



## Ключевые линии дискуссии

Данный материал не ставит своей целью пересказ всех выдвинутых спикерами тезисов. Его задача – продемонстрировать, как формируется публичное пространство в отношении ESG-практик: какие акценты сегодня преобладают, какие информационные дефициты наиболее заметны. Конференция не только продемонстрировала широкий диапазон смыслов и идей, но и сама по себе стала позитивным социологическим событием, позволяющим наблюдать, какие сообщения вызывают наибольший резонанс и отклик, а какие – при всей их значимости – оказываются в тени.

## Ниже представлен перечень особенностей прошедшей дискуссии

Особенность 1. Перенасыщенность повестки в области ESG. Признается, что интенсивность обсуждения этой тематики в публичном поле достигла своего предела; дальнейшее усиление риторики без проекции на реальные политики и действия будет вести к девальвации темы ESG. В связи с этим был бы правильным переход от верхнеуровневого разбора к анализу конкретных практик и решений.

Особенность 2. Определение масштаба изменений. Ключевые спикеры форума поддержали тезис о том, что ESG-трансформация носит радикальный и фундаментальный характер, в корне меняющий восприятие бизнеса («Хайп пройдет, но перемены ускорятся»). Этот тезис развернул представитель Президента РФ по связям с международными организациями для достижения целей устойчивого развития Анатолий Чубайс [в специальном интервью](#) для РАСО. В статье основателя ЦСП «Платформа» Алексея Фирсова, построенной на ряде экспертных интервью с партнерами конференции, ценностный переворот [сравнивается](#) с эпохой раннего протестантизма.

Вместе с тем, на практике дискуссия часто сводится к прежним моделям КСО, которые соскальзывают в область корпоративной благотворительности и практики добрых дел. Часто происходит редукция новых смыслов к старому, привычному опыту. Отстраивание ESG-подходов от «переупаковки» прежних социальных практик является одним из серьезных коммуникационных вызовов для сообщества.

Особенность 3. Сужение повестки. Климатическая повестка, представленная на пленарном заседании заместителем министра экономического развития РФ Ильи Торосовым и поддержанная старшим банкиром ВЭБ.РФ Сергеем Сторчаком (через важность продвижения зеленых финансовых инструментов), задала рамку дискуссии. Однако в целом аудитории всё активней формируют запрос на расширение темы ESG, обсуждение других аспектов, помимо климата. Иными словами, на коммуникационном уровне климатическое направление постепенно теряет информационную привлекательность, в отличие от более чувствительной темы локальных экологических воздействий.

Представители бизнеса часто склонны рассматривать проблематику, в первую очередь, в аспекте финансовой угрозы их компаниям, а не реальной цивилизационной проблемы, которая в диапазоне ближайших десятков лет может затронуть человечество. Здесь стоит выделить позицию спикера X5 Group Елены Конновой, [показавшей](#), как в процессе трансформации бизнеса комбинируются внешние факторы давления и личные ценности акционеров и топ-менеджмента группы.

Особенность 4. «Экодиктатура». Так характеризует текущую ситуацию ряд экспертов (об этом, в частности, [говорил](#) спикер конференции Рашид Исмаилов, председатель Российского экологического общества). Вместе с тем, возникает риск роста напряжения между различными сегментами бизнеса и власти, кризиса доверия к представляемой информации. Власть ждет, чтобы бизнес выполнял требования, а не имитировал эко-активность. Бизнес ждет понятных и стабильных требований – действий, KPI и последствий их выполнения или невыполнения, отмечает Денис Папин, руководитель направления по устойчивому развитию Трубной металлургической компании. Ряд представителей бизнеса указывает на риск избирательности подходов, а

также преобладания негативного фона в отношении компаний, формирования на публичном уровне презумпции вины.

Во взаимоотношениях бизнеса и власти можно выделить два коммуникационных трека: в первом власть и бизнес как партнеры общаются в текущем спокойном режиме (например, при подготовке новых законов); во втором, кризисном, власть становится представителем интересов местных сообществ и находится «по другую сторону баррикад» с бизнесом. Происходит смена роли и тональности, и коммуникационные специалисты должны быть готовы к этому.

