

## ПРОВЕДЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ



14 апреля 2022 года **GCI 4 Boards**, совместно с партнером "Делойт", СНГ, провела первое, после глобального геополитического шока, онлайн-мероприятие, посвященное ESG-повестке в новой реальности.

Участников встречи интересовало будущее ESG:

- сохраняют ли компании свои ESG-цели и подходы?
- уйдёт ли ESG на второй план или покажет свою значимость в придании большей устойчивости бизнесу?

В обсуждении приняли участие: **Татьяна Митрова**, член советов директоров «НОВАТЭК» и «Шлюмберже»; **Дмитрий Аксаков**, вице-президент «ВЭБ.РФ»; **Евгений Шварц**, независимый директор, член советов директоров «Норильский Никель» и «РУСАЛ»; **Ирина Бахтина**, директор по устойчивому развитию «РУСАЛ»; **Виктор Дроздов**, директор департамента деловых коммуникаций «Полюс»; **Сергей Кудряшов**, глава ESG-департамента «ФосАгро»; **Юлия Мазанова**, «Металлоинвест», **Иван Кухнин**, партнёр «Делойт», СНГ; **Мария Новокрещёнова**, заместитель генерального директора «Горизонт КФ» и другие.

Примечательно, что абсолютно все участники дискуссии убеждены в важности ESG-повестки в условиях глобальной политической и экономической перестройки.

Несмотря на потрясения, советы директоров и менеджмент российских компаний, поредевшие, загруженные перенастройкой бизнеса и временно отодвинувшие стратегические вопросы, задумываются об использовании ESG для сохранения устойчивости бизнеса, в особенности это касается факторов S и G, так как климат временно выпадает из поля зрения управленцев.

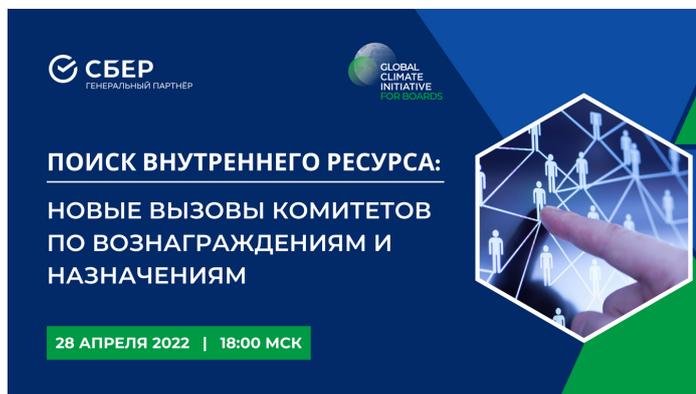
Очевидно, что в настоящий момент компании, для которых ESG было лишь модным трендом, могут с легкостью от него отказаться. Однако для лидеров ESG-повестки настало время проверки на приверженность данным принципам.

На примере «НОВАТЭК» **Татьяна Митрова** отметила: «Проекты по возобновляемой энергетике, по водороду, над которыми мы работали до того, как мир изменился, продолжают. Общий вектор остается».

**Ирина Бахтина** указала на то, что «устойчивое развитие – это не ESG-факторы, а часть большой стэйкхолдерской теории», главным образом направленной на учет интересов будущих поколений (эко-защитников). Выделение ESG-факторов по значимости является неверным, здесь важен баланс всех составляющих повестки. Отрадно, что «РУСАЛ», не сбавляя темпа, продолжает развивать свои проекты в соответствии с ESG-принципами и с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

Представители бизнеса, в частности, «Полюс», «ФосАгро», «Норильский Никель», холдинг «Металлоинвест», не планируют отказываться от поставленных долгосрочных ESG-целей. Главным основанием для такой приверженности, по мнению Виктора Дроздова, по-прежнему считается конкурентное преимущество.

Как отметил **Дмитрий Аксаков**, «соблюдение минимальных ESG-приличий нужно сохранять, это будет очень важно в долгосрочной перспективе». Клиенты «ВЭБ.РФ» также не отказываются от своих ESG-стратегий и делают всё, чтобы выполнить свои обязательства.



