

Sustainability-культура в российских компаниях

Как корпоративная культура и HR-функция
работает на устойчивое развитие бизнеса

ИССЛЕДОВАНИЕ

Содержание

3	Введение
4	Автор исследования
5	Практическое применение исследования
7	Как мы проводили исследование
10	На данный момент устойчивое развитие в российском бизнесе – прерогатива зарубежных компаний и крупных корпораций
11	Устойчивое развитие интегрировано во все процессы компании. Опыт «ИКЕА»
19	Устойчивое развитие не работает при формальности подхода и разрозненности действий
20	Устойчивое развитие предполагает комплексный подход. Комментарий от Антонины Пановой, ассоциация «Эталон»
23	Устойчивое развитие требует системной трансформации бизнеса. Опыт «ОПТИКОМ»
27	Без вовлечённого руководителя не стоит даже начинать
28	Устойчивое развитие невозможно без вовлечённого руководителя. Опыт «ОПТИКОМ»
31	Устойчивое развитие опирается на лидерство и ответственность каждого руководителя. Опыт «СУ-87»
33	Sustainability-компания привлекает особенных людей
34	Устойчивое развитие не работает в одностороннем порядке – только «сверху вниз». Опыт «МИФ»
41	Эволюция культуры устойчивого развития
48	Приложения
54	Благодарности

Введение

Цель данного исследования – выявить степень интеграции повестки устойчивого развития и ESG в HR-функцию и корпоративную культуру российских компаний.

Ключевая задача исследования – получить мнение экспертного сообщества о том, насколько в современной России развита тема устойчивого развития, насколько компании ориентируются на этические и экологические ценности при позиционировании HR-бренда, интегрируют аспекты устойчивого развития в работу с персоналом для «зелёной» трансформации корпоративной культуры.

Устойчивое развитие набирает популярность в российском бизнесе. Крупные компании давно практикуют данные подходы, так как это является обязательным условием ведения бизнеса на международном уровне. Однако зачастую эта деятельность ограничивается принятыми политиками, формальным составлением отчётов и условными показателями ESG-рейтингов. Такой подход повышает риски экологических инцидентов или нарушений социальных обязательств. Принятые на «высшем уровне» цели устойчивого развития не всегда находят отражение в деятельности линейных сотрудников. Можно утверждать, что в этом отношении устойчивость российских компаний зачастую недостаточно «устойчива».

Вероятные причины могут заключаться в недостаточном уровне работы с персоналом и отсутствии целенаправленной работы по формированию культуры устойчивого развития.

Это происходит потому, что лица, принимающие решения, не видят важности роли HR-функции в поддержке устойчивого развития с одной стороны. С другой стороны сами HR-специалисты не знают о концепции устойчивого развития или не связывают устойчивость со своей функцией.

Исследование позволило узнать:

- **Какую роль работе с персоналом уделяют** руководители компаний, практикующих устойчивое развитие
- **Насколько информированы рядовые HR** в области устойчивого развития и готовы ли признать свою роль в устойчивой трансформации бизнеса
- **Каковы лучшие практики** работы с персоналом GreenHRM для формирования культуры устойчивого развития
- **Какова роль лидера** компании в устойчивом развитии Sustainability/ ESG-Leadership

Автор и ключевой эксперт исследования

Оксана Орлова-Горская является директором по устойчивому развитию и руководителем практики [TSQ Sustainability](#) по оказанию услуг в сфере устойчивого развития. Эксперт по лидерству в области устойчивого развития и трансформационным деловым практикам.

Оксана считает, что ответственный бизнес – ключевой фактор для обеспечения устойчивого развития. Любимая цитата:

Бизнес – единственная по-настоящему значимая сила, способная изменить мир к лучшему

— Дэниэл Ситарз

Выступает за эффективные бизнес-модели, которые обеспечивают рост, повышают прибыльность и ускоряют изменение социальных и экологических решений для общества и потребителей. И убеждена, что топливо для отстройки таких бизнес-моделей – лидерство руководителя и «зелёная» корпоративная культура.

Познакомиться с автором:

- [Как топ-менеджеру повысить устойчивость компании?](#)
- [Устойчивое развитие и тренд на экологичность. Что это значит для бизнеса и для HR?](#)
- [Как устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность влияют на HR-бренд?](#)
- [Зеленая команда. Как превратить сотрудников в борцов за ESG?](#)



Оксана Орлова-Горская

Директор по устойчивому развитию TSQ Consulting

Sustainability и HR. Проект устойчивой трансформации компании

Онлайн-курс, в процессе которого научим решать 10 ключевых задач устойчивого развития. Вы сможете проработать свой Sustainability-проект, защитить его перед руководством и реализовать.

Подробнее →

Практическая применимость исследования

- 01 Вы узнаете об общих принципах и конкретных практиках различных компаний российского рынка
- 02 Проследите, как эволюционно меняется подход к реализации практик устойчивого развития в зависимости от зрелости компании
- 03 Сможете подобрать модель, подходящую вашей компании на текущем этапе её развития
- 04 Оцените, насколько устойчивость вашей компании «устойчива», каковы ваши «козыри» и в чём можно найти возможности для совершенствования

В исследовании мы постарались установить взаимозависимость между аспектами, в которых проявляется устойчивое развитие в компании. Эмпирически мы выделили семь таких областей:

- 01 **Цель и ценности** – стратегические ориентиры компании, тактические цели и система операционных показателей эффективности
- 02 **Управление и лидерство** – система управления компанией и лидерские качества руководителей
- 03 **Люди и культура** – вовлечённость персонала и принятые среди сотрудников установки и нормы поведения

- 04 **Производственные процессы** – технологическое обеспечение производства, способ выполнения операций
- 05 **Опыт работы с клиентами и маркетинг** – позиционирование компании для клиента
- 06 **Бизнес-экосистема** – взаимоотношения компании с партнёрами, конкурентами, поставщиками, органами власти и т.д., влияние бизнеса на индустрию
- 07 **Мониторинг и отчётность** – система сбора и анализа данных о деятельности компании

Разные организации, внедряя подходы устойчивого развития, начинают с разного, но стремятся в итоге к одному и тому же – сбалансированной зрелой системе. Что же это за конечная точка и какими путями можно к ней прийти? Обсудим в следующем блоке.

Оценить устойчивость вашей компании можно с помощью простого теста:



Скачать бесплатно



7 ключевых сфер бизнеса в устойчивом развитии

Стратегические ориентиры компании, тактические цели и система операционных показателей эффективности

Система сбора и анализа данных о деятельности компании

Система управления компанией и лидерские качества руководителей



Взаимоотношения компании с партнёрами, конкурентами, поставщиками, органами власти и т.д., влияние бизнеса на индустрию

Позиционирование компании для клиента

Технологическое обеспечение производства, способ выполнения операций

Вовлечённость персонала и принятые среди сотрудников установки и нормы поведения

Как мы проводили исследование

Чтобы понять, в какой степени компании используют потенциал HR-функции для устойчивого развития, мы параллельно запустили два опроса:

1. Опрос лидеров мнений

Опрос менеджеров по устойчивому развитию и руководителей компаний, практикующих устойчивое развитие из рейтинга лучших менеджеров по версии РБК, а также участников тематических конференций. Опросник распространяется среди этой аудитории через личные письма. При передаче опросника участникам предлагалось поучаствовать в глубинном интервью, чтобы поделиться лучшими практиками. Кроме того, ссылки на опросную форму размещались на площадках партнёров: «Неделя устойчивого развития», «Проект +1», «Российское экологическое общество», «You Social».

2. Опрос специалистов по управлению персоналом

Анкета распространялась по базе данных контактов TSQ Consulting и через HR-сообщества. В обеих анкетах предусмотрено поле для контактов и возможности заявить о желании поучаствовать в глубинном интервью.

В формулировке вопросов для данной группы респондентов мы намеренно избегали словосочетаний «устойчивое развитие» и «ESG», заменив их на «этические и экологические аспекты».

Но добавили в анкету дополнительный блок для тех участников исследования, в чьих компаниях практикуются подходы устойчивого развития. Задача вопросов дополнительного блока – выявить, как же HR устойчивых компаний видят свой вклад и оценивают реальное положение дел «на земле».

Два параллельных потока исследования задумывались как полярные: «низы не могут» – «верхи не хотят», поэтому вопросы обеих анкет строились в одной и той же логике:

- влияет ли на устойчивое развитие компании вовлечённость её лидера и сотрудников?
- важно ли работать с персоналом в контексте устойчивого развития?
- как обстоят дела на данный момент?

Нашей задачей было соотнести то, как видят роль HR в устойчивом развитии руководители и сами специалисты по управлению персоналом.

Кроме того, мы провели интервью с двумя десятками менеджеров по устойчивому развитию из числа участников нашего исследования, чтобы узнать об их лучших практиках работы с персоналом.

Всего в исследовании приняло участие 176 респондентов, также мы провели глубинные интервью с лидерами устойчивого развития, чтобы детально структурировать опыт компаний разных сфер и размеров, которые успешно занимаются устойчивым развитием. Ниже поделимся с вами опытом и лучшими практиками компаний: «ИКЕА», «Biocad», «Вонава», «Оптиком», «СУ-87», «РЖД», «Северсталь», «Mars» и др. – обозначая основные сценарии ESG-трансформаций.

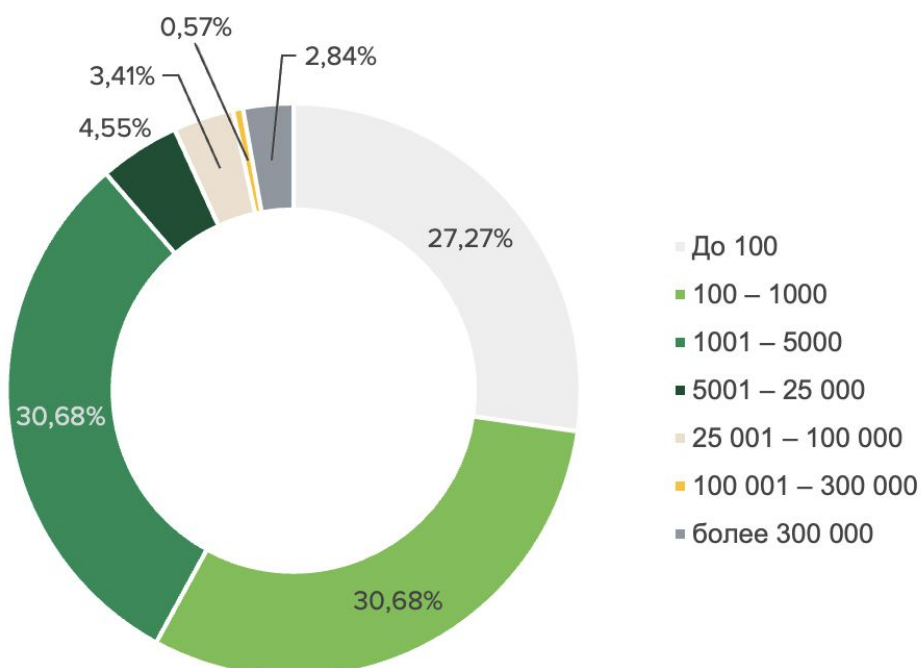
Большинство респондентов связаны с отраслью Образование и консалтинг – почти пятая часть (20,45%), или IT-сферой (11,9%).

