

РЕКОМЕНДАЦИИ БАНКА РОССИИ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И СТРАТЕГИИ КЛИМАТИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА

Медина Елизавета Владимировна

Заместитель начальника Управления
развития корпоративных отношений,
Департамент корпоративных отношений

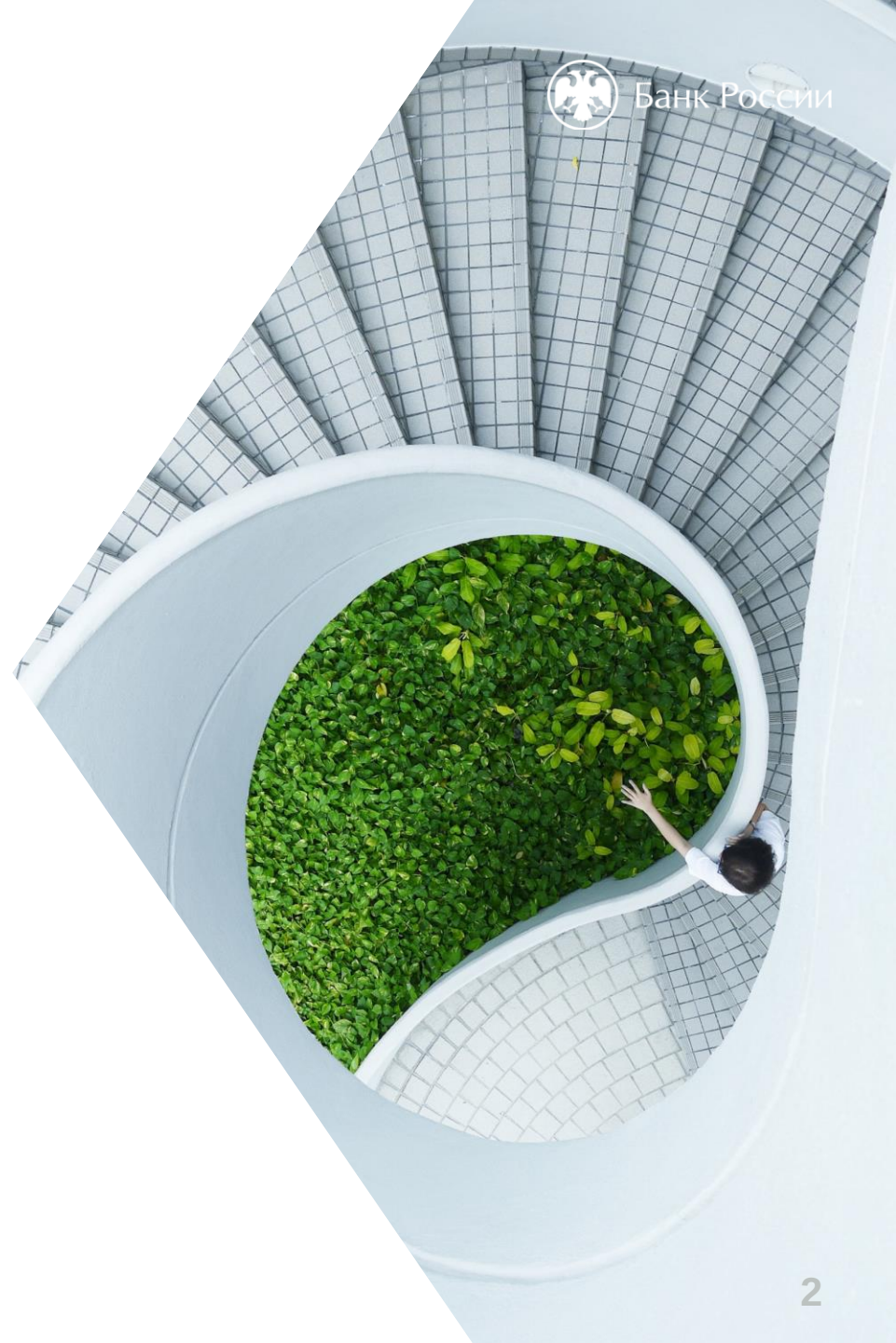
февраль 2024

ОБЩЕЕ ПОНИМАНИЕ

1 Призваны сформировать **комплексное представление о лучших практиках**, существующих на российском и зарубежном рынках, в части постановки стратегических целей деятельности организации в контексте реализации повестки устойчивого развития и достижения целей Парижского соглашения, постановке соответствующих задач и организации системы корпоративного управления

2 Могут стать **методической основой** для формирования эмиссионной документации эмитентов облигаций климатического перехода и облигаций, связанных с целями устойчивого развития

3 Разработаны **для использования** в качестве методического материала в первую очередь для **ПАО и эмитентов эмиссионных ценных бумаг**, могут использоваться иными организациями с учетом масштаба и характера их деятельности