28 апреля 2022 года **GCI 4 Boards**, совместно с партнёром "Делойт", СНГ, провела онлайн-дискуссию, посвященную вопросам кадровой стратегии для членов советов директоров в условиях структурной перестройки экономики.

Участники дискуссии обсудили текущие изменения в подходах поиска и мотивации директоров российских компаний. Были подняты вопросы, касающиеся перспектив востребованности независимых директоров и требований к комплексу необходимых компетенций новых управленческих кадров.

Во вступительном слове модератор дискуссии **Ольга Паско**, член советов директоров и комитетов по аудиту, вознаграждениям и назначениям, «СПБ Биржа», Asakabank, обозначила актуальность поставленных вопросов: «Наш мир изменился кардинально, и на уровне акционеров – иностранные акционеры вышли из состава компаний,

Дискуссия показала:

- компании едины в оценке важности ESG, несмотря на внешние политические и экономические потрясения, трансформацию цепочек поставок и внутренние изменения в составе советов директоров
- при оценке ESG важен баланс всех факторов
- долгосрочные ESG-цели компании отменять не планируют.

и на уровне управления – структура советов директоров, описанная в последнем ежегодном отчете Korn Ferry, уже не соответствует действительности. Роль независимых директоров значительно изменилась, и задачи перед советами директоров стоят сейчас совершенно другие. Внутренняя и внешняя экосистемы российского бизнеса проходят через беспрецедентные перемены, а это значит, что и системы управления будут трансформироваться.

**Геннадий Ванин**, глава практик «CFO» и «Вознаграждение руководителей» **Korn Ferry**, подтвердил, что «совет директоров, обычно решающий задачи на годы вперед, в последние два месяца фактически вынужден заниматься вопросами с очень коротким горизонтом».

Относительно текущих реалий так же было отмечено «отсутствие опыта, который можно было бы применить в готовом виде». **Пётр Демченков**, председатель Наблюдательного совета **X5 Group**, добавил, что сейчас «некоторые советы директоров вынуждены обновиться на 60 и более процентов».

В связи с резким и значительным оттоком директоров возникает острая потребность в поиске кадров, обладающих соответствующей экспертизой и компетенциями, для обеспечения высокого качества управления в сложных экономических условиях.

Также крайне важно определить новые подходы к их мотивации. На это указала **Ольга Филатова**, член совета директоров **HeadHunter**.

**Анна Львова**, директор по персоналу «Севергрупп», член совета директоров «Северсталь», представитель «Севергрупп» в комитетах по вознаграждениям и назначениям, «Лента», обозначила вызовы, стоящие перед комитетами по вознаграждениям и назначениям:

- необходимость принятия быстрых решений в условиях отсутствия опыта
- эксперименты с вознаграждениями требуют осторожного подхода
- риск возникновения популистских решений
- психологический вызов – стрессоустойчивость
- потери в числе независимых членов советов директоров.

Модератор дискуссии **Елена Сапожникова**, эксперт в области корпоративного управления, независимый директор, инвестор, напомнила об основных ценностях устойчивого развития, принципах корпоративного управления, фидуциарной ответственности и роли советов директоров.

**Вероника Варшавская**, директор департамента услуг в области налогообложения и права, «Делойт», СНГ, подтвердила, что «принципы корпоративного управления не будут разрушены» и глобальных изменений в управлении не предвидится.

Участники дискуссии в блиц-опросе высказались насчёт роли и структуры советов директоров в новых условиях.

**Геннадий Ванин** выразил опасение по поводу снижения роли советов директоров, но при этом заметил, что роль ESG не ослабевает, и предположил возможный рост числа компаний с ESG-комитетами.

**Ольга Филатова** полагает, что изменится роль независимых и зависимых директоров, а деление скорее будет не по комитетам, а по темам.

**Пётр Демченков** и **Ольга Паско** отметили важность и увеличение роли независимых членов советов директоров.

По поводу новых ключевых компетенций директоров мнения участников дискуссии разошлись: опыт или диверсификация, кризисные менеджеры или широкие специалисты? **Анна Львова** и **Пётр Демченков** считают, что сейчас менее важна отраслевая экспертиза, а на первый план выходит психологическая стрессовая устойчивость. **Геннадий Ванин** видит увеличение роли отраслевых компетенций в ближайшее время.