В опросе участвовало примерно равное распределение представителей малого (27,3%), среднего (30,7%) и крупного (30,7%) бизнесов.

Отрасль, в которой работает ваша компания



Численность сотрудников в компании



Делимся опытом и лучшими практиками компаний

MARS

BIOCAD
Biotechnology Company

DANONE

ТЕПЛОКОМ
ТК
ГРУПП

ОПТИКОМ
думай о главном

IKEA

Северсталь

BONAVA

РЖД

**РОССИЙСКОЕ
ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ
ОБЩЕСТВО**

НЧКЗ
НАБЕРЕЖНОЧЕЛНИНСКИЙ
КРАНОВЫЙ ЗАВОД

ИИТ
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ ИТ

издательство
МИФ

KiilTO

**Ассоциация
ЭТАЛОН**

СТЕПЬ
АГРОХОЛДИНГ

KPMG

Deloitte.

На данный момент устойчивое развитие в российском бизнесе – прерогатива зарубежных компаний и крупных корпораций



Когда речь идет об устойчивом развитии, принято ориентироваться на зарубежные компании. Хотя ситуация постепенно меняется, и российский бизнес периодически демонстрирует прорывные решения и практики. Однако всё же начнём со взгляда на запад.

В «ДНК» иностранных организаций уже вшита социальная и экологическая ответственность, а отечественные гиганты осознают важность повышения своей инвестиционной привлекательности, поэтому также стараются отстроить себя в соответствии с принципами устойчивого развития, но, к сожалению, зачастую это ограничивается лишь формальным составлением политик и процедур, а департамент устойчивого развития – «пристройкой» к компании.

Создаётся ощущение, что устойчивое развитие существует только на словах или только в крупных компаниях, большинство среднего бизнеса вообще не задумывается об этом

— Анонимный респондент

Для того, чтобы устойчивое развитие действительно работало на результат, необходимо встраивание ESG-аспектов в каждое действие сотрудника посредством связки с KPI. При этом глобальные цели устанавливаются на уровне материнской компании, а затем каскадируются вниз, пронизывая все операционные процессы.

Таким образом устойчивое развитие интегрируется во все процессы компании.



Устойчивое развитие интегрировано во все процессы компании

Денис Агеноров-Папуловский

Менеджер по Устойчивому развитию в магазине IKEA Дыбенко и Центре поддержки клиентов Санкт-Петербург

О стратегии устойчивого развития в IKEA

Стратегия устойчивого развития в IKEA существует с 2012 года. Цель стратегии – быть ориентиром в постановке задач, чтобы оказывать наилучшее влияние на окружающую среду и людей. В том числе, это часть миссии IKEA.

Для IKEA стратегия устойчивого развития заключается в балансе влияния на три сферы: важно заботиться об окружающей среде, о людях и экономическом росте. На этом строится идея устойчивого развития в IKEA. Принципы устойчивого развития дальше расходятся по всем отделам, процессам, целям сотрудников и целям подразделений IKEA. Таким образом, устойчивое развитие интегрируется во все задачи, в работу всех сотрудников. **Чтобы стратегия не была декларативным документом, важно интегрировать её во все процессы – это одно из условий успеха.** Например, на этапе дизайна и проектирования продукта учитываются пять основных определяющих факторов, и устойчивое развитие – один из них.

Мы выделили три аспекта в соответствии с тремя основными проблемами, с которыми сталкивается бизнес IKEA. Это поможет компании IKEA выполнить свою миссию и помочь людям и планете.

1. Здоровая и экологичная жизнь дома
2. Забота о климате и циклическая модель
3. Справедливое отношение и равные возможности



Этапы интеграции стратегии устойчивого развития

В одном только магазине ИКЕА Дыбенко порядка 700 сотрудников, и чтобы каждого заинтересовать, вовлечь в работу, приходится проводить большую работу. Нет одного универсального решения, которое можно было бы применить, чтобы всё безотказно заработало само собой.

Интеграция стратегии устойчивого развития начинается с глобального бизнес-планирования. Этот процесс может длиться от 1 года до 10 лет. Целям, выработанным на этом этапе, подчиняются все остальные. Глобальное руководство компании определяет стратегию высокого уровня. Дальше эта стратегия переходит к ИКЕА разных стран. После этого, например, коллеги из головного офиса ИКЕА в России смотрят, какие из «спущенных сверху» задач релевантны для страны и решают, какими проектами их стоит дополнить.

Такой план распространяется дальше по подразделениям: например, команда ИКЕА Дыбенко смотрит, какие есть задачи на страну, как мы их будем реализовывать на локальном уровне, что еще мы можем добавить, исходя из локальной повестки.

Каждый сотрудник может быть инноватором

Когда мы интегрируем стратегию устойчивого развития, часто возникает идея запустить новые проекты или сервисы. Как правило, они пилотируются в одном подразделении в течение ограниченного отрезка времени. Магазины могут сами решать, что они хотят пилотировать, исходя из того, что больше беспокоит жителей данного региона. После обсуждения идей формируется бизнес-план подразделения. На основе этого плана все сотрудники, от руководителей отделов до линейных сотрудников, ставят себе цели.

У всех сотрудников есть свои персональные цели, которые ставятся в зависимости от того отдела, в котором сотрудник работает. Одна из наших задач состоит в том, чтобы хотя бы одна из целей касалась устойчивого развития. Например, если сотрудник работает в отделе продаж, то он может поработать с ассортиментом ИКЕА, помогающим вести более экологичный образ жизни. У нас есть большая категория товаров, которую мы называем «sustainable». В эту категорию входят «устойчивые» товары: они не только экологичны, но и сделаны с заботой о людях.

Для того, чтобы вовлечь максимальное количество сотрудников в активную работу с повесткой устойчивого развития, вполне можно воспользоваться универсальными советами: они есть во многих лекциях и выступлениях об эко-привычках.

Советы тут применимы те же самые, и для разных людей откликаются разные аспекты этих задач: одним важнее забота о детях, другим – экономия денег, третьим хочется быть частью эко-движения и найти близких по духу людей.

Так, если сотруднику интереснее работать с социальной повесткой, чем с отходами, то мы его поддерживаем и предлагаем работу с конкретными проектами из этой области.

Отслеживание результатов деятельности по устойчивому развитию

Необходимо оценивать результат по интеграции стратегии устойчивого развития: как идет прогресс, достигаются ли намеченные цели, какая обратная связь приходит.

И планировать новые задачи на основе этой оценки.

Например, сотрудника отдела логистики можно спросить, как он может сделать так, чтобы списаний товаров было меньше? Что нужно делать, чтобы товары меньше повреждались при выгрузке и размещении на торговых местах? А что, если эти же вопросы задать сотруднику отдела дизайна? Или отдела восстановления товаров?

Одни отделы большее влияние оказывают на расход энергии, другие – воды, третьи – на образование отходов, и так далее. Конечно, здесь нужно учитывать и техническое оснащение (например, есть ли в конкретном помещении счетчик расхода воды или электричества?). Но всегда есть задачи, измеряемые понятными цифрами, в зоне ответственности каждого сотрудника, решение которых приближает нас к устойчивому развитию.



Метрики внедряются так же, как бизнес-план. Есть рекомендованные цели, конкретно выраженные в цифрах, которые приходят от глобальных коллег, от руководства ИКЕА страны. Если сотруднику или менеджеру этого сотрудника нужна помощь, и они хотят знать больше, то они могут посмотреть, какие цели стоят в других отделах или даже подразделениях ИКЕА.

Не нужно придумывать сложных метрик и KPI, но важно отслеживать результаты работы в числовом выражении: мы не можем эффективно управлять тем, что не можем измерить. Такие показатели можно найти и для всего подразделения, и для одного отдела, и для конкретного сотрудника.

Развитие руководителей

У каждого отдела есть свои цели по достижению целей устойчивого развития, и руководители отделов заинтересованы в достижении этих целей. Есть люди, которым какие-то задачи могут быть интереснее: они активнее лично включаются в работу.

Для руководителей нет необходимости искать особые формулировки, хотя их, как и рядовых сотрудников, тоже нужно заинтересовывать. Выражение целей в цифрах больше всего откликается управленцам.



Мы стараемся активно рассказывать о том, что делает ИКЕА в области устойчивого развития. Благодаря этому люди, которые заинтересованы в этой повестке, знают, что ИКЕА – работодатель, который готов внедрять инициативы по устойчивому развитию. Если люди хотят реализовать себя в этом направлении, то они могут это сделать в ИКЕА.

Информирование и просвещение сотрудников

В ИКЕА есть система тренингов, посвященных устойчивому развитию. Когда появляется новый сотрудник, он чаще всего проходит эти тренинги. Подход к обучению может меняться от подразделения к подразделению, от магазина к магазину, но есть центральные, обязательные тренинги.

Также магазин может придумывать свои локальные инициативы.

Сейчас погружение сотрудника в работу компании включает три тренинга по устойчивому развитию, два из них проводятся онлайн. В первом тренинге человек узнает об инициативах компании в области устойчивого развития. Второй чуть глубже погружает сотрудника в тему. Третий тренинг является ключевым: он проходит с фасилитатором, ведущим. Упражнения в рамках тренинга касаются целеполагания и помогают посмотреть, и что делает ИКЕА в целом, и каждое локальное подразделение.

У нас есть амбассадоры устойчивого развития – сотрудники, которые ведут конкретные проекты: кто-то поменьше, кто-то покрупнее. Это люди, с которыми я, как менеджер по устойчивому развитию, плотно общаюсь по конкретным вопросам.



Ни я, ни менеджеры не смогут полностью самостоятельно реализовать проекты: нужно чтобы все сотрудники включались в повестку. Но всегда находятся люди, которые стремятся делать свою работу экологичнее.

Выгоды от внедрения стратегии устойчивого развития

Выгод много: есть такие трудно измеримые, как репутация и экологичность бренда. Это очень важно для нас. Огромное значение имеет то, насколько заметны наши инициативы для покупателей: действительно ли ИКЕА решает проблемы, которые беспокоят жителей города.

Есть и существенные экономические выгоды. Благодаря сортировке отходов только на уровне магазина ИКЕА Дыбенко удалось заработать около 5 млн рублей в 2021 году.

Это существенный вклад и повод активно работать с этой повесткой на уровне магазина. Вот почему важно сортировать отходы, работать с партнерами, которые занимаются их вывозом, а также следить за рыночными ценами на различные виды отходов.

Советы по внедрению стратегии устойчивого развития

Любая инициатива проходит тест на жизнеспособность. Цель должна просчитываться, и должен быть пилот, зависящий от масштабов цели.

Возьмем для примера наш сервис по приему мебели на переработку. Примерно 3 месяца длилось тестирование идеи в СПб, потом почти на год проект прекратил работу. В течение этого года мы собирали результаты, смотрели, оценивали, как этот опыт можно распространить.

И только после этого запустили проект на постоянной основе уже в двух городах – Петербурге и Москве.