Банк России

БАЗИС НАПИСАНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ БАНКА РОССИИ

РАБОЧИЕ ВСТРЕЧИ

Организована серия интервью с отраслевыми компаниями-лидерами как нефинансового, так и финансового секторов, обладающими успешным опытом в разработке стратегий устойчивого развития или стратегий климатического перехода

ЗАРУБЕЖНЫЕ И МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ

- ✓ Toolkit «Transition Strategies»: How to design effective strategies for coal regions in transition by European Commission
- ✓ What Makes a Transition Plan Credible? Considerations for financial institutions by Climate Policy Initiative, March 2022
- ✓ UN Global Compact Management Model: Framework for Implementation by UN Global Compact & Deloitte Touche Tohmatsu
- ✓ Enterprise Risk Management: Applying enterprise management to ESG-risks by the COSO and WBCSD, October 2018
- ✓ Guidance on Metrics, Targets, and Transition Plans by Task Force on Climate-related Financial Disclosures, October 2021
- ✓ GRI 101: Foundation and GRI 2: General Disclosures by Global Sustainability Standards Boards
- ✓ Guidelines for addressing climate change in standards by the International Organization for Standardization (ISO), July 2020
- ✓ Guide to corporate sustainability by the United Nations Global Compact, 2014
- ✓ The Sustainable Development Goals: redefining context, risk and opportunity by the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), November 2017
- ✓ Transition finance for transforming companies: Tools to assess companies' transitions and their SLBs by Climate Bonds Initiative, September 2022
- ✓ Corporate Finance: A Roadmap to Mainstream SDG Investments by the UN Global Compact Action Platform on Financial Innovation for the SDGs, 2019
- ✓ Guidance on Scenario Analysis for Non-Financial Companies by Task Force on Climate-related Financial Disclosures, October 2020
- ✓ The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard by GHG Protocol Initiative Team
- ✓ SBTi Corporate Net-Zero Standard ver. 1.1 by Science Based Targets, April 2023

РАЗРАБОТКА СУР И СКП

ЦЕЛИ

Цель 1. Повышение вклада деятельности организаций в достижение национальных целей развития, ЦУР и целей Парижского соглашения

Цель 2. Обеспечение устойчивого развития бизнеса организации в условиях перехода к экономике с низким уровнем выбросов парниковых газов

Цель 3. Обеспечение высокого уровня долгосрочной конкурентоспособности продуктов, работ, услуг Организации как на внутреннем, так и на международном рынке

Цель 4. Повышение доверия заинтересованных лиц к Организации и обеспечение возможности принятия ими решений в отношении деятельности Организации на долгосрочную перспективу

Цель 5. Обоснование целесообразности привлечения средств на финансирование долгосрочных стратегически значимых проектов Организации.

ЗАДАЧИ

Задача 1. Интеграция вопросов устойчивого развития и климатической повестки в стратегическое целеполагание деятельности Организации

Задача 2. Учет рисков и возможностей, связанных с устойчивым развитием, в рамках стратегического планирования деятельности Организации

Задача 3. Создание у заинтересованных лиц четкого представления о траектории развития деятельности Организации ее целевых ориентирах, сроках и порядке трансформации бизнеса в условиях перехода к экономике с низким уровнем выбросов парниковых газов

Задача 4. Создание основы для привлечения средств на финансирование долгосрочных стратегически значимых проектов Организации

Задача 5. Создание инструмента для управления изменениями в деятельности Организации и приоритизации инвестиционных вложений в развитие бизнеса