Спикеры сошлись во мнении, что мотивация советов директоров однозначно изменится. **Ольги Паско** полагает, что возможен откат к привязке оценки работы к финансовым показателям компании, а срок оценки сократится до сверхкраткосрочной.

По мнению **Геннадия Ванина**, советы директоров сейчас максимально загружены, поэтому выходом может быть создание комитетов с периодической краткосрочной доплатой членам комитетов или единовременные дополнительные выплаты членам советов директоров за часы переработки, так как KPI, поставленные на этот год, вряд ли будут выполнены. Проблема кроется и в привязке оплаты руководителей к ценам на акции компаний, которые сейчас переживают не лучшие времена.

По мнению **Петра Демченкова**, KPI в нынешней ситуации должно быть меньше, а горизонт подведения итогов - короче.

**Анна Львова** указала на запрос менеджмента на новые виды вознаграждений, в частности: на премии за достижение сверх результата, на программы, стимулирующие предпринимательство и новые идеи, а также на проектное премирование, привязанное к срокам проектов.

Дискуссия получилась живой и интересной, по окончании были озвучены **результаты анкетирования** участников встречи:

## Вознаграждение топ-менеджмента



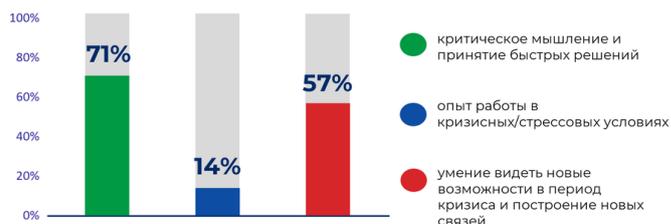
## Изменение системы мотивации топ-менеджмента



## Оптимальная структура СД в 2022/2023 гг.:



## Компетенции СД и правления



## Роль СД



Таким образом, новые экономические условия внесли коррективы в оценку компетенций и деятельности членов советов директоров, в частности, фокус смещен на сверхкраткосрочные цели, также возросла роль независимых директоров, способных оперативно принимать непростые решения.

# ПРЕДСТОЯЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ



9 июня 2022 года GCI 4 Boards, в партнёрстве с "Делойт", СНГ и Финансовым университетом при Правительстве РФ, проведёт онлайн-дискуссию «Климатические проекты: риски и возможности для бизнеса» с презентацией одноименного исследования.

## СИНОПСИС:

На пути запуска добровольных климатических проектов и рынка углеродных единиц на территории России стоит ряд существенных препятствий:

- в настоящее время активно развиваются принципы углеродного регулирования в России. 30 декабря 2021 года вступил в силу Федеральный закон «Об ограничении выбросов парниковых газов» от 2 июля 2021 года (далее – «Закон»). В марте 2022 года был принят целый ряд подзаконных нормативно-правовых актов в области ограничения выбросов парниковых газов в дополнение к Закону. 6 марта 2022 года был подписан закон о проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в Сахалинской области, в рамках которого должен быть также запущен пилот рынка квот и углеродных единиц в России;
  - климатические проекты, в частности лесоклиматические проекты, могут стать одним из ключевых инструментов декарбонизации в России.
- У них есть мощный потенциал с точки зрения решения задач по сокращению эмиссии и увеличению поглощения

парниковых газов, а также возможности монетизации для бизнеса. У них есть мощный потенциал с точки зрения решения задач по сокращению эмиссии и увеличению поглощения парниковых газов, а также возможности монетизации для бизнеса. Однако, для запуска рынка углеродных единиц в России необходимо создать подходящие условия и стимулы для компаний инвестировать в климатические проекты, а также решить ряд существующих вопросов в отношении их регулирования.