Можно начать с чего-то одного, как с примером по сортировке отходов. Просчитать, в чем будут преимущества; скорее всего, в первую очередь интерес будет в финансовой выгоде. Можно провести опросы сотрудников и узнать, что им особенно интересно в области устойчивого развития.

Самые первые простые шаги – это:

1. Принять, что не будет простого решения.
2. Оценить степень «экологичности» своей работы самостоятельно или с привлечением внешних специалистов:
 - Сторонний консультант может посмотреть на процессы компании со стороны и рассказать о лучших практиках.
 - Присоединившись к профессиональному сообществу, можно узнать, что делают другие компании.

Система, выстроенная в компании «Икеа» (и ряде других зарубежных компаний, ведущих деятельность на территории России) является образцом комплексного внедрения подходов устойчивого развития во все бизнес-процессы. Это формирует особую среду, в которой всё работает на общую цель.

Для реализации системного подхода для управления устойчивым развитием, во-первых, важно, чтобы были безупречно налажены управленческие механизмы и схемы взаимодействия с сотрудниками. Устойчивое развитие – признак зрелости менеджмента.

Sustainability-практики несут не только краткосрочные маркетинговые выгоды. Главное – это работа на долгосрочную перспективу. Именно поэтому устойчивое развитие является индикатором, который показывает инвесторам, что перед ними – надёжный партнёр.

Пять лет назад от идеи включить глобальные цели устойчивого развития, так называемые цели ООН, в стратегию компании в Х5 просто отмахнулись бы – шел активный захват рынка, и было не до того. Потом что-то изменилось. В самой Х5 считают, что это зрелость. И бизнеса, и людей в нем.

— Никита Аронов,
«Цивилизация Х5»

Исследование выявило позитивную корреляцию между отношением руководства к устойчивому развитию и отражением ЦУР в стратегиях и операциях на 95% статистически значимом уровне: чем лучше отношение руководства к УР, тем лучше оно будет проявляться в стратегиях и операциях.

Функции, в которые интегрированы принципы устойчивого развития



Чаще всего УР интегрировано в Организацию и управление (19,4%), Обеспечение условий труда сотрудников (15%) и PR и внешние коммуникации (15%).

Второе условие – сильные корпоративные ценности, сонастроенные с ценностями устойчивого развития. Это позволяет построить внутреннюю коммуникацию, закрепляя процедуры в корпоративной культуре. Роль HR в развитии и поддержании этой системы неопределима.

Практики работы с сотрудниками (от респондентов исследования):

- Обучение, тренинги, семинары (образовательные программы всех уровней обучения с учётом ЦУР, курсы; создание конкурсов и викторин на знание экологичного ассортимента; отраслевые конференции с Икеа, Юнилевер, Данон, Балтика, Вкусвилл, Сплат, Буше, Ламода, Полиметалл, Северсталь, ОМК, Росатом, X5Retail и др., кто начал продвижение и поиски в области устойчивого развития)
- Материальное вознаграждение (соц.пакет, система квартального поощрения сотрудников демонстрирующих приверженность принципам компании)
- Повышение осведомленности сотрудников через участие в семинарах по ЦУР (регулярные дайджесты новостей о результатах в области УР пример 1, пример 2; отчеты; стенды и презентации по экологии, этический корпоративный кодекс)
- Подстройка процессов под принципы экологичности (отказ от использования одноразовой посуды в офисе, переход на экологичную упаковку отдельных продуктов, переход на более экологичный способ транспортировки, отдельный сбор отходов)
- Создание команды амбассадоров, с целью продвижения УР через людей
- Благотворительные забеги, посадка деревьев, интеллектуальное волонтерство

Чуть меньше половины респондентов исследования (41,1%) были готовы поделиться примерами практик работы с персоналом в компании. Ими мы поделимся ниже.

21,4% участников исследования отметили, что не встречали подобные практики на деле.

Устойчивое развитие не работает при формальности подхода и разрозненности действий



Оксана Орлова-Горская

Директор по устойчивому развитию TSQ Consulting

Устойчивое развитие – это волшебство, которое работает, если в него веришь.

Действительно, значимые перемены в компании невозможны без трансформации ценностей и корпоративной культуры. Социальная, экологическая и экономическая ответственность должна отражаться в каждом действии сотрудника и в каждом контакте клиента с компанией. Sustainability-среду важно кропотливо создавать, тонко настраивать и с заботой поддерживать.

Результатов можно достичь через влияние на руководителей и специалистов и их понимание своей роли в общей экосистеме компании.

98% проблем в организации, дефекты изделий, работ или услуг зависят не от людей, а от системы, и определяются присущими ей недостатками. Люди, в свою очередь, выполняют то, что этой системой предписано.

— Эдвард Деминг





Устойчивое развитие предполагает комплексный подход

Антонина Панова

Куратор экологического направления Ассоциации «Эталон»

Важно понимать, что концепция устойчивого развития – это, прежде всего, некая единая система координат. Это то, что позволяет использовать всем понятную терминологию, показатели и определения и общаться на одном языке.

Комплексный подход к устойчивому развитию

Внутри повестки устойчивого развития распространено понимание Е-факторов (environmental). Можно говорить о том, что существует перекос в экологический аспект, причём в контексте выброса парниковых газов. А где же забота в принципе об экологической обстановке, о выбросах и сбросах других загрязняющих веществ, обращению с отходами? S-фактор (social), то есть корпоративная социальная ответственность и вопросы обеспечения безопасности людей, отошел на второй план.

Когда происходит крупная авария, велик соблазн развернуть ее в экологический аспект. Понятно, что нанесен огромный ущерб окружающей среде, но корневая причина в неполадках с оборудованием, а это уже о культуре производства и промышленной безопасности.

Крайне важно, чтобы у компаний было чёткое понимание: концепция устойчивого развития – это о комплексном подходе. На самом деле, устойчивое развитие подразумевает создание отдельной функции в компании, которая будет курировать всю деятельность и сохранять баланс, чтобы не было перекоса.

В производственных компаниях раньше наблюдалось смещение в охрану труда, теперь в экологию, а хочется, чтобы был баланс по всем факторам. Сейчас этот баланс постепенно выравнивается. Появляются форумы и статьи, больше экспертов хотят делиться опытом. Но когда речь заходит о том, как оценить S-фактор с точки зрения устойчивого развития, какие существуют бенчмарки, как компаниям отстроиться в плане безопасности и благополучия людей, многие люди попадают в тупик.

Логичнее объяснять значимость безопасности человека, работы с персоналом и принципов производства с позиции комплексного подхода. Каждый должен понимать, что его благополучие состоит не только в том, чтобы безопасно провести время на рабочем месте и получить оплату за

свой труд, но и комфортно жить в экологически благоприятной среде, пользуясь поддержкой эффективных социальных институтов, в условиях прозрачности экономической системы.

Устойчивое развитие – дело каждого

Подходы к устойчивому развитию меняются. Если раньше в компаниях этими вопросами мог заниматься один человек (причём на рядовой позиции), то сейчас, в условиях рейтингования и влияния на финансирование, стало понятно: устойчивое развитие – дело каждого.

Этот подход для многих оказывается новым: всё, что я делаю на своем рабочем месте, в первую очередь будет сказываться на мне. Если разольется бочка с нефтепродуктами, я первый вдохну эти нефтепродукты, так как буду находиться в этом помещении. Концепция разумного и здорового эгоизма может стать драйвером для трансляции подходов устойчивого развития и формирования культуры безопасности.

По моим наблюдениям, знания отдельных специалистов по устойчивому развитию расходятся по отделам компании. Например, специалисты по закупкам постепенно стали оценивать жизненный цикл и разбираться в экомаркировках продукции. Технологи при выборе оборудования принимают решения, учитывая потребность в снижении негативного воздействия на окружающую среду и ресурсосбережения. ESG-подходы постепенно переходят к каждому

специалисту, и каждый становится полноценным актором устойчивого развития.

Важно, чтобы системное восприятие своей функции было у каждого специалиста. Например, инженеры по охране труда, промышленной и пожарной безопасности и экологи должны работать в связке, понимая, какие есть опасные производственные факторы, с чем может столкнуться человек и какое воздействие это окажет на человека и окружающую среду.

Подбор специалистов по устойчивому развитию

Очень важно, чтобы специалист имел доступ к экспертизе ведущих компаний и перенимал международный опыт. Зачастую ищут профессионалов с экологическим образованием или специализацией, потому что изначально стоит запрос на совершенствование в области Е-фактора.

Конечно, компетенции специалиста по устойчивому развитию определяется задачами, которые перед ним стоят. Но сейчас мы наблюдаем, что компании хотят видеть человека, который уверенно ориентируется в международных ESG-рейтингах, чтобы суметь правильно спозиционировать бизнес и грамотно сфокусировать усилия по настройке процессов.

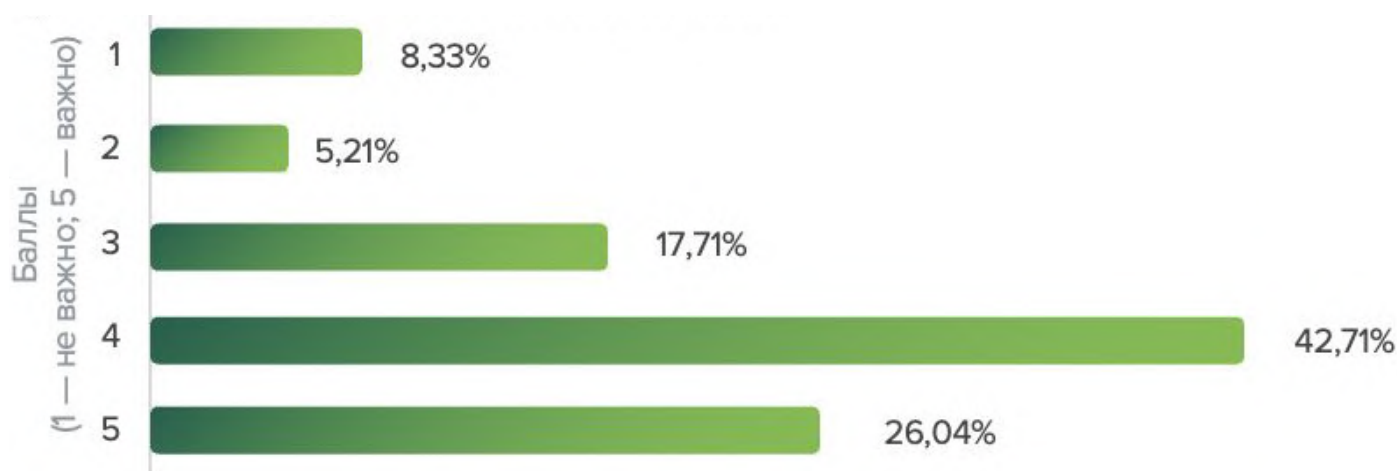
Концепция устойчивого развития – это не что-то для больших компаний, не какая-то отдельная международная идея, необходимая только по достижении определенного уровня развития бизнеса.

На самом деле, это система координат, в которой нам всем нужно жить и работать. Чем быстрее мы научимся ее использовать, тем быстрее работа станет эффективнее и комфортнее.