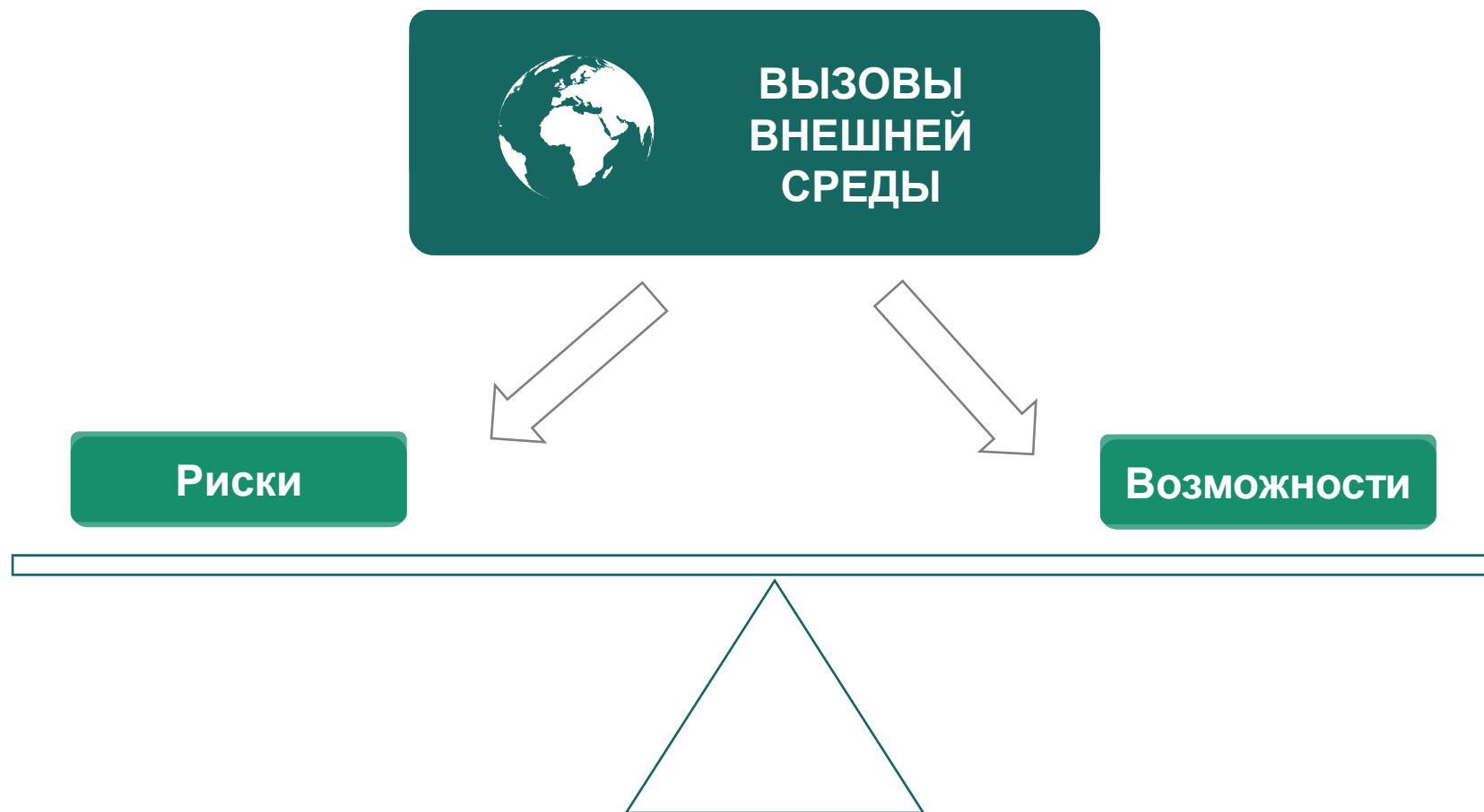
СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И СТРАТЕГИЯ КЛИМАТИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ (СУР) – самостоятельный документ стратегического планирования деятельности Организации или отдельный раздел в общекорпоративной стратегии, утвержденный советом директоров (наблюдательным советом), а в случае его отсутствия — высшим органом управления Организации, содержащий цели Организации в области устойчивого развития, а также включающий описание действий Организации, необходимых для их достижения

СТРАТЕГИЯ КЛИМАТИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА (СКП) – самостоятельный документ стратегического планирования деятельности Организации или отдельный раздел в СУР или в общекорпоративной стратегии, утвержденный советом директоров (наблюдательным советом), а в случае его отсутствия — высшим органом управления Организации, содержащий цели Организации в части борьбы с изменением климата, адаптации к изменению климата, направления финансовых потоков на финансирование борьбы с изменением климата и адаптации к изменению климата, а также описание действий Организации по трансформации ее деятельности в целях приспособления бизнеса к новым условиям хозяйствования в рамках перехода к экономике с низким уровнем выбросов парниковых газов



ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ РАЗРАБОТКИ СУР И СКП



ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ, РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ, СВЯЗАННЫХ С УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ

Вызов 1. Политика Российской Федерации и других стран, их правовое регулирование, направленные на достижение ЦУР, целей Парижского соглашения, на предотвращение климатических изменений и адаптацию к ним

Вызов 2. Создание новых глобальных и локальных углеродных рынков

Вызов 3. Учет климатических рисков компаниям финансового сектора

Вызов 4. Ускорение темпов роста населения развивающихся стран

Вызов 5. Рост масштабов цифровизации экономики

Вызов 6. Рост цифрового неравенства

Вызов 7. Сокращение биоразнообразия

Вызов 8. Борьба за молодую аудиторию потребителей

Вызов 9. Продвижение социальных ЦУР

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

Риски, связанные с окружающей средой:

- недостаток доступных долгосрочных финансовых ресурсов для инвестиций в обновление производственных мощностей
- дополнительные расходы на уплаты трансграничного углеродного сбора
- ущерб от реализации экологических рисков и др.

Социальные риски:

- необходимость переобучения персонала, конкуренция за высококвалифицированный персонал, ограничение доступа к дешевой рабочей силе и др.

Риски, связанные с развитием экономики:

- рост стоимости потребляемой электроэнергии в рамках реструктуризации энергетического баланса
- снижение уровня прибыльности бизнеса ввиду снижения спроса на углеродоемкое сырье и др.