Одна из причин роста недоверия – в том, что власть и общество недооценивают внутренние стимулы бизнеса к экологизации, характеризуют наиболее эффективные меры как репрессивные. Бизнес при этом видит нарастающее давление со стороны потребителей (в том числе запрос на создание устойчивых цепочек поставок), сотрудников, ценностное изменение акционеров. В крупных компаниях растет понимание: если ты не демонстрируешь ответственность, ты становишься токсичным и рано или поздно окажешься в информационном вакууме, – убеждена Мария Дерунова, Первый заместитель начальника Управления заместителя Мэра Москвы по вопросам экономической политики и имущественно-земельных отношений.

По ссылке [можно посмотреть](#) на совместный продукт Лаборатории репутационных исследований РАСО и ЦСП «Платформа», посвященный различным аспектам экологических коммуникаций.

Особенность 5. Внутренние противоречия ESG-политики. Спикеры обращают внимание на то, что различные аспекты ESG-политики могут вступать в конфликт друг с другом, например, усиление экологического регулирования приводит к негативным социальным последствиям. Ряд примеров привел руководитель департамента стратегии и инноваций «Газпром нефти» Сергей Вакуленко. Он продемонстрировал, что резкая интенсификация зеленой повестки может нарушать баланс на энергетическом рынке, в том числе создавать зоны социального напряжения, а значит, и потерю устойчивости. Накопление внутренних противоречий внутри ESG будет требовать поиска баланса, в том числе на коммуникационном уровне.

Особенность 6. Устойчивость территории. Это важное понятие [ввели](#) в дискуссию Сергей Капков и Анна Урнова (Центр урбанистики при экономическом факультете МГУ). Территориальная устойчивость определяется качеством коммуникаций между всеми стейкхолдерами процесса, их умением определять и выражать свои ценности. Общество само должно научиться артикулировать свой запрос к бизнесу; пока этого не произойдет, бессмысленно ждать и внятной коммуникации бизнеса по отношению к обществу, обращает внимание Капков. Практический кейс показала руководитель направления устойчивого развития компании ММК Ярослава Врубель. Она [обратила внимание](#) на практику диалога с населением при разработке социальной отчетности, а также на сочетание средних и малых городских проектов бизнеса с прорывными инициативами, существенно меняющими восприятие территории (строящийся в Магнитогорске комплекс «Притяжение» совмещает просветительские, рекреационные, научные функции и создание основного публичного пространства территории). В общественном пространстве заметен дефицит подобных флагманских проектов, которые могут масштабироваться другими участниками рынка.

Особенность 7. Разные подходы компаний, которые зависят от профиля их бизнеса. Их следует дифференцировать и типологизировать. Так, металлургический сектор дает концентрированный эффект в рамках одной территории – это хорошо заметно на практиках Норильска («Норникель»), Череповца («Северсталь»), Магнитогорска (ММК), Старого Оскола («Металлоинвест») и других центров. Вместе с тем, интересны практики компаний нефтяного, газового, нефтехимического секторов, которые реализуют социальные программы, охватывающие территории разного типа, при этом поддерживают единый корпоративный стандарт. Примеры – программы «Родные города» («Газпром нефть»), «Формула хороших дел» (СИБУР). Детально практика различных подходов была проанализирована в [совместном исследовании](#) Лаборатории репутационных исследований РАСО и ЦСП «Платформа».

