога, журналиста, экономиста или международного юриста; хотя бы с одним законченным курсом дообразования в области устойчивости; с опытом работы в области устойчивого развития в нескольких компаниях; известное лицо в компании и за её пределами, активный участник публичных мероприятий.

За рабочий день ESG-менеджер может успеть:

1. **Представить позицию компании** на совещании в профильном министерстве (Минприроды, Минсельхоз)
2. Поделиться с советом директоров **статусом по проектам компании по устойчивому развитию**
3. Обсудить с коллегами из отдела R&D и закупок **шаги по переходу на новую упаковку**
4. Подготовить/одобрить **пресс-релиз о запуске новой устойчивой кампании бренда**
5. Помочь отделу маркетинга подготовить **ответ на критику бренда в социальных сетях**
6. **Выступить на конференции** по ESG, КСО, этике
7. Подготовить **заявку на участие в конкурсе** по устойчивому развитию
8. И многое другое.

Навыки ESG-менеджера включают:

1. Hard skills:

- Понимание основных экологических, социальных и экономических факторов (управление отходами, климатическая повестка, вопросы гендерного баланса)
- Знание основ законодательства, влияющего на ESG-факторы
- Наличие широкой сети партнеров и стейкхолдеров в области устойчивого развития
- Понимание основ бизнеса работодателя

2. Soft skills:

- Системное мышление

- Change management, или опыт проведения трансформационных проектов
- Навыки фасилитации
- и работы в команде
- Коммуникационные навыки и умение выстраивать отношения с партнерами
- Личная заинтересованность в определенных аспектах устойчивости.

Примеры KPI ESG-менеджера:

1. **KPI проекта** (% снижения выбросов, доля переработанного пластика в общем объеме упаковки, гендерный баланс в компании и т.п.)
2. **Экономические** (рост выручки компании или брендов от внедрения программ устойчивого развития, ROI программы)
3. **Коммуникационные** (повышение узнаваемости компании как устойчивого бизнеса, рост кол-ва публикаций в СМИ, общественное признание и отраслевые награды за реализацию программ устойчивого развития)

В России **обучение устойчивому развитию** сегодня главным образом идет через программы дополнительного профессионального образования и общеобразовательные программы. Кроме того, в вузах стали появляться центры и институты устойчивого развития (МШУ СКОЛКОВО, РАНХиГС, НИУ ВШЭ, МИРБИС, УрФУ, СПбГУ и МИРБИС).

Как построить карьеру в области ESG: с чего начинать?

- Поймите, действительно ли вы этого хотите
 - Определите, хватает ли вам навыков для работы ESG-менеджером уже сегодня. Если нет, то...
 - Пройдите обучение на курсах повышения квалификации
 - Устройтесь на стажировку в компанию в отдел устойчивого развития
 - Посещайте отраслевые мероприятия с участием экспертов в области устойчивого развития
-

- Следите за новостями и трендами ESG:
 - РБК – тэг ESG
 - Ангелина Давыдова – Коммерсант, Эхо Москвы
 - Анастасия Чижевская - @anastasia.chia