ВОЗМОЖНОСТИ, СВЯЗАННЫЕ С УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

Возможности, связанные с окружающей средой:

- реализация решений, направленных на повышение энергоэффективности, снижение углеродоемкости производства
- использование атомной, водородной, традиционной углеводородной энергетики с улавливанием парниковых газов и др.

Возможности, связанные с социальной сферой:

- реализация решений в области быстрой переквалификации персонала, повышения роли инклюзивности и разнообразия в управлении персоналом и др.

Возможности, связанные с развитием экономики:

- использование ВИЭ для производства энергии, цифровая трансформации бизнес-процессов, внедрение технологий обеспечения кибербезопасности и др.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СУР И СКП

Принцип 1. Согласованность целей

- СУР и (или) СКП рекомендуется разрабатывать таким образом, чтобы они были согласованы с общекорпоративной стратегией и иными документами стратегического планирования Организации

Принцип 5. Отсутствие значимых побочных эффектов

- при разработке СУР и (или) СКП Организации рекомендуется руководствоваться принципом отсутствия значимых побочных эффектов (принцип «Do No Significant Harm»)

Принцип 4. Учет широкого спектра рисков и возможностей в целеполагании

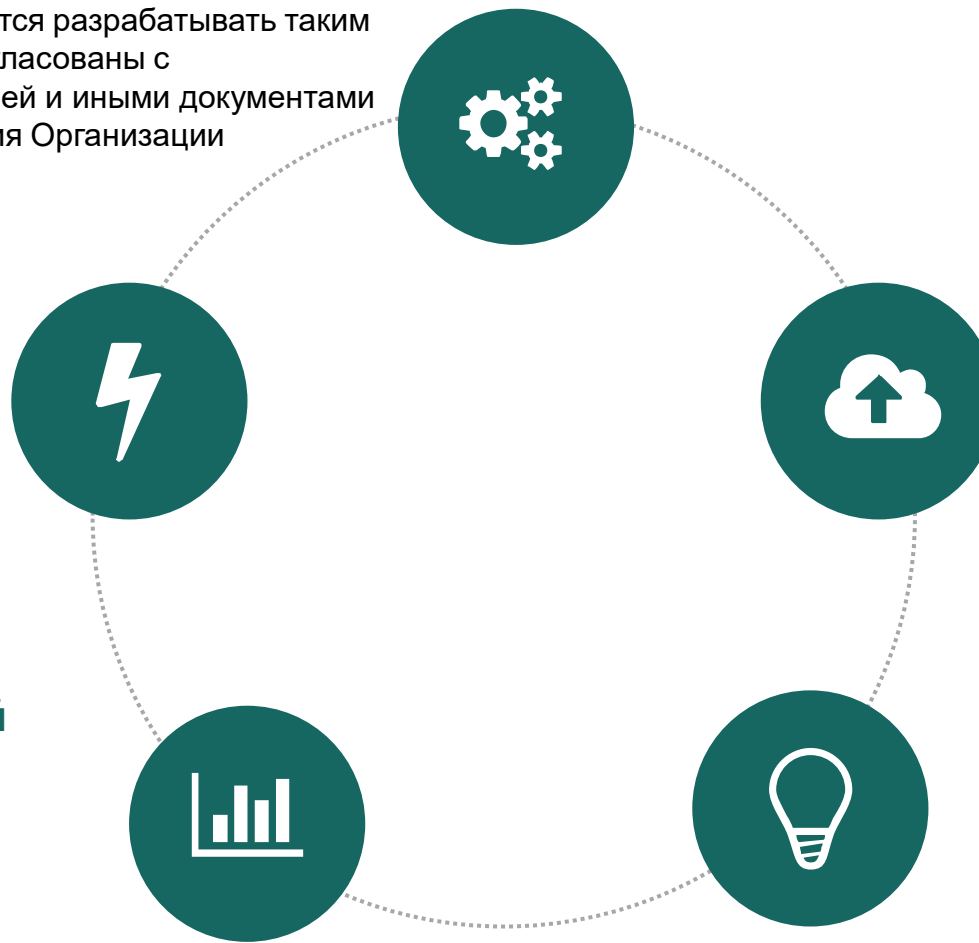
- при формировании целей СУР и (или) СКП целесообразно учитывать максимально широкий перечень рисков и возможностей, которые могут иметь существенное значение для деятельности Организации

Принцип 2. Амбициозность целеполагания

- рекомендуется устанавливать цели СУР и (или) СКП таким образом, чтобы они были достижимы при существующем уровне технологического развития и были обеспечены текущим и планируемым объемом ресурсов Организации

Принцип 3. Научная обоснованность целей

- рекомендуется руководствоваться научно обоснованными прогнозами, сценариями, данными в области изменения окружающей среды, развития социальной сферы и экономики



ИНТЕГРАЦИЯ ВОПРОСОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ КЛИМАТА В КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Стратегическое
планирование