Особенность 8. Лидеры ESG-повестки. Ими становятся либо компании, интегрированные в западные товарные и финансовые рынки, либо бизнес, оказавшийся под угрозой наиболее существенных воздействий со стороны регуляторов. В этих секторах наиболее заметны сегодня корпоративные трансформации. Характерен опыт СИБУРа. Нефтехимическая отрасль испытывает воздействия сразу на трех уровнях: в отношении продукции,

локальной экологии и углеродной эмиссии. Но эти же вызовы мотивируют бизнес к тому, чтобы ESG становилась фундаментальной частью управленческого процесса (об этом [рассказывает](#) руководитель функции устойчивого развития компании Максим Ремчуков). При этом ряд спикеров (акцентируя эту тему поднял SEO агентства EM Communication Том Блэквелл) отмечает, что глобальный подход к теме ESG оптимально совместить с дискуссией о национальной специфике. Отсюда вытекает пока неотрафлексированный вопрос: должен ли формироваться национальный подход к ESG, который, с одной стороны, учитывает глобальную ценностную повестку, но с другой – рассматривает особенности и вызовы российского рынка? Детально этот вопрос [обсуждался](#) нами с председателем Ассоциации независимых директоров Александром Иконниковым.

Особенность 9. Фокусировка на повестке ESG. Она будет требовать внимания ко всё более специфичным социальным средам, отличающимся ценностными и поведенческими особенностями. Так, руководитель IR-функции Segezha Group Елена Романова показала, что среди новой волны розничных инвесторов, приходящих сегодня на фондовый рынок, формируется слой акционеров, для которых всё большую важность приобретают нефинансовые факторы. Иными словами, ценностные моменты начинают оказывать влияние на предпочтения при инвестировании. Компании, которые ассоциируются с качественной репутацией в области устойчивого развития, получают дополнительные преимущества в капитализации. В скором времени участникам конференции будет представлено специальное исследование, посвященное настроениям розничных инвесторов. Подход к тематике ESG на примере обрабатывающих отраслей мы обсудили с руководителем PR-функции Segezha Group Кермен Манджиевой. А взгляд на изменения в подходах к акционерному инвестированию [представила](#) в нашей беседе независимый член ряда советов директоров Анна Василенко.

Особенность 10. Коренные малые народы Севера. Руководитель Департамента общественных связей компании «Норникель» Татьяна Смирнова раскрыла специфику работы с другой социальной группой – коренными народами Севера. В целом, тематика коренных народов находится сегодня в сложной развилке между вопросами сохранения традиционной культуры и включением в жизнь народов современных технологий. Кейс «Норникеля» – это стремление найти баланс между этими полюсами. В частности, особую важность приобретает создание института советников, который выступает медиатором между различными культурными подходами, осуществляя подготовку специалистов компании к культурному контакту учитывая мировоззренческие особенности национальных групп.

Особенность 11. Социальные эффекты бизнеса в аспекте ESG. Эта тематика по сравнению с климатической и экологической темами гораздо менее сфокусирована. Ключевой вопрос: как именно должна меняться социальная практика в ESG-трансформации, чем она может отличаться от прежних социальных инвестиций? Директор по внешним коммуникациям и связям с общественностью группы МТС Елена Кохановская отмечает: есть social – принципы взаимодействия с обществом, клиентами и сотрудниками. Здесь находится дифференциатор бренда, в том числе потенциал его роста, и в этом смысле качество программ/политик бренда в этой букве – плюс к ее конкурентоспособности. Но проблема в том, что как раз social и не влияет на рейтинги, потому что критериев нет. И задача коммуникаторов сегодня – показать, что качество политик/программ в букве S влияет на общество, влияет на бизнес через общество (лояльность/выбор клиентов и т. д). Задача – найти такие программы/политики, которые наиболее эффективно и позитивно взаимно повлияют. Поэтому МТС сейчас поставила в этой букве два типа КПЭ: качественные (вовлечение общества в социальные программы МТС – рассчитывается как процент от информированных об этих программах) и количественные, которые, собственно, обеспечивают такую информированность (количество благополучателей, волонтеров и выходов в СМИ/соцсети о программах). Причем для нас важно такое качество программ, чтобы мы тратили минимальные деньги на информирование, а все информирование шло от самих участников программ.