GCI 4 Boards и "Делойт", СНГ провели совместное исследование «Климатические проекты: риски и возможности для бизнеса», представив следующие результаты анализа:

- классификация, стандарты и методология климатических проектов
- механизмы и динамика развития рынков углеродных единиц
- риски и возможности климатических проектов в России и мире
- актуальность и необходимость реализации климатических проектов
- возможности природных, в частности лесоклиматических, и технологических решений: технологии улавливания и хранения углерода, поглощения, сокращения выбросов парниковых газов
- регулирование и монетизация климатических проектов
- необходимые условия успешной реализации климатического проекта
- примеры климатических проектов, разрабатываемых и внедряемых в России и мире.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- роль климатических проектов в достижении целей декарбонизации
- будущее лесоклиматических проектов ключевые вызовы и их возможные решения
- перспективы проектов УХУ для нефтегазовых компаний: новое направление деятельности или снижение углеродного следа продукции
- перспективы российских климатических проектов в России и в мире

- необходимые условия для признания российских углеродных единиц в качестве офсетов углеродного следа продукции иностранными покупателями, в частности из Азиатско-Тихоокеанского региона
- необходимые меры поддержки для стимулирования инвестиций в климатические проекты

**Александр Шарабайко**, член правления, ПАО «ФосАгро»

**Евгений Шварц**, независимый директор, член советов директоров, РУСАЛ, «Норникель»

**УЧАСТИЕ ТОЛЬКО ПО ПРИГЛАШЕНИЯМ. ПОДАТЬ ЗАЯВКУ:**

<https://cgi-russia.ru/events/climate-projects-risks-and-opportunities/>

#### СПИКЕРЫ:

**Ирина Гайда**, член совета директоров, ПАО «НОВАТЭК»

**Николай Иванов**, вице-президент, «Сегежа Групп»

**Иван Кухнин**, партнёр, «Делойт», СНГ

## Лидеры в поддержку климатической трансформации



**Рустем Исмагилов**  
Генеральный директор, Ак Барс Страхование

«Российская экономика и её артерии – финансовая система – уже ощущают на себе последствия начала углеродной трансформации и экспоненциального роста значимости принципов устойчивого развития. Последствия выражаются в повышении требований со стороны различных стейкхолдеров, в первую очередь со стороны регулятора и потребителя.

Страховая отрасль участвует в процессе этой трансформации сразу в нескольких важных ролях: как институциональный инвестор, как инструмент управления чужими рисками и как участник рынка услуг, работодатель и налогоплательщик. Компания «Ак Барс Страхование» полностью осознает роль проводника устойчивого развития, очень ценит возможность быть в авангарде изменений и рада делиться своей экспертизой в сфере ESG»

## Новая инициатива Великобритании по снижению авиационных выбросов

В Великобритании по предложению правительства была создана новая экспертная группа. Членам группы предстоит решать задачи в области содействия развитию технологической среды, инфраструктуры и нормативной базы авиационной отрасли, что является необходимым условием для создания безуглеродной авиации. Новая служба, получившая название Совета по снижению авиационных выбросов (Jet Zero Council, JZC), нацелена на развитие возможностей страны по достижению углеродной нейтральности и разработке технологий, обеспечивающих полное сокращение выбросов.

Этот шаг со стороны правительства демонстрирует стремление Великобритании участвовать в решении вопросов климатической повестки и создании лучшего будущего на благо следующих поколений.

Цель группы по обеспечению сокращения выбросов авиационной отрасли — добиться лидерства страны в гонке за достижением нулевых выбросов в секторе за счет оказания содействия совету JZC в реализации его целей, связанных с сокращением сроков проектирования, производства, тестирования, сертификации, создания инфраструктуры и коммерческой эксплуатации воздушных судов с нулевым уровнем выбросов и соответствующих авиационных систем в стране, поддержкой базовых инновационных процессов в этих областях и превращением Великобритании в страну, предлагающую лучшие в мире условия для разработки новых авиационных технологий и пересмотра существующих подходов через привлечение к диалогу новаторов, способных коренным образом изменить ситуацию в отрасли.

Подробная информация о членстве в совете JZC и его целях представлена здесь.

---

## Результаты исследования показали, что 41,2% российских строительных компаний продолжают выпускать отчеты об устойчивом развитии

Лига зеленых брендов совместно с компанией «Делойт» в СНГ и АНО «Роскачество» провела исследование на тему «Устойчивое развитие в современных условиях». Среди респондентов 53% составили представители крупного бизнеса, 47% — малого и среднего бизнеса. На строительную отрасль пришлось 9,8% опрошенных.