Система управления
рисками

Система
подотчетности

Система
внутреннего аудита

Система
вознаграждения

Система внутреннего
контроля

ОЦЕНКА УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ОРГАНИЗАЦИИ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ОПРЕДЕЛИТЬ

Уровень осведомленности органов управления, исполнительных органов и сотрудников

01

Степень интеграции вопросов устойчивого развития и климатической повестки в документы стратегического полагания

02

Наличие уже реализованных или находящихся в стадии реализации проектов в области устойчивого развития и (или) изменения климата

03

Наличие заявлений о деятельности Организации в области устойчивого развития в средствах массовой информации

04

Текущий уровень обеспеченности технологическими решениями, финансовыми и иными ресурсами

05



ФОРМИРОВАНИЕ КАРТЫ РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ



Риски

Критерий 1. Наличие на текущий момент ущерба или иных негативных последствий от реализации выявленных рисков, связанных с устойчивым развитием

Критерий 2. Масштаб потенциальных последствий от реализации рисков, связанных с устойчивым развитием

Критерий 3. Вероятность реализации рисков, связанных с устойчивым развитием

Возможности

Критерий 1. Наличие на текущий момент позитивной динамики финансовых показателей деятельности Организации в связи с реализацией выявленных возможностей, связанных с устойчивым развитием

Критерий 2. Масштаб положительных изменений, обусловленных реализацией возможностей

Критерий 3. Вероятность наступления положительных последствий, обусловленных реализацией возможностей

Ранг	Риски, связанные с устойчивым развитием	Возможности, связанные с устойчивым развитием
1	Риск №1	Возможность №1
2	Риск №2	Возможность №2
3	Риск №3	Возможность №3

РЕАЛИСТИЧНЫЙ СЦЕНАРИЙ РАЗВИТИЯ И КОРИДОР ЦЕЛЕЙ



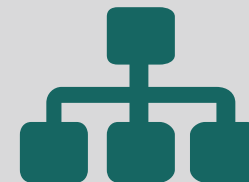
Оценка
максимально
возможного
потенциала



Соотношение
с ресурсной
обеспеченностью и
технологичностью

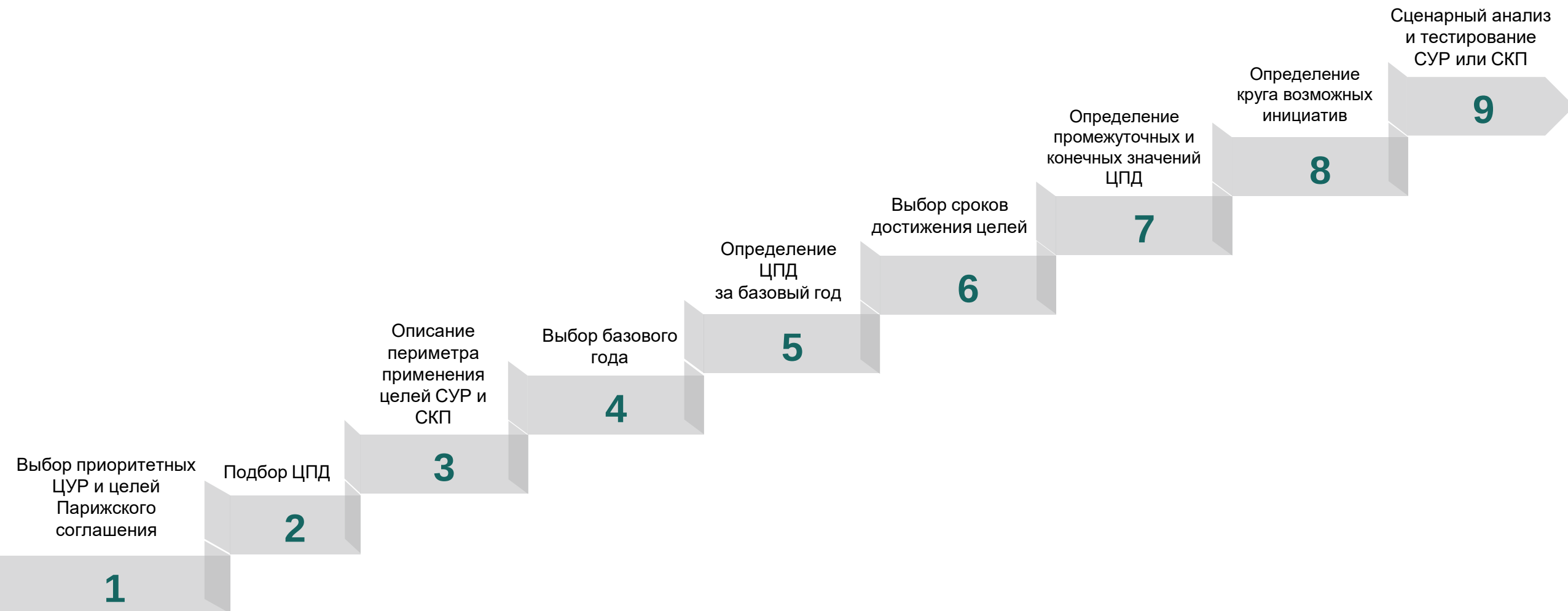


Формирование
реалистичного
сценария



Коридор
потенциально
достижимых целей

ЦИКЛ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ СУР И СКП (1)



