



# ESG-трансформация

**Социальный форум**

**«Ответственный бизнес - на пути к устойчивому развитию»**

**Октябрь 2021 г.**

# Драйверы ESG повестки



## Международные рынки капитала

Инвесторы ожидают наличия рейтингов ESG. Сумма средств под управлением компаний, придерживающихся принципов ответственного инвестирования превысила 100 трлн долларов США.



## Банковское кредитование

Банки начинают включать принципы ESG в оценку кредитных и инвестиционных рисков для эффективного управления своим портфелем.



## Товарные рынки

Международные компании предъявляют требования в области устойчивого развития к своим российским контрагентам в рамках аудита цепочки поставок. «Зеленая сделка» ЕС и трансграничное углеродное регулирование заставляют предпринимать шаги по снижению углеродоемкости.



## Регуляторы и местные сообщества

Уже сформировался четкий запрос от гражданского общества в отношении ESG повестки. У общества в целом сложилось четкое представление о негативном влиянии человека на окружающую среду. С каждым годом давление со стороны общества и регулятора будет усиливаться.

**Риски**





# Анализ внутреннего контекста

В рамках проведения оценки системы управления устойчивым развитием оцениваются основные элементы организационного управления, а именно:



Анализ основных элементов системы управления проводится по следующим направлениям устойчивого развития:



# От стратегии до операционной модели



# Операционная модель устойчивого развития

## Ключевые составляющие операционной модели устойчивого развития

### Бизнес-процессы

- Развитие бизнес-процессов для реализации принципов устойчивого развития
- Внедрение проектного подхода к инициативам устойчивого развития

### Компетенции и люди

- Обучение и развитие в области устойчивого развития
- Надлежащая система мотивации
- Ценности и развитая корпоративная культура

### Цифровые технологии

- Информационные решения, направленные на сопровождение текущей операционной деятельности, развитие инструментов поддержки принятия решений в области устойчивого развития

### Система КПЭ

- КПЭ по ключевым направлениям устойчивого развития
- Общепринятая методология
- Единая система КПЭ для всех функций и уровней управления

### Организационная структура

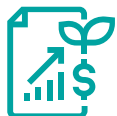
- Четкое разграничение полномочий и ответственности
- Соответствие стратегии устойчивого развития
- Исключение конфликтов

### Нормативно-методическое обеспечение

- Исчерпывающая нормативно-методическая документация, поддерживающая реализацию стратегии устойчивого развития



# Структуры управления, распределение зон ответственности подразделений КОМПАНИИ



**Тренд последних лет: на всех уровнях организационной структуры появляются органы и должности по управлению устойчивым развитием:**



**На уровне Управляющей компании**



# Обеспечение эффективных внутренних коммуникаций – ключевой элемент ESG-трансформации



**Внедрение принципов устойчивого развития** – кросс-функциональная задача, требующая вовлечения различных специалистов. Разработка и реализация стратегии должна сопровождаться эффективными внутренними коммуникациями.

**Коммуникации** – это стратегический инструмент изменений, позволяющий управлять сопротивлением изменениям и заручиться поддержкой сотрудников. Цель коммуникаций заключается не только в повышении осведомленности, но также в поддержке изменения поведения – в убеждении людей предпринимать те действия, которые помогут организации достичь целей.



## Преимущества эффективных коммуникаций:







### **Игорь Коротецкий**

Руководитель Группы  
операционных рисков и  
устойчивого развития

Партнер

**T:** +7 (495) 937 4477

**E:** [ikorotetskiy@kpmg.ru](mailto:ikorotetskiy@kpmg.ru)

## Спасибо за внимание!

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2021 г. ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, участник глобальной организации независимых фирм КПМГ. Все права защищены. Подробная информация о структуре глобальной организации КПМГ доступна на странице [home.kpmg/governance](http://home.kpmg/governance).

КРМГ и логотип КРМГ являются товарными знаками, используемыми по лицензии участниками глобальной организации независимых фирм КПМГ.