Почти половина компаний указали, что экономический кризис заставил их оптимизировать свои затраты.

Мы выделили ключевые аспекты данного исследования:

- 47% респондентов отметили, что им пришлось поставить на паузу проекты с зарубежными бизнес-партнерами.
- 78% участников рынка подтвердили, что состав команд, отвечающих за ESG-развитие, не изменился. Однако 19,6% сократили финансирование и ряд обязанностей.
- 41,2% опрошенных планируют готовить отчеты об устойчивом развитии за 2021–2022 годы в прежнем формате.

- 43% компаний уверили, что при выборе поставщиков и бизнес-партнеров оценка уровня устойчивого развития по-прежнему будет влиять на принятие решения о сотрудничестве.
- 47% участников опроса продолжают транслировать ESG-повестку на международном рынке. При этом отмечается, что акцент со стран ЕС сместится на Азию, Китай и Индию. А наиболее заинтересованными в устойчивом строительстве станут страны Азиатско-Тихоокеанского региона.

По оценке Лиги зеленых брендов, ключевыми вопросами на 2022 год станут сохранение принципов устойчивого развития, выход на новые рынки сбыта, эффективное использование ресурсов, развитие регионов присутствия, формирование новых цепочек поставок и укрепление системы государственной поддержки бизнеса. Подробная информация о членстве в совете JZC и его целях представлена здесь.

## ESG Новости



### К 2050 году рынок улавливания и хранения CO<sub>2</sub> составит \$4 трлн

Цифра звучит в прогнозах одной из крупнейших нефтяных компаний США – ExxonMobil. Для сравнения: \$4 трлн – это 60% всего объема рынка разработки, добычи и продажи нефти и газа к 2050 году (\$6,5 трлн).

Другой представитель этого сектора, американская Occidental Petroleum, активно инвестирующая в эту технологию, оценивает перспективный объем рынка CCS/CCUS в \$3-5 трлн. Так что, можно сказать, есть определенный консенсус.

### Европейские банки могут заработать миллиарды на устойчивой экономике

По оценке ЕЦБ, ежегодная выручка европейских банков от финансирования перехода к более устойчивой экономике может составить почти 6 млрд евро. При этом, общий объем необходимого финансирования от международных банков составляет 2,1 трлн евро в год. «Решения, которые банки сделают в отношении «зеленых» и «незеленых» активов, существенно повлияют на их итоговые показатели», – сказал Андреа Энриа, возглавляющий наблюдательный совет Европейского центрального банка.

### Ведущие мировые банки запускают инициативу климатического финансирования для декарбонизации авиационного сектора

Группа из шести ведущих мировых финансовых организаций, включая Bank of America, BNP Paribas, Citi, Crédit Agricole CIB, Societe Generale и Standard Chartered, объявила о партнерстве с Центром климатически ориентированного финансирования RMI, направленном на содействие декарбонизации авиационного сектора, ответственный за 2-3% глобальных выбросов. Эта цифра может резко возрасти в ближайшие десятилетия, если не будут приняты соответствующие меры.

## Модернизация лесного хозяйства выступает самым крупным источником декарбонизации России во всех сценариях

К таким выводам пришли эксперты Центра энергетики Московской школы управления «Сколково».

Оценки, однако, отличаются: если в официальной Стратегии низкоуглеродного развития России и сценарии Sber CIB его вклад оценивается более чем в 1000 млн тонн CO<sub>2</sub>-эквивалента, то «ЦЭНЭФ XXI» и «ВТБ Капитал» ожидают вдвое меньшую цифру.

---

## ESG-альянс намерен устанавливать диалог со странами БРИКС, ЕАЭС и АТР

Состоялась встреча учредителей, на которой был представлен обновленный план работ, учитывающий специфику текущей политико-экономической ситуации.

ESG-альянс, созданный в РФ в декабре прошлого года, считает важным в условиях трансформации ESG-повестки наладить системный диалог с объединениями на «новых» рынках, такими как БРИКС, ЕАЭС и АТР, и взаимодействие с экспертным ESG-сообществом этих регионов.