ЦИКЛ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ СУР И СКП (2)

1 Выбор приоритетных ЦУР и целей Парижского соглашения

ВЫБОР ПРИОРИТЕТНЫХ ЦУР

- ✓ отбор ЦУР, которые напрямую связаны с ключевой операционной деятельностью Организации
- ✓ выделение из выбранных ЦУР, на достижение которых Организация может напрямую повлиять, внося свой вклад
- ✓ ранжирование получившегося набора ЦУР для определения наиболее приоритетных из указанных целей, в рамках которых Организация имеет возможность оказать **наибольшее влияние** с учетом масштаба и характера своей деятельности
- ✓ ЦУР считается приоритетной, если Организация может и готова вносить вклад в достижение такой цели на протяжении более одного года

ВЫБОР ЦЕЛЕЙ ПАРИЖСКОГО СОГЛАШЕНИЯ

- ✓ определение целей Парижского соглашения, в которые Организация имеет намерение и возможность вносить вклад
- ✓ при включении цели по борьбе с изменением климата Организации в СКП рекомендуется обеспечить выработку подходов к ведению бизнеса, которые позволят избежать или сокращать выбросы парниковых газов, предотвращая тем самым дальнейшее изменение климата, связанное с антропогенным воздействием
- ✓ финансовым организациям также рекомендуется выделять в рамках СКП цель, связанную с направлением финансирования на внесение вклада в цели борьбы с изменением климата и адаптации к неблагоприятным воздействиям изменения климата

ЦИКЛ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ СУР И СКП (3)

2 Подбор целевых показателей деятельности (ЦПД)

- ✓ **Целевые показатели деятельности (ЦПД)** – связанные с устойчивым развитием и (или) климатическим переходом достижимые с учетом реалистичного сценария развития бизнеса и коридора возможных целей СУР и (или) СКП Организации *показатели, характеризующие ожидаемый результат реализации СУР и (или) СКП, а также отражающие вклад деятельности Организации в достижение отобранных на предыдущем этапе приоритетных ЦУР и (или) целей Парижского соглашения.*
- ✓ ЦПД могут быть **количественными и качественными***. Количественные ЦПД являются более предпочтительными, поскольку позволяют снизить влияние субъективного фактора в оценке достижения целей СУР и (или) СКП.
- ✓ **Подбор ЦПД** для СУР и (или) СКП рекомендуется осуществлять на основе показателей, характеризующих деятельность Организации в области устойчивого развития и климатической повестки, предусмотренных в информационных письмах Банка России
 - Информационное письмо Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49 “О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ”
 - Информационное письмо Банка России от 13 июня 2023 года № ИН-02-28/44 “О рекомендациях по раскрытию финансовыми организациями информации в области устойчивого развития”
 - Информационное письмо Банка России от 30 июня 2023 года № ИН-02-05/46 “О рекомендациях по разработке методологии и присвоению ESG-рейтингов (рейтингов устойчивого развития)”



ЦИКЛ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ СУР И СКП (4)

2 Подбор целевых показателей деятельности (ЦПД)

- ✓ При определении ЦПД для СУР и (или) СКП **рекомендуется учитывать:**
 - ожидаемые существенные риски и возможности, связанные с устойчивым развитием
 - национальные цели по сокращению выбросов парниковых газов или достижению углеродной нейтральности
 - национальные цели развития Российской Федерации
 - определяемые на национальном уровне вклады в достижение целей Парижского соглашения в странах присутствия Организации
 - отраслевые целевые показатели в области устойчивого развития и климатического перехода, предлагаемые международными отраслевыми стандартами, устанавливаемыми организациями и ассоциациями
 - ЦПД, которые установлены в рамках СУР и (или) СКП компаний из отраслей, в которых осуществляет свою деятельность Организация
 - мнение заинтересованных лиц относительно возможного набора ЦПД
 - технологические и ресурсные ограничения Организации, ограничивающие возможность реализации повестки устойчивого развития и (или) климатического перехода
- ✓ В СУР и (или) СКП **рекомендуется включать:**
 - описание подходов, использованных для определения ЦПД
 - описание методологии (методики) расчета количественных ЦПД
 - обоснование того, что ЦПД являются амбициозными
 - обоснование того, что достижение ЦПД является актуальным, существенным для текущей и будущей деятельности Организации и не может быть достигнуто в рамках обычной хозяйственной деятельности