Чтобы устойчивое развитие в компании носило действительно системный характер, важна комплексная работа не только с процессами, но и с людьми.

Респонденты нашего исследования отмечают важность роли HR для реализации принципов устойчивого развития. Однако, средний показатель равен 3,7 из 5 баллов и показывает, что в компаниях отсутствует достаточный уровень работы с персоналом по формированию культуры устойчивого развития, который помог бы сформировать и укрепить внедрение устойчивого развития.

Насколько важна роль HR в реализации принципов устойчивого развития компании





Устойчивое развитие требует системной трансформации бизнеса

Анна Васильева

Руководитель отдела «Устойчивое развитие» компании «ОПТИКОМ»

Главное – понять, что устойчивое развитие — это история про бизнес-модель, а не про отдельную функцию, это изначально про трансформацию бизнеса.

«ОПТИКОМ» много лет придерживается принципа экологической ответственности. Когда поменялся контекст бизнес-среды, для нашей компании это ознаменовало старт перехода от экологической ответственности к устойчивому развитию. Мы долго выверяли на стратегических сессиях в расширенном составе формулировку, чтобы это звучало понятно, прозрачно и доходчиво.

У нас уже были те ценности, которые позволяли двигаться в сторону к устойчивому развитию, но только само движение не было системно.

В ценностях корпоративной культуры у нас были: забота о клиенте, забота о планете, забота друг о друге. Главное в позиционировании самого бренда «ОПТИКОМ» — это забота. Сейчас мы работаем системно, дополнили нашу миссию не только заботой о планете, но и заложили ценность устойчивого развития бизнеса как стратегический принцип нашей бизнес-модели.

Внедряем устойчивое развитие в процессы, в управление нашей эффективностью, структуру и корпоративную культуру.

Важной частью системной трансформации является обучение. С первого дня мы погружаем нового сотрудника в контекст, стратегические принципы и ценности компании – важная часть программы Welcome day. Кроме того, обязательно освещаем правила зеленого офиса – правила, позволяющие нам быть более энерго- и водоеффективными, вести раздельный сбор отходов, создавать благоприятную атмосферу не только с помощью общепринятых пурифайеров, кофе, чая, но и обязательной заботе друг о друге. Заботе даже в мелочах: так, у нас принято, пока ждешь свой кофе, наполнить графин водой, чтобы следующий подошедший за тобой коллега не тратил на это время.

Такие вещи с первого дня отлично работают, потому что люди сразу понимают, что это ценности компании не на словах, а на деле. Далее мы планируем внедрять эти ценности ещё на этапе приглашения новых талантов.

При составлении программ обязательного обучения мы учитываем функционал и роль сотрудника по специфике и объему принимаемых решений.

Основная задача такого обучения – прийти к тому, чтобы компания принимала устойчивые решения на всех уровнях. Рассмотрим на примере. Для менеджеров по продажам будут актуальны критерии экологичного ассортимента и подходы, которые актуальны для разного уровня зрелости компаний, стремящихся стать более «зелеными».

Есть у нас и программа развития для тех, кто стремится жить более экологично и быть в целом более осознанным, такие сотрудники задают вопросы, интересуются устройством и правилами функционирования вермифермы (есть у нас в офисе), участвуют в волонтерских программах; для таких сотрудников мы проводим открытые встречи по формированию экопривычек. Через таких «агентов перемен» постепенно осознанность распространяется на весь коллектив и способствует развитию целевой корпоративной культуры. Мы планируем проводить для вовлечённых сотрудников и другие мероприятия. Например, экскурсии на мусоросортировочный комплекс, чтобы посмотреть, что же реально происходит с отходами.

Устойчивое развитие — это про выбор. И мне хочется, чтобы сотрудники всегда делали тот выбор, который они считают правильным, не боялись его.

Это сильное впечатление, с ним потом сложно жить неэкологично.

Если будем опираться на такую концепцию как управление изменениями, тогда то, что мы сейчас делаем – это формирование агентов изменений.

С точки зрения трансформации оперативной модели, мы пошли по двум направлениям: бизнес-процессы и продуктовый портфель (ассортимент).

В номенклатуре мы определили самые критичные позиции, где у нас самый серьезный impact, с ними мы работаем в первую очередь. У нас объёмный продуктовый портфель и полная его балансировка займет некоторое время.

Как это доходит до конечного потребителя. У «ОПТИКОМ» есть потрясающий кейс, в котором мы перевели Ашан на более экологичные решения.



Мы не продаем нашим клиентам какую-то волшебную таблетку, а предлагаем и обосновываем конкурентные преимущества, которые стоят за тем или иным решением. У нас нет выхода напрямую на конечного потребителя, но у нас есть выход на тех, кто формирует предложение. «ОПТИКОМ» работает с крупнейшими представителями HoReCa, ритейла, пищевыми производствами и т.д., поэтому у нас есть возможность формировать совместные проекты. Радостно, что коллеги нас слышат.

Там, где мы не можем напрямую предложить аналоги, мы разрабатываем ряд проектов и инициатив, направленных на поиск инновационных продуктов и материалов или совместную разработку вместе с производителями.

Мы ищем решения на мировом рынке, обращаем внимание на стартапы, тех, кто уже начинал что-то делать в России, находим потенциально перспективные решения и предлагаем их рассмотреть нашим поставщикам. Кроме того, мы работаем с бизнес-процессами.

Например, многоразовая упаковка. Кажется, будто это просто, но, чтобы реализовать подобную инициативу, нужно серьезно попотеть и спроектировать потенциально устойчивый сценарий использования многоразовой упаковки.

Мы стремимся к повышению зрелости процесса управления инновациями в компании. Очень важно включать в эту работу всех сотрудников. Именно те, кто в «гембе», как никто другой знает, как оптимизировать продукт или процесс.

Вызов процесса – любая идея должна дойти до лица, принимающего решения. Руководитель оценивает, есть ли в предложении что-то, что позволит нам стать более устойчивыми.

Пока эта работа организована в тестовом режиме: когда любой сотрудник может высказать свою идею непосредственному руководителю или направить ее через физический ящик для предложений (он для тех, кто хочет остаться анонимным).

Для оценки предложений у нас есть чек-лист, который позволяет оценить идею по критериям полезности, затрат, рисков и т.д.

Почему это важно? Это история, которая работает на два направления — культуру и систему:

1. Вовлечённость — мы находим агентов изменений, которые осознанно хотят участвовать в устойчивых инициативах, но, возможно, еще не во всем разбираются;
2. Это системность, потому что так мы не теряем ни одну идею.



Среди сотрудников есть те, кто действительно поддерживает устойчивое развитие, у них есть инициативы, они приходят, поддерживают, спрашивают, предлагают, проверяют вместе с нами гипотезы. Есть те, кто очень сильно устал от «экотемы», когда на протяжении длительного времени вдавливали в голову «эко, эко, эко», но ничего не объясняли. Здесь есть ряд процессных несостыковок, которые порождают недопонимание и неудовлетворенность, конечно, это все копится. Я считаю, что основная проблема именно в том, что человеку не объяснили.

Не объяснили, как устойчивое развитие связано с его функционалом, не уточнили, а что для сотрудника вообще-то важно, не «продали» идею. Тут очень важно идти на «мягких лапах» и работать в режиме диалога.

Мы начинали с вопросов и, исходя из полученных ответов, старались давать обратную связь, поднимаем темы устойчивого развития в читательском клубе и киноклубе, сейчас мы прорабатываем какие еще каналы можно использовать. Например, после обучения планируем создать телеграм-канал, чтобы в режиме диалога обсуждать идеи, отвечать на вопросы, чтобы люди чувствовали себя безопасно, открыто. Подобные ресурсы очень важны, потому что не все готовы обсуждать идеи на всю компанию, еще нужно учесть, что для разного толка людей нужны разные способы коммуникации, каналы, возможности и разная атмосфера.

«Оптиком» – производитель, поставщик комплексных решений и эксперт на рынке упаковки, канцтоваров и хозяйственных товаров для бизнеса. Поскольку устойчивое развитие является стратегическим принципом компании, важно, чтобы вся система управления была выстроена в соответствии с ним. При этом особое внимание компания уделяет работе с людьми, вовлекая сотрудников в процесс трансформации. Такой подход похож на практики бережливого производства, когда линейный персонал становится источником идей по улучшению производственных процессов. Но мышление кайдзен развивается через непрерывное обучение и постоянный открытый диалог на всех уровнях управления.

Устойчивое развитие – это не как дополнительная функция, а нечто, что должно быть встроено в принятие каждого решения. Вы говорите о продажах, о продукте, о логистике, о персонале - везде должна быть составляющая устойчивого развития.

— Евгения Ковалёва, менеджер по устойчивому развитию Агрохолдинга «Степь»

Без вовлечённого руководителя не стоит даже начинать



Одной из первоначальных гипотез исследования являлась важность руководителя для реализации устойчивого развития. Респонденты (и рядовые HR, и лидеры мнений) отмечают, что действия руководителя играют решающую роль успешности внедрения УР (78%).

Лидерство руководителя и личная вовлеченность в практику устойчивого развития – необходимое (но, конечно, не достаточное) условие успеха.

Результаты опроса весьма предсказуемы – сильный лидер важен для реализации проекта и закрепления его в регулярной форме процесса.

Лидеры на всех уровнях обеспечивают единство цели и направления деятельности организации и создают условия, в которых работники взаимодействуют для достижения целей компании в области устойчивого развития.

Насколько личная приверженность руководителя ценностям устойчивого развития влияет на успешность интеграции ЦУР в деятельность компании?





Устойчивое развитие невозможно без вовлечённого руководителя

Максим Рогожко

Генеральный директор компании «ОПТИКОМ»

В начале нулевых компания «ОПТИКОМ» уже активно занималась продажей упаковочных решений. Глядя на большие объёмы упаковки, которые мы ежедневно отгружали клиентам, ко мне пришло глубокое осознание того, что это всё одноразовое и отправится потом на свалку. Это был примерно 2005 год, и в нашей компании уже активно работал эколог.

Моё знакомство с Еленой Смирновой* в 2009 году усилило чувство ответственности и стало стартом поиска научного обоснования, какое решение можно назвать экологичным, а какое нет. И какое из решений меньше вредит окружающей среде.

На тот момент экосообщество было чрезвычайно узким. Социально ответственных компаний и экспертов по экологии практически не было, экосистема не была сформирована, мероприятия по экопросвещению проходили не чаще раза в год. Поэтому появление экологичных решений

вызывало недоумение и сопротивление у основного рынка.

На тот момент отдельный сбор отходов ещё мало где встречался, даже в европейских странах. Чтобы грамотно донести до клиентов экоценности, мы начали проводить различные мероприятия, где научно обосновывали критерии экологичности, показывали, почему целый ряд решений, которые считаются «экологичными», на самом деле — гринвошинг. Я лично постоянно рассказывал всем о том, как это важно.

Благодаря тому, что я основатель компании и генеральный директор, мне было гораздо легче продвигать какие-то проекты, несмотря на жесткое сопротивление.