Social инвестиции в России являются наиболее понятными для компаний. Это связано с тем, что S стало наследником КСО-бюджетов: в этом направлении уже существуют оформленные проекты, выстроенные взаимодействия с социально ориентированными фондами и уже понятная для бизнесов ценность позитивных отношений с местными сообществами. Как показывает оценка бюджетов, заявленных в нефинансовой отчетности компаний, входящих в национальные ESG рэнкинги (провел КРОС) – 80,5% от всего совокупного ESG бюджета рейтингуемых компаний уходит именно на социальные проекты. При этом, в самой структуре S-бюджетов львиную долю (43,5%) занимают затраты на отношение с местными сообществами, а 40,5% – затраты в рамках контрактования с малым и средним бизнесом. При этом, упомянутое выше отсутствие критериев для

social проектов создает иллюзию, что нарабатанная практика реализации социально ориентированных проектов достаточна.

Однако, введение таксономии S-деятельности не за горами. И при сравнении отчетов хотя бы в рамках металлургической индустрии (США, Австралия, Германия, Индия, Китай, Россия) заметно, что российских реализуемых инициатив будет явно недостаточно: пока что они проигрывают тем, что представлены на мировой арене. В борьбе за внимание международных инвесторов и покупателей российским компаниям, вероятно, потребуется пересмотреть как свой подход к реализации S инициатив, так и свой способ их представления целевым сегментам. (Подробное исследование КРОС по международной отчетности в металлургической индустрии будет доступно на сайте cros.ru в начале 2022 года).

Особенность 12. ESG-рейтинги. Они становятся одним из наиболее чувствительных моментов в области коммуникации. В целом отношение бизнеса к сравнительным инструментам положительное. Однако большой объем подобных продуктов, расхождения в методиках их составления, подозрения в предвзятости некоторых из них создают недоверие к этому сегменту. А это делает важной коммуникационную работу по упорядочиванию данного сегмента рынка.

Еще один аспект восприятия и практического использования результатов ESG-рейтингов топ-менеджментом ведущих компаний связан с особенностями российской управленческой культуры: она строится на потребности высших руководителей в признании их безусловной успешности и эффективности. Признание ими либо их подчиненными реальных трудностей становится «вызовом системе». Ведь оно подрывает имидж и репутацию и требует перераспределения ресурсов на устранение ошибок или накопившихся проблем при том, что такой путь не гарантирует быстрого и легкого PR-эффекта. В связи с этим топ-менеджеры и вслед за ними их PR-специалисты зачастую концентрируются только на сильных сторонах компаний в ESG-рейтингах, игнорируя проблемы и необходимость их решения. Но без честного признания проблем и их обсуждения реальная ESG-трансформация бизнеса невозможна. Поэтому для перехода к устойчивому развитию необходимо распространение в деловом сообществе новых стандартов общественной оценки эффективности руководителей. Согласно им готовность топ-менеджмента к признанию проблем в ESG и работе по их устранению станет одним из критериев новой «нормальности».

Особенность 13. Изменение функции корпоративных коммуникаций под влиянием тематики устойчивого развития. Это актуальный вопрос, фиксирующий несколько подходов. Первый: ESG – ресурс для роста стратегичности PR-функции, вывода ее из-под зависимости от маркетинга. Второй (высказан Еленой Конновой, X5 Group): PR играет большую роль на запуске ESG-трансформации бизнеса (коммуникационная «переупаковка» прежних процессов, насыщение брендов новыми смыслами); но затем наступает период «рутинизации» – PR обеспечивает сам ход трансформации как любой другой процесс в компании. При этом коммуникации могут оставить за собой мотивирующе-подбадривающую и разъяснительную функцию. Свою позицию высказывает по этому поводу Дмитрий Черников, руководитель функции «Корпоративные коммуникации и брендинг» «СИБУР»: «PR может стать наиболее «алармистским» подразделением внутри бизнеса, которое постоянно находится в контексте общественных дискуссий, предугадывает тренды и готовит к ним остальные. В каком-то смысле PR может стать одним из внутренних заказчиков развития новых повесток в компаниях».