В РАМКАХ РАЗРАБОТКИ СКП

рекомендуется применять методологии определения ЦПД, основанные на научно обоснованных сценариях изменения климата (например, сценарии изменения климата Межправительственной группы экспертов по изменению климата), которые позволяют установить цели по сокращению выбросов парниковых газов, соответствующие глобальной цели по удержанию прироста глобальной средней температуры намного ниже 2 °С сверх доиндустриальных уровней и приложению усилий в целях ограничения роста температуры до 1,5 °С

ЦИКЛ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ СУР И СКП (5)

3 Описание периметра применения целей СУР и СКП

- ✓ описание периметра своей деятельности, на который будут распространяться цели и мероприятия по реализации СУР и (или) СКП
- ✓ таким образом задаются рамки ограничения ответственности Организации за реализацию повестки устойчивого развития и (или) климатического перехода
- ✓ при выработке подхода Организации к определению периметра целей СУР и (или) СКП рекомендуется учитывать следующие охваты:
 - по географическому принципу
 - по предлагаемым продуктам из продуктовой линейки
 - по бизнес-единицам
 - по бизнес-процессам
 - с точки зрения объемов выбросов парниковых газов
 - с точки зрения влияния на группы заинтересованных лиц
 - с точки зрения портфелей или их долей для финансовых организаций и др.

4 Выбор базового года

- ✓ **Базовый год** – период, равный календарному году, относительно которого будет оцениваться прогресс в достижении целей СУР и (или) СКП
- ✓ При определении базового года Организации рекомендуется уделять особое внимание следующим аспектам:
 - данные о деятельности Организации за базовый год должны быть точными, поддающимися оценке и проверке
 - значения ЦПД Организации за базовый год должны отражать типичный профиль деятельности Организации (наиболее характерный для Организации набор существенных рисков и возможностей, связанных с устойчивым развитием)
 - учет циклов деловой активности. Не рекомендуется принимать в качестве базового года период острой фазы экономического кризиса или период, характеризующийся серьезной нестабильностью на рынках основной продукции компании

5 Определение значений ЦПД за базовый год

- ✓ Организации рекомендуется определить значения ЦПД за базовый год
- если за базовый год принят год, предшествующий году разработки СУР и (или) СКП, Организации рекомендуется определить значения ЦПД как минимум за **три года** до момента разработки СУР и (или) СКП
- в случае если за базовый год принят иной год, Организации рекомендуется **дополнительно определить** значения ЦПД на год, предшествующий году разработки СУР или СКП
- в случае **невозможности** определения значений ЦПД за некоторые периоды в рамках горизонта стратегического планирования Организации рекомендуется раскрывать в СУР и (или) СКП причины, по которым подсчет значений ЦПД за такие периоды невозможен

ЦИКЛ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ СУР И СКП (6)

6

Выбор сроков достижения целей

- ✓ Организации рекомендуется осуществлять определение сроков достижения целей СУР и (или) СКП, рассматривая как традиционные временные горизонты стратегического планирования (от 3 до 5 лет), так и более отдаленные временные горизонты (более 5 лет).
- ✓ В зависимости от горизонта стратегического планирования при разработке СУР и (или) СКП Организации рекомендуется устанавливать:
 - стратегические цели — цели на временной горизонт, превышающий период реализации СУР и (или) СКП
 - долгосрочные цели — на период реализации стратегии (минимальный рекомендуемый срок — от 3 лет)
 - краткосрочные цели — на каждый год реализации стратегии

7

Определение промежуточных и конечных значений ЦПД

- ✓ **Конечные значения ЦПД** — значения показателей, связанных с устойчивым развитием или изменением климата, планируемые к достижению по завершении периода реализации СУР и (или) СКП Организации

Промежуточные значения ЦПД — значения показателей, связанных с устойчивым развитием или изменением климата, планируемые к достижению на каждый год реализации СУР и (или) СКП
- ✓ Промежуточные и конечные значения ЦПД устанавливаются в зависимости от:
 - определенного ресурсного потенциала Организации
 - определенных ранее рисков и возможностей, связанных с устойчивым развитием
 - определенных ранее альтернативных возможностей Организации по реализации инициатив в области устойчивого развития или изменения климата
- ✓ Фиксация промежуточных целевых значений ЦПД позволяет осуществлять регулярный мониторинг процесса реализации СУР и (или) СКП Организации, а также своевременную корректировку процесса, направленного на достижение целей

ЦИКЛ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ СУР И СКП (7)

8 Определение круга инициатив, обеспечивающих достижение целей СУР и (или) СКП, и оценка альтернатив

Организации рекомендуется определить, какие именно инициативы и мероприятия Организация готова и имеет возможность осуществить для достижения краткосрочных и долгосрочных целей