Я понимаю, что подтвердил известную фразу о том, что все идет именно от руководителя. Если бы это делал иной человек, то вообще бы ничего не случилось.

* Елена Смирнова более 15 лет занималась проектами по экологизации бизнеса, экологическому маркетингу и просвещению. Училась на биологическом факультете МГУ им. М. В. Ломоносова, закончила магистратуру в Международном университете (специализация — «Экология и природопользование»), кандидат экономических наук (тема диссертации — «Индикаторы экологичности потребительского поведения: моделирование и применение»). Автор книг «Зелёный офис. От цвета к делу», «Экологическая маркировка», ряда научных статей и монографий. Читала курс по имитационным играм в экологии на факультете государственного управления МГУ им. М. В. Ломоносова и РХТУ им. Д. И. Менделеева, в последнем также преподавала экологический маркетинг. Член Российского географического общества и в прошлом входила в состав членов координационного совета FSC (Forest Stewardship Council). Сооснователь первого экологичного издательства «Зелёная книга». Основатель Экобюро GREENS и фонда «В ответе за будущее». Елена умерла в результате продолжительной болезни 15 ноября 2016 года.

Я боем продвигал проект «Бумаговорот» (проект по вывозу бумаги на переработку для клиентов «ОПТИКОМ»), а сейчас в нем участвуют более ста компаний, он получает престижные экологические премии.

Чтобы активно развивать бизнес в направлении устойчивого развития, нужен, как минимум, равнодушный руководитель и вовлеченный топ-менеджмент, чтобы они все вместе действовали в одном направлении. Важно, чтобы топ-менеджмент направлял силы и желания людей, которые приходят в компании, на работу, клиентов, которые являются потребителями продукции и голосуют уже кошельком, т.е. активно участвуют в экономике.

Могу ли я считать себя личностью, если я не несу ответственность за мир вокруг себя?

— Олег Лега, владелец сети пекарен-кондитерских «Буше» из манифеста «Новая искренность»



Часто компании начинают своё движение в устойчивое развитие благодаря вовлеченности её лидера. CEO «Оптиком» – яркий тому пример. Осознавая личную ответственность за влияние своего бизнеса на мир, Максим Рогожко целенаправленно меняет традиционные подходы отрасли. Лидерство работает как вовне компании – создаются целые экосистемы, внедряются новые решения, так и внутри – вовлекаются сотрудники, меняется культура, внутренние бизнес-процессы.

Может показаться, что устойчивыми лидерами рождаются. На Российском рынке много подобных примеров: Гузель Санджапова и Cossobello (Мед и косметика, произведённая в деревне Малый Турыш); Олег Лега и «Буше»; Павел Абрамов и «Черный Хлеб»; Евгений Демин и SPLAT; Евгений Мовчан и «Петрович» и другие. Такие лидеры стремятся реализовывать миссию позитивного влияния на мир посредством деятельности своей компании, фокусируясь на определённом аспекте устойчивого развития и являясь главным амбассадором ценностей ответственности и осознанности.

Однако для того, чтобы «приземлить» этот ценностный порыв на реальную деятельность компании для достижения бизнес-результата, важно обеспечить четкий механизм реализации

управленческих решений и поддерживающую корпоративную культуру. И здесь одну из ведущих ролей играет HR-функция.

Важно вовлечение и активные действия не только ключевого лица организации, но и подчиненных ему управленцев.

Руководители всех уровней для устойчивого развития компании:

- доводят миссию, видение, стратегию, политики и процессы до работников организации;
- поддерживают ценности экологической и социальной ответственности и соответствующие модели поведения;
- создают атмосферу открытости;
- поощряют приверженность всей организации к ESG-повестке;
- обеспечивают, чтобы лидеры всех уровней являлись положительным примером для сотрудников;
- обеспечивают работников необходимыми ресурсами, подготовкой и полномочиями для осуществления деятельности в соответствии с подходами устойчивого развития;
- вдохновляют, поощряют и признают вклад работников в ESG-результат.



Устойчивое развитие опирается на лидерство и ответственность каждого руководителя

Юлия Дзюба

Менеджер по устойчивому развитию «СУ-87»

Наш проект по отстройке устойчивого развития начался в 2017 году. Я провела серию семинаров по экологическому просвещению для сотрудников, и с этого момента впервые всем коллективом узнали, что есть такие цели, что есть потребность в устойчивом развитии, есть глобальные проблемы, перед которыми мы стоим, и от каждого требуются какие-то шаги. Важна вовлеченность каждого на всех уровнях. На тот момент руководство скептически к этому относилось. Потом, когда мы начали прописывать процессы, увидели, что нужно реализовывать не только какие-то мелкие инициативы, но и вообще всю систему управления необходимо переделать.

Для начала мы взяли один процесс – введение в должность прораба. Мы берем человека и из него делаем ответственного за производство работ и его готовим по всем аспектам: и управленческим, и техническим, и социальным, и экологическим. На примере одного процесса мы попробовали как можем работать командой, как лучше всего договариваться, как улучшить свои действия.

Изначально моя личная ставка была на директоров, а в итоге больше получилось воздействовать на руководителей среднего звена. И это

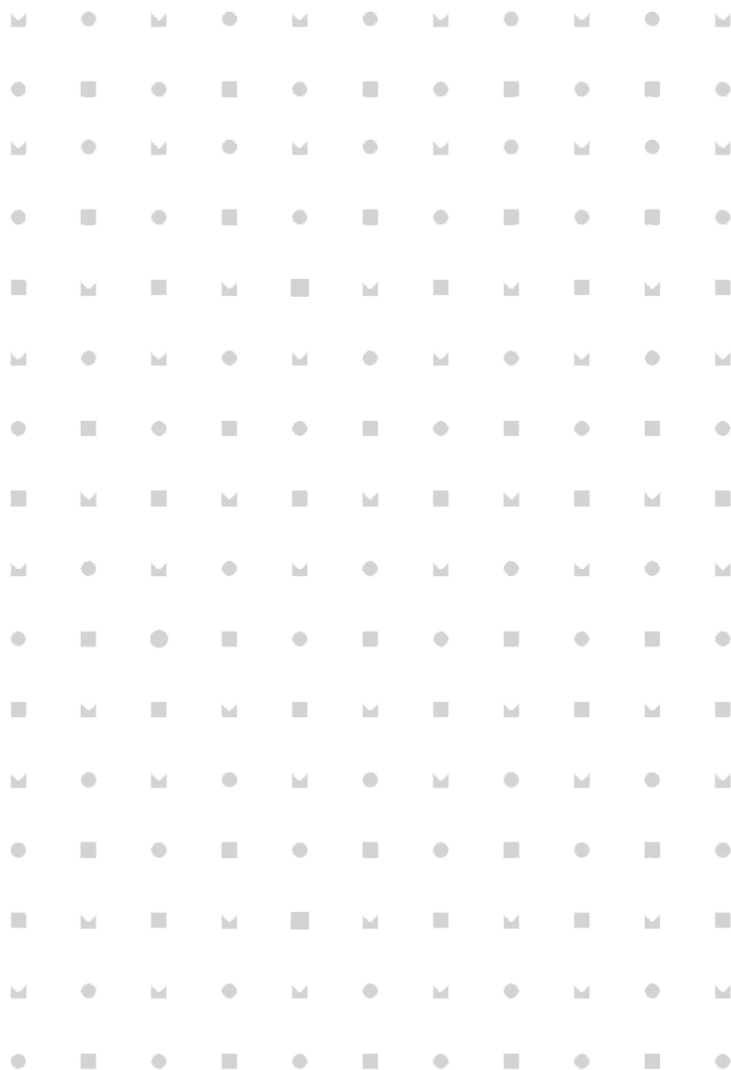
оказалось эффективнее – прорабы непосредственно взаимодействуют с рабочими. Мы ставим руководителей перед фактом, что есть такая система, подходы к работе, что работаем так.

Это хорошо сработало, потому что у нас компания очень маленькая, все друг друга знают в лицо, 160 человек. Мы выстраиваем семейные и доверительные отношения, поэтому делаем ставку на тех, с кем мы лично общаемся, кого больше всего видим.

За 3 года изменилось и отношение директоров. Руководство, скорее всего, изменило отношение под влиянием мирового сообщества: они посещают различные конференции. Но ещё начальники увидели интерес и поддержку линейных руководителей, увидели преимущества устойчивого развития для компании.

Начинать, конечно, важно с маленьких шажков, и действовать «снизу». Запускает «голова», а действовать все равно важно с линейного уровня. Если руководители занимаются устойчивым развитием не ради видимости, а чтобы усилить компанию, то сотрудники всегда это видят и чувствуют. И тогда создаётся атмосфера доверия: мы можем обсуждать любые вопросы и проблемы, которые возникают на пути, и решать их вместе.

ООО «Специализированное управление-87» – небольшая строительная компания, которая занимается строительством трубопроводов свыше 20 лет. Фактор важности личных отношений использовался менеджером по устойчивому развитию и специалистом по управлению персоналом, как рычаг для отстройки эффективной системы. Ставка сделана на линейных руководителей – прорабов, для которых создан чёткий регламент, учитывающий природоохранные аспекты. Прорабы в свою очередь демонстрируют ответственное поведение своим подчиненным и обучают их методам ответственного выполнения работ. Таким образом, инициативы, запущенные высшим руководством, поддерживаются на линейном уровне и закрепляются в производственных процессах.



Sustainability-компания привлекает особенных людей



Большинство респондентов из числа специалистов по управлению персоналом отмечают, что для их сотрудников важно, чтобы компания придерживалась принципов этичности и экологичности при ведении бизнеса. В среднем этот показатель оценивают на 3,5 из 5 баллов (см. График 1).

Компании, позитивно влияющие на мир, привлекают сотрудников, которые

разделяют эти ценности. За счёт этого устойчивые подходы в компании самоподдерживаются и «раскручиваются», набирая обороты.

При этом люди могут даже не отдавать себе отчёта в том, что важные вещи называются «устойчивым развитием», но при этом горячо их поддерживают.

Насколько для сотрудников (текущих и будущих) компании важна этичность и экологичность бизнеса

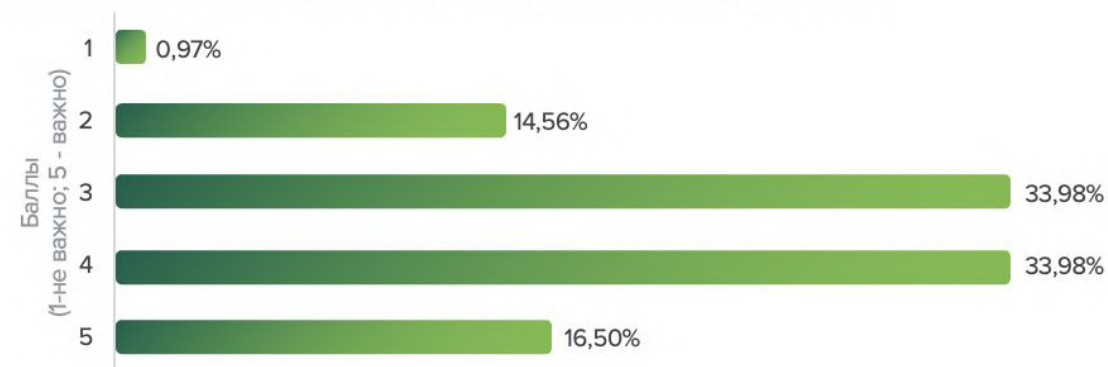


График 1



Устойчивое развитие не работает в одностороннем порядке – только «сверху вниз»

Александра Шляхова

руководитель проектов организационного развития
в издательстве МИФ

Поступки вместо слов

Мы в МИФе не используем понятия «устойчивое развитие» или «ESG-стратегия». Если спросить об этом коллег, подозреваю, они даже не поймут, о чем речь. Но главное для нас – не слова, а поступки.