### **Отдельным блоком дискуссии стало обсуждение проблематики нефинансовой отчетности и рейтинговых продуктов на сессии, организованной при поддержке компании «Металлоинвест». Ключевые моменты сессии**

1. Компании начинают делать нефинансовую отчетность. В основном это крупные публичные компании, среди которых выделились лидеры, готовящие уже довольно качественные и содержательные отчеты. Впереди нас ждет рост доли компаний крупного и среднего бизнеса, которые будут сдавать нефинансовую отчетность, в том числе отчеты по устойчивому развитию. Это потребует расширения рынка консультаций со стороны структур, которые могут повысить компетенции у составителей такой отчетности.
2. Как правило, нефинансовая отчетность привязывается к годовому отчету по срокам, иногда входит в годовой отчет, а иногда публикуется отдельно. Высказано предположение, что для пользователей такой отчетности лучше, когда нефинансовая отчетность публикуется отдельно от годового отчета и финансовой

отчетности, чтобы не путать эти параметры и не создавать проблемы синхронизации. Однако в целом данный вопрос является дискуссионным и требует дальнейшего обсуждения.

3. Потребители нефинансовой отчетности – это очень широкий круг лиц, гораздо шире, чем круг потребителей финансовой отчетности. Сюда относятся и инвесторы, и потребители, и регуляторы, и общественные организации, и просто люди, которые интересуются темой устойчивого развития, зеленой повесткой и социальными вопросами развития бизнеса. Это создает проблему поиска адаптационных форматов для разных групп.

4. Отдельный вопрос касается аудита нефинансовой отчетности: пока не совсем ясно, кто станет признанным аудитором. Скорее всего, те же крупные аудиторско-консалтинговые структуры, которые аудируют финансовую отчетность, будут ключевыми игроками на поле аудита и проверки нефинансовой отчетности. Но, кроме них, на этом поле будут работать и другие структуры, которые не занимаются аудитом или подготовкой финансовой отчетности.

5. Раскрытие нефинансовой отчетности предстоит не только публичным компаниям, которые в основном сейчас это делают. Структура и формат нефинансовой отчетности, вероятно, будут уточнены, т. е. будут даны рекомендации от регулятора. По всей видимости, мы увидим определенный «микс» регулятивных требований от ЦБ РФ, бирж, возможно, ВЭБа и других структур, которые занимаются тематикой ESG.

6. Много вопросов относительно рейтингования и рэнкингов в сфере ESG, в том числе, потому что пользователи пока путают понятие рейтинга и рэнкинга, да и сами компании в этом не очень хорошо разбираются. С кредитными рейтингами уже установлен определенный формат, включая регулятивные требования, и мотивация получения кредитных рейтингов зачастую связана с использованием их в регулировании. Сфера же ESG еще находится на начальной стадии развития. Рейтингам ESG пока только предстоит сформировать такое информационное поле и захватить большую часть компаний, которые хотят позиционировать себя как соответствующие стандартам устойчивого развития. Что такое рейтинг ESG, на какой вопрос отвечает этот рейтинг – это большой вопрос до сих пор. Кредитный рейтинг можно определить как вероятность исполнения или неисполнения финансовых обязательств кредитного характера, т. е., по сути, вероятность дефолта. Суть рейтинга ESG таким образом определить невозможно. Одним из способов определения можно назвать соответствие стандартам устойчивого развития. Но стандартов сейчас несколько, и нет унификации, соответствие полное/неполное определить нельзя, так как стандарты – это не один критерий. Особого уточнения требует ESG-дефолт: в каких случаях он возникает и как построен процесс его признания.

7. Именно из-за этого существуют огромные различия в подходах к рейтингованию и шкалам, в определениях, что такое рейтинг ESG, как его интерпретировать, между рейтинговыми агентствами и другими структурами, которые присваивают такие рейтинги. Вероятно, впоследствии будут постепенно сближаться определения, методологии, форматы, критерии. Но в настоящее время очень большой разброс позиций, и, наверное, это тоже одна из проблем восприятия пользователями, потребителями таких рейтингов.