- ✓ Подбор возможных инициатив и мероприятий рекомендуется осуществлять с учетом следующих факторов:
 - необходимости обеспечения минимизации рисков, связанных с устойчивым развитием
 - необходимости обеспечения максимизации возможностей, связанных с устойчивым развитием
 - отсутствия возможности преодоления определенных барьеров реализации повестки в области устойчивого развития и климатической повестки
 - прогнозируемой ресурсной и технологической обеспеченности, необходимой для реализации инициатив
 - международных, национальных и региональных подходов к реализации компаниями из схожих отраслей повестки устойчивого развития и климатической повестки
 - национальной политики в области устойчивого развития и климатической повестки в странах присутствия Организации
- ✓ при выборе инициатив рекомендуется определить данные и показатели, характеризующие необходимый объем трудовых, финансовых, технологических и иных ресурсов, необходимых для их реализации
- ✓ рекомендуется провести сравнение альтернативных вариантов достижения целей СУР и (или) СКП с помощью оценки выгод и издержек, связанных с реализацией каждой из инициатив на горизонте реализации СУР и (или) СКП, с целью выбора наиболее оптимального варианта реализации всех целей СУР и (или) СКП
- ✓ итогом данного этапа является **карта инициатив**, структурированная исходя из тех целей СУР и (или) СКП, которые должны быть достигнуты благодаря их реализации с учетом:
 - рисков, которые будут минимизированы
 - возможностей, которые будут использованы, благодаря реализации указанных инициатив



ЦИКЛ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ СУР И СКП (8)

9

Сценарный анализ и тестирование СУР и (или) СКП

Сценарный анализ – метод прогнозирования влияния различных сценариев изменения внешней среды на результаты деятельности Организации, в том числе на ее бизнес-модель, финансовые результаты и положение, денежные потоки и финансовую устойчивость, стоимость организации, характер и непрерывность ее деятельности, поддержание необходимого уровня доверия заинтересованных лиц



Внешняя среда – совокупность внешних факторов, используемых, например, в PESTEL-анализе:

- политические факторы
- экономические факторы
- социальные факторы
- технологические факторы
- экологические факторы
- правовые факторы (в т.ч. предполагаемые изменения правового регулирования)



Минимальный набор рассматриваемых сценариев

- позитивный
- негативный
- базовый

ОРГАНИЗАЦИИ РЕКОМЕНДУЕТСЯ

- уделить особое внимание описанию всех существенных параметров и допущений выбранных сценариев
- уделить особое внимание количественной оценке влияния внешних факторов каждого конкретного сценария на деятельность Организации
- включать в описание сценариев полный набор рисков и возможностей, связанных с устойчивым развитием, а также принятые допущения и их обоснование

РАЗРАБОТКА ПЛАНА РЕАЛИЗАЦИИ СУР И СКП

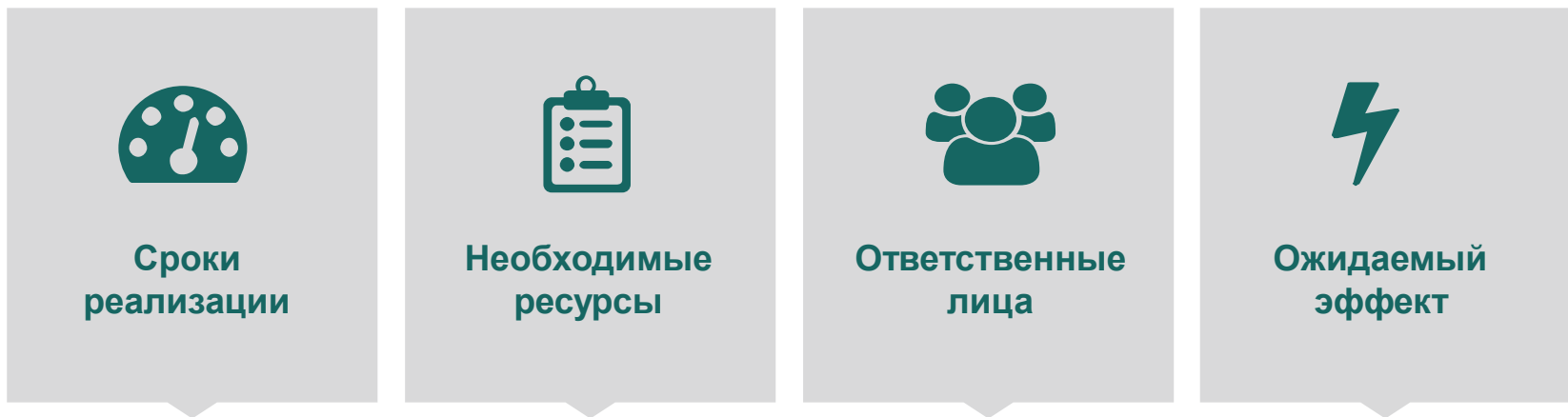


Рисунок. Шаблон плана реализации СУР и СКП

Мероприятия	Сроки реализации	Необходимые ресурсы	Ответственные лица	Ожидаемый эффект
Мероприятие 1	...	...	...	...
Мероприятие 2	...	...	...	...
Мероприятие 3	...	...	...	...