Например, в МИФе уже 5 лет действует команда благотворительности, которая появилась по инициативе сотрудников. Как-то на празднике в честь дня рождения издательства все вместе думали: «Кто мы как компания? Что для нас важно? Чего мы хотим дальше?» Тогда родилось несколько проектов. Некоторые из них были будто бы искусственные – про высокие материи и красивые слова. Они не выжили: 3-5 встреч, и все затормозилось.

Единственный проект, который пророс и развивается, – благотворительность. Оказалось, что многим ребятам не все равно.

НЕ СПРАШИВАЙ, В ЧЕМ
НУЖДАЕТСЯ МИР. ЛУЧШЕ СПРОСИ
СЕБЯ, ЧТО ВОЗВРАЩАЕТ
ТЕБЯ К ЖИЗНИ.
МИРУ НУЖНЫ
ТЕ, КТО ВЕРНУЛСЯ.

ГОВАРД, ТУРМАН, ФИЛОСOF

ЭЛЬ ЛУНА
МЕЖАУ НАДО И ХОЧУ

ИЗДАТЕЛЬСТВО
МАНН, ИВАНОВ И ЦЕРСЕР

Сработала самоорганизация: команда сформировалась и начала работать, к ней может присоединиться любой желающий и внести посильный вклад. Это тот случай, когда члены команды не говорят на каждом углу про цели ООН или ESG – просто берут и делают.

Эту внутреннюю инициативу поддерживает руководство компании; это их позиция и осознанное решение – часть прибыли тратить на помощь.

Самим физически участвовать в благотворительности сложно: МИФ – распределенная команда из жителей разных городов. Наш вклад – это книги, которые мы выделяем. С некоторыми фондами мы работаем регулярно – это наши партнеры, проверенные временем. Когда поступают запросы от новых благотворительных фондов, коллеги анализируют, насколько они надежные: команда уже накопила экспертизу и может быстро понять, стоит ли дальше сотрудничать. Ещё к нам обращаются библиотеки, чаще отдаленные сельские, которым поступает мало книг, больницы, хосписы.

Заниматься благотворительностью нелегко, но, если мы можем внести

свой вклад, чтобы хоть немного стало легче, лучше, светлее тем, кто эти книги будет читать, мы стараемся помочь.



«Озеленение» бизнеса и осознанное потребление

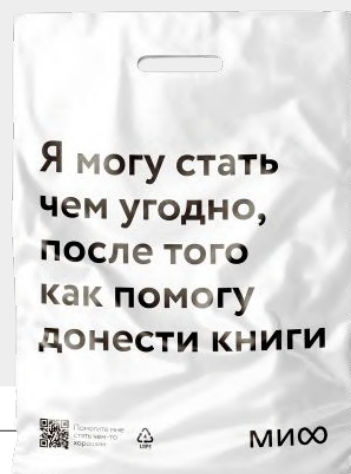
У нас есть экопроект, который также зародился внутри как движение и «сверху», и «снизу». Сначала мы выпускали книги [на тему экологии](#), рассказывали об экологических вопросах в наших соцсетях и [блоге](#). МИФ входит в топ крупнейших издательств России, и, учитывая количество наших читателей и подписчиков, мы действительно можем влиять на умы.

Но если мы что-то транслируем вовне, то странно это не делать внутри. В конце 2019 года партнеры-содиректора МИФа дали импульс экологизации бизнеса, и уже в 2020 году мы запустили экопроект. Сейчас в нем 4 постоянных участника, а при необходимости подключаются и другие сотрудники.

Упаковка для доставки

В первую очередь мы посмотрели на упаковку. Это логично, потому что мы не только выпускаем книги, но и доставляем – читателям, которые заказывают в нашем интернет-магазине. Конечно, не у всех забота об экологии в приоритете, но мы верим, что равнодушных людей становится все больше.

Как компания мы отвечаем за то, чтобы книга дошла до читателя в сохранности и с минимальным ущербом для окружающей среды. При этом упаковка не должна быть «золотой», иначе эти расходы скажутся на стоимости доставки для клиента. А вот что читатель сделает с упаковкой после того, как посылку получит, уже на его ответственности. Забегая вперед, отмечу, что мы стараемся помочь и на этом этапе, подсказывая, [что куда сдавать для утилизации](#) или переработки.



Погружение в тему мы начали с исследования рынка: смотрели, как упаковывают заказы другие издательства, книжные магазины, маркетплейсы. Затем перешли к анализу своей упаковки: из чего состоит? насколько она «эко»?

В начале думали, что быстро во всем разберемся: неэкологичное — уберем, экологичное — добавим. Всего-то делов... В итоге уже полтора года активно работаем, и до сих пор не нашли некоторым материалам замену.

Вот с чем мы столкнулись в процессе экологизации упаковки для доставки:

1. Когда мы только начинали разбирать нашу упаковку, выяснили, что раньше в ней было много стретч-пленки, которую комком вкладывали для уплотнения. Упаковывает заказы на своем складе наш партнер по фулфилменту, и ребята на складе сами предложили заменить избыточное количество пластика крафт-бумагой.

2. К коробам у нас вопросов не возникло: они сделаны из вторсырья, есть семь размеров для выбора оптимальной упаковки. А вот когда решили заменить обычный скотч бумажным, обнаружили, что он плохо клеится, и коробка может раскрыться в пути.

3. Но самой сложной задачей оказалось найти альтернативу стретч-пленке, которой обернута пачка заказанных книг — без нее книги будут летать внутри коробки и придут к читателю потертыми и помятыми. Что мы только не пробовали: от перфорированной бумаги и картона до мешковины и когезивных бинтов. Помимо требования экологичности, фиксации и защиты книги в пачке, материал также должен быть легким и удобным в использовании, чтобы не замедлять сбор заказа, а еще близким по цене к стретч-пленке. Звучит почти нереально. Мы все еще в поиске, а пока сокращаем использование пленки: вместо 10 оборотов стали делать 2, это минимальное достаточное количество.

Пакеты для розничных продаж

Одно из первых решений, которое мы хотели внедрить для розничных продаж на мероприятиях, — бумажные пакеты с максимальной долей вторсырья в составе. А в итоге выпустили [статью](#), почему решили оставить пластиковые пакеты. Это был долгий путь: круглый стол Ирины Понарошку, мнения экспертов, наши собственные исследования, общение с производителями пакетов. И теперь для нас пластиковый пакет — осознанный выбор. Мы рассказываем читателям, почему остановились именно на этом материале, какой вид пластика используем, что с пакетом делать дальше.

Экологизация офиса

Кроме того, мы заглянули в наш офис, где оказалось практически безотходное производство: все, что можно, отправляется обратно в дело, а дворник по договоренности забирает и сдает вторсырье.

Описанного процесса раздельного сбора отходов нет, но по факту он работает: все решается на уровне людей.

Наконец, мы продолжаем писать на экотематику в блогах и соцсетях и периодически рассказываем о наших кейсах. В январе 2021 письмо, которое вкладываем в заказы покупателям нашего интернет-магазина, мы посвятили экотеме и личной ответственности. Думаем сделать курс об экопривычках. Такие курсы уже существуют, но мы хотим создать свой качественный продукт: с хорошей контентной базой из наших книг и привлеченными экспертами, которые глубоко в теме.

Нам предстоит еще многое сделать: например, наладить партнерство с пунктами выдачи, куда клиенты интернет-магазина МИФа могут сдавать упаковку. Скорее всего, договориться и настроить работу будет непросто, но мы готовы.



Культура, ценности и смыслы

Отдельно экологические вопросы мы не выносим в программы работы с сотрудниками. Этические же вопросы проявляются на уровне ценностей.

Мы себя называем мифовцами или мифотворцами, и у нас есть понятие «по-мифовски». Если сотрудник разделяет наши ценности, он понимает, что значит поступать «по-мифовски», а какое поведение будет совсем «не мифовским».

Это относится и к выполнению рабочих задач, и к тому, как мы друг с другом и внешним миром коммуницируем.

Несколько лет назад партнеры-содиректора МИФа подсветили, что есть важные для нас как компании смыслы, которые мы хотели бы доносить людям. Например, один из них – «актуальная повестка»: про непростые темы для книг и общения с читателем – активизм, свобода, гендерное равенство, эко-осознанность. Эти смыслы мы транслируем через все продукты, которые выпускаем (а это уже далеко не только книги). Ещё мы много внимания уделяем наблюдению за трендами и ответам на запросы аудитории. МИФ выпускает книги и влияет на читателей, а обратная связь читателей о том, что для них важно, влияет на МИФ. Мы даже отразили это в mission statement: мы верим, что каждая прочитанная книга и каждый пройденный курс — это шаг не только к себе, но и к тем, кто близок по духу. Поэтому you will never walk alone.

Достойная работа и перспективы – не только в столице

МИФ – один из пионеров remote в России, на «удалёнке» с момента основания в 2005 году. В МИФе работает 230 человек из разных городов, а в московском офисе находится постоянно только 10–12 сотрудников. Такой подход дает целый ряд преимуществ. Компании не ограничены в выборе крутых экспертов рамками одного города. А для специалистов это возможность работать в больших компаниях и развиваться; иметь совершенно другой круг общения и ту работу, которую в своем городе они скорее всего не смогли бы найти. Это история про другой уровень жизни людей в регионах, про развитие самих регионов и компаний. Взаимодействие, от которого выигрывают все.

Издательство «МИФ» – типичный пример компании, которая чутко откликается на внутренний запрос сотрудников на социальную и экологическую ответственность. Люди готовы предлагать улучшения своих производственных процессов и инициировать проекты корпоративной социальной ответственности. И что самое главное, самоорганизовываться и реализовывать намеченное. Однако при этом важно, чтобы инициативы поддерживались руководством. Вовлеченность сотрудников – ключевая «спица» в колесе устойчивого развития компании.

Опора и поддержка внутри

Я считаю, что ESG-повестку ни в коем случае нельзя навязывать. Если становитесь на этот путь, поищите внутри – наверняка в компании есть люди, которые станут сторонниками ваших идей.

Пусть таких будет немного, но это те самые агенты изменений, которые будут заражать энтузиазмом и заряжать энергией окружающих, доносить смыслы и двигать проекты вперед.

При этом работа с ESG не может быть односторонним движением: только «снизу вверх», когда есть группа энтузиастов, а руководство безразлично, или наоборот «сверху вниз», когда решения «раскатывают» на не вовлеченных сотрудников. Залог успеха в совместных усилиях и добровольном разделении ответственности.

При этом, подхватывая инициативы сотрудников, компания раскручивает самоподдерживающуюся систему, потому что устойчивое развитие сказывается на популярности HR-бренда. С каждым годом среди кандидатов растёт запрос на «работу со смыслом». При прочих равных соискатели выбирают компанию, ориентированную на будущее и меняющую мир к лучшему уже в настоящем.

Однако несмотря на потенциал устойчивости, происходящей из запроса сотрудников, активно проявлять этичность и экологичность

в корпоративной культуре и HR-бренде компании не особо стремятся. Средний показатель проявленности равен 3,1/5 баллов. Такой низкий показатель реализации устойчивого развития в корпоративной культуре объясняется недостаточным вовлечением персонала и отсутствием целенаправленной работы по формированию культуры устойчивого развития (см. График 2).

В ходе интервью с респондентами из иностранных компаний на вопрос о том, что они делают такого особенного, что устойчивое развитие находит отклик у сотрудников, все как один отвечали: «просто у нас работают особенные люди». Стоит полагать, что дело в особой среде, в которую кандидат либо изначально стремится, либо попав в которую, человек воспринимает социальную и экологическую ответственность как

установленные «правила игры», принимая их, или покидая компанию.

Респонденты исследования отмечают высокую значимость вовлечённости сотрудников для успеха реализации подходов устойчивого развития. По мнению участников, больше всего успех зависит от сопричастности руководителя (ср. показатель – 4,7). Во вторую очередь – от интереса сотрудников (ср. показатель – 4,4).

Несмотря на высокие показатели значимости вовлечения сотрудников, менеджеры по устойчивому развитию отмечают, что для сотрудников скорее всего будет важно и ценно соблюдение устойчивого развития в компании, показывая средний балл в 3,8/5 (против 3,5 баллов на вопрос о важности экологичности и этичности компании от рядовых HR, см. График 3).

Насколько этичность и экологичность проявлены в корпоративной культуре и HR-бренде компании

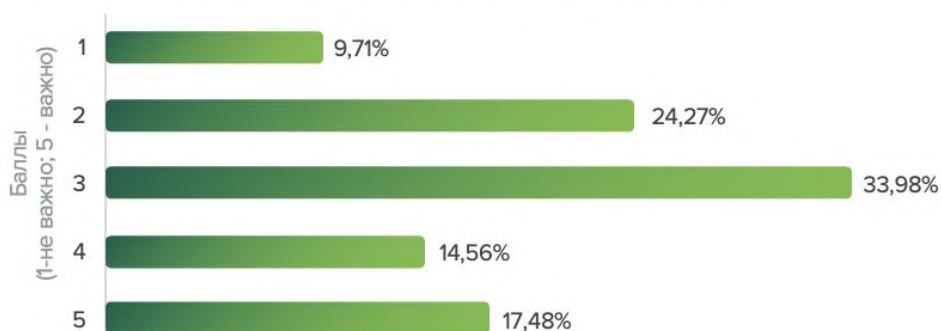


График 2

Насколько для сотрудников (текущих и будущих) компании важно и ценно соблюдение принципов устойчивого развития

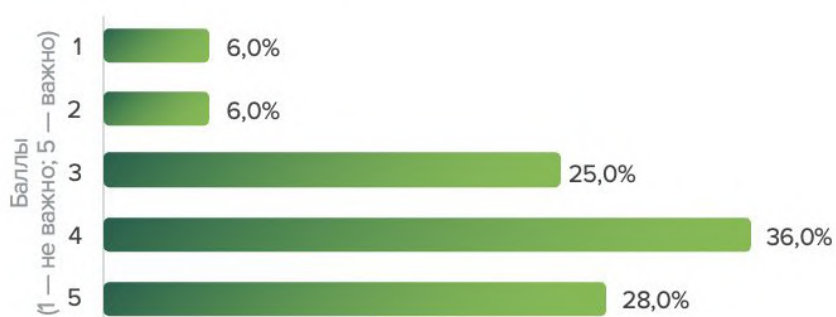


График 3

Итак, респонденты соглашаются, что для сотрудников важно устойчивое развитие, а для устойчивого развития важны сотрудники. Более того, результаты показывают, что важно «озеленять» систему управления персоналом, постепенно выстраивая Green HRM (см. График 4).

Однако на деле, участники отмечают низкую интегрированность ЦУР (ср. показатель – 2,5/5) в HR-функцию и корпоративную культуру в российских компаниях на данный момент (см. График 5).

Вопрос о причинах такого положения остаётся открытым. Можно предположить, что поскольку мы имеем дело с развивающимся, а не устоявшимся

институтом, то до работы с персоналом пока просто не «дошли руки» – компании фокусируются на других сферах (например, на производственных операциях и внедрении «зелёных» технологий или маркетинге и гонке за «зелёными» сертификатами).

«Лучшие и прочнейшие изменения суть те, которые происходят от улучшения нравов, без всяких насильственных потрясений»

— А. Пушкин

Насколько важно интегрировать принципы устойчивого развития в работу с сотрудниками, а не только в производственные операции



График 4

Насколько сегодня ЦУР интегрированы в HR-функцию и корпоративную культуру в российских компаниях

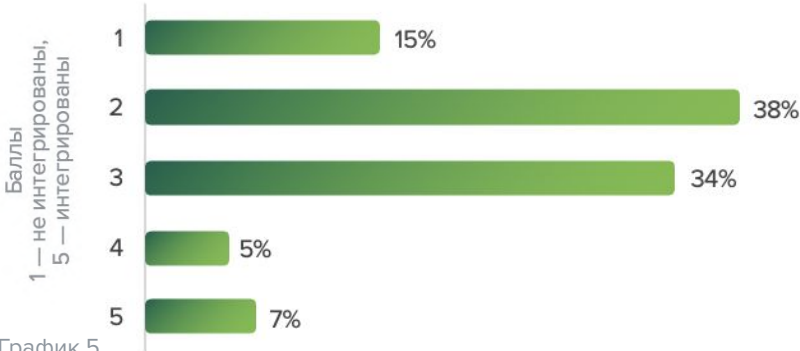


График 5

Эволюция культуры устойчивого развития

В результате глубинных интервью с ESG-специалистами можно условно выделить различные формы, которые принимает культура устойчивого развития в компаниях, действующих на Российском рынке.

	Цели	Ценности	Управление	Лидерство	Люди	Культура
«Корпорация»						
«Малый бизнес»						
«Холдинг»						
«Дочка»						

 Низкая устойчивость
  Средняя устойчивость
  Высокая устойчивость

«Корпорация». Управляемая ответственность



Данные сценарии в нашем исследовании демонстрировали в основном респонденты из компаний с зарубежным руководством.

При этом глобальные цели устанавливаются на уровне материнской компании, а затем каскадируются вниз, пронизывая все операционные процессы. В таком случае у сотрудника (даже при отсутствии ярко выраженной значимости глобальных ценностей) нет выхода – он мягкой силой ставится в условия, где действовать иначе как устойчиво невозможно (или нецелесообразно). Процедуры закрепляются в корпоративной культуре с помощью деятельности по всем аспектам HR-функции с особым фокусом, безусловно, на обучение. Темы устойчивого развития включаются в welcome-тренинги и программы подготовки руководителей. Большую роль играют и внутренние коммуникации, закрепляя желаемые поведенческие механизмы и объясняя их смысл и цель сотрудникам. Таким образом культура начинает воспроизводить сама себя, и жёсткий контроль не требуется.

Однако нельзя говорить о том, что такой подход может практиковать исключительно зарубежный бизнес – например, компания «Оптиком» или организация «СУ-87» демонстрирует такой процесс отстройки системы устойчивого развития. То же можно наблюдать и в других отечественных организациях при достижении ими определённого уровня зрелости менеджмента.

Для реализации подобного сценария, по-видимому, важно, чтобы были безупречно налажены управленческие механизмы и схемы взаимодействия с сотрудниками. Второе условие – сильные корпоративные ценности, сонастроенные с ценностями устойчивого развития. Это позволяет построить внутреннюю коммуникацию, закрепляя процедуры

в корпоративной культуре. Роль HR в развитии и поддержании этой системы неоценима.

Стоит полагать, именно исходя из этих двух условий подобные сценарии реализуются в основном в иностранных компаниях: крепкие процессы и крепкая культура. Важность этих двух условий уже была продемонстрирована на примере реализации lean-технологий в конце 2000-х или Vision Zero в 2010-х: зарубежные компании смогли «вшить в ДНК» бережливость и безопасность, а отечественные в большинстве своём на данный момент имеют лишь осколки артефактов масштабных проектов, которые стихли, как только руководители ослабили контроль.

«Малый бизнес». Стихийная ответственность.



Пожалуй, наряду с зарубежным, такой вариант развития событий видится наиболее симпатичным: культура, в которой всё держится на личной заинтересованности и инициативе сотрудников.

Такой сценарий среди наших респондентов реализован в Издательстве «МИФ», также об отдельных проявлениях стихийной ответственности говорили представители IT-компаний. Руководителю в таком случае важно лишь создать достаточно свободную среду для развития такой инициативы, немного «подруливая» её в интересах бизнеса. При этом, если возникает необходимость формализации деятельности в ESG-критерии, то этот процесс можно реализовать безболезненно, по сути лишь закрепляя практики политиками и устанавливая плановые показатели исходя из той динамики, которая уже прослеживается. Постепенно подобный подход может перейти в менее жёсткую модель «Корпорации», которую мы наблюдаем на примере компании Икеа.

Для реализации сценария стихийной ответственности, стоит полагать, требуется несколько условий:

- Небольшая численность сотрудников – 100-200 человек, по классическим расчётам размера стаи Роберта Данбара, в которой все друг друга знают, и определяющими являются личные отношения
- Высокий культурный и интеллектуальный уровень сотрудников – скорее это сферы, связанные с digital и IT, образованием и консалтингом, предоставлением услуг для бизнеса. Люди, занятые в этих областях и на такого рода работах скорее имеют высокую мотивацию, связанную с этическими аспектами деятельности компании и рассматривают это как значимый фактор HR-бренда.

- Стабильно благополучное положение на рынке – трудно отрицать, что люди склонны задумываться о глобальных вопросах, когда их базовые потребности закрыты. Поэтому инициативы, связанной с социальной и экологической ответственностью, скорее стоит ждать от сотрудников успешных компаний, обеспеченных высококачественными условиями труда и достойным финансовым вознаграждением.

В обеспечении подобных условий и поддержки инициатив сотрудников, конечно, не последнюю роль играет HR-департамент.



Вариацией стихийной ответственности

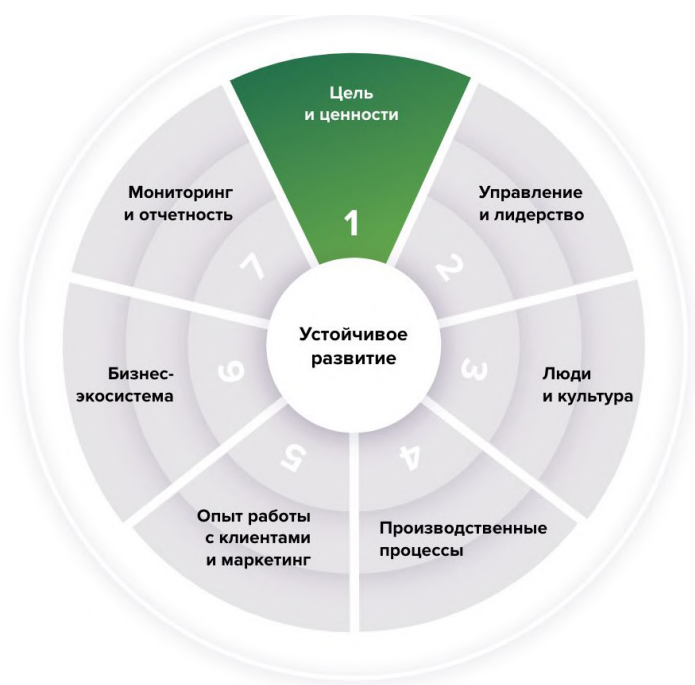
является вариант, когда ключевой руководитель компании (генеральный директор или собственник) искренне привержен ценностям устойчивого развития и стремится реализовать миссию позитивного влияния на мир через деятельность своей компании.

В таком сценарии есть риски:

1. Возможная «однобокость» – фокус на какой-то определённой социальной или экологической проблеме, так как источником является один человек.
2. Отсутствие широкой поддержки – руководители компании и сотрудники могут не разделять ценностных установок ключевого лица и не демонстрировать активной поддержки.

Ответы наших респондентов показывают, что приверженность первого лица компании устойчивому развитию – необходимое условие для построения культуры. Однако недостаточное. Крайне важно порыв «приземлять» на систему управления (последовательно реализуя тот самый вариант «Икеи»).

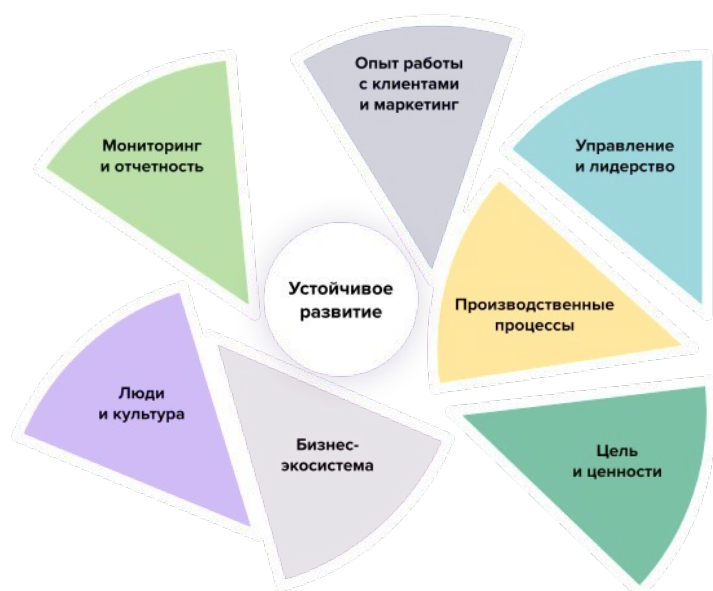
«Холдинг». Прерываемая ответственность.



В ходе данного исследования нам не удалось проинтервьюировать респондентов-менеджеров по устойчивому развитию из крупных отечественных холдингов, однако многочисленные источники из числа сотрудников подобных компаний, связанных с реализацией различных аспектов ESG-повестки, утверждают

схожее: «наверху» всё красиво, но «до низу» это не доходит». Отечественные корпорации давно в повестке устойчивого развития, в большей степени из-за необходимости соответствовать требованиям для ведения международной деятельности. Однако департаменты, отвечающие за соответствующие вопросы, скорее представляют собой дополнение к основной структуре управления и бизнес-модели, отчего деятельность приобретает во многом формальный характер. Для рядового сотрудника экологическая ответственность компании скорее ассоциируется с субботниками, а социальная – с поддержкой ветеранов или подшефного детского дома. Да и в этом случае подобные инициативы реализуются скорее за счёт активистов конкретных подразделений. Профильные же специалисты (экологи, инженеры по охране труда, специалисты по управлению персоналом) обычно не информированы о деятельности компании в области устойчивого развития и/или не связывают её со своей непосредственной работой.

«Дочка». Вынужденная ответственность.



Наверное мы так устроены, русские люди, нам нужно, чтобы кто-то «сверху», начальник был. Потому что, когда приходит какая-то девочка-менеджер по устойчивому развитию, без которой прекрасно жили 5-6 лет, начинает рассказывать что нужно. «А зачем? Законодательство этого не требует, вроде и так все неплохо». В понимании руководителей устойчивое развитие - это некая ответственность сверх необходимого.

— Анонимный респондент

Довольно драматичный сценарий рискует приобрести широкий характер в ближайшие годы. Холдинги, включающие в себя дочерние зависимые общества, постепенно ужесточают требования, вынуждая компании вовлекаться в повестку устойчивого развития. При этом руководство таких «дочек» чаще всего испытывает сопротивление. В схожей ситуации постепенно может оказаться средний бизнес, являющийся поставщиком для крупных компаний, практикующих подходы устойчивого развития и обязывающий своих партнёров также придерживаться определённых норм.

Найм менеджера по устойчивому развитию не решит проблемы

сопротивления руководителей, а значит, соответствующая деятельность вряд ли сможет выйти за пределы формального русла, повторяя сценарий «Холдинг».

Для того, чтобы привести компанию к схеме реализации устойчивого развития «Корпорация», которую мы считаем целевой для «устойчивой устойчивости», необходима комплексная работа над развитием компетенций sustainable leadership, green skills сотрудников, повышением качества менеджмента и «озеленением» корпоративной культуры в целом – лидерство руководителя и вовлеченность сотрудников может стать основой устойчивого развития компании.

Очевидно, что данное деление крайне условно, и даже в разных подразделениях одной компании или на различных уровнях управления подходы могут меняться, сочетаться и эволюционировать.

Поскольку каждый из сценариев по сути является производной от корпоративной культуры, стоит говорить о том, что для их реализации или смены необходимо участие HR-специалистов.

Для по-настоящему «устойчивой устойчивости» важно, чтобы HR-функция

превратилась из объекта «зелёной» трансформации в её субъект. Ключевое в устойчивом развитии компании – люди (от топ-руководителей до линейных сотрудников), которые в рамках своего функционала практикуют экологические, этические и экономически-эффективные подходы к работе. А для этого необходима активная, глубокая и всесторонняя работа HR-специалистов, требующая приобретения новых знаний, связанных с устойчивым развитием и управлением ESG-трансформацией.



Устойчивым развитием
необходимо заниматься.
Это наш билет в будущее.

— Елена Селиванова, «Марс»



Приложения

Приложение: глоссарий

Устойчивое развитие, Sustainability (sustainable development) – также гармоничное развитие, сбалансированное развитие — процесс экономических и социальных изменений, при котором природные ресурсы, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений.

ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance) — набор характеристик, по которым можно оценить социальную и экологическую ответственность бизнеса, меры, которые принимает компания, чтобы улучшить окружающий мир.

Sustainability Leadership, ESG-лидерство, лидерство в области устойчивого развития — способность управлять, влиять или направлять других людей, команды и организации для реализации подходов устойчивого развития.

HR, HRM (Human resources management) — специализированная функция в организациях, нацеленная на управление сотрудниками, служба управления персоналом.

Green HRM (Green human resource management) — система управления персоналом, направленная на достижение компанией баланса социального, экологического и экономического аспектов. Предполагает системные действия по набору, адаптации, оценке, обучению и развитию персонала, развитию менеджмента, лидерства, мотивации, организационной культуры.

Green skills — знания, способности, ценности и установки, необходимые персоналу для реализации подходов устойчивого развития в компании.

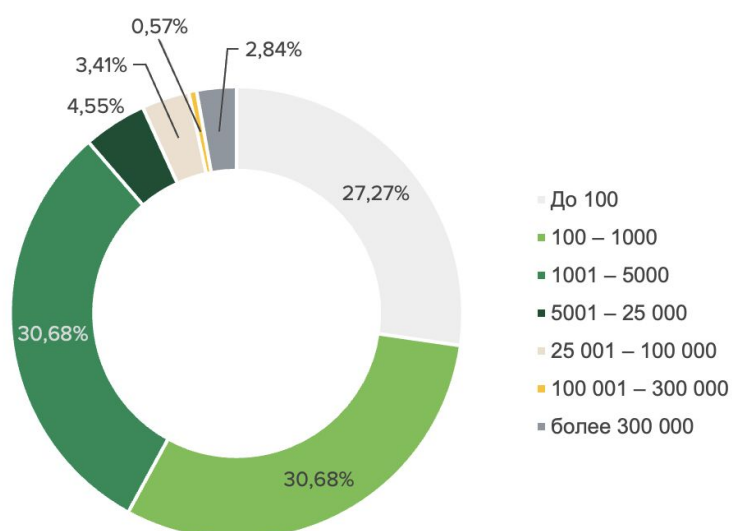


Отметьте отрасль, в которой работает ваша компания



* (Общая выборка с двух опросов, 176 респондентов)

Численность сотрудников в компании



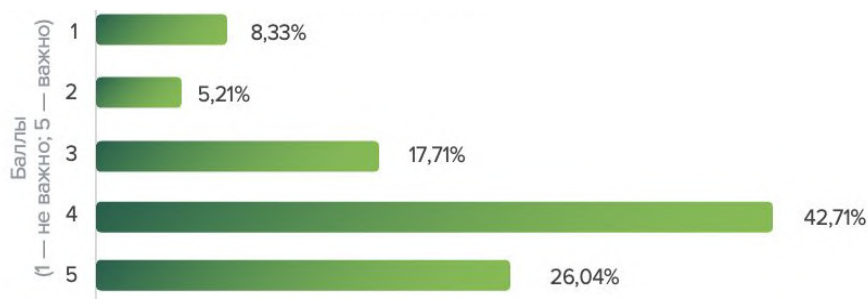
* (Общая выборка с двух опросов, 176 респондентов)

Выберите три функции вашей компании, в которые в наибольшей степени на сегодняшний день интегрированы принципы устойчивого развития



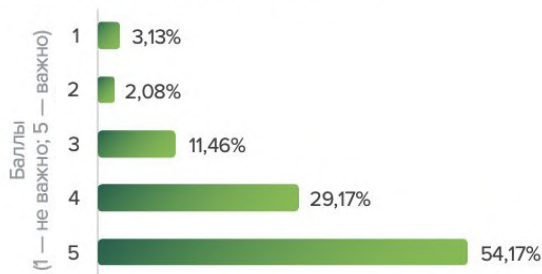
* (Опрос для лидеров УР)

Как вы считаете, насколько важна роль HR в реализации принципов устойчивого развития компании?



* (Опрос для HR)

Как вы считаете, насколько личная приверженность **сотрудников ценностям устойчивого развития влияет на успешность интеграции ЦУР в деятельность компании?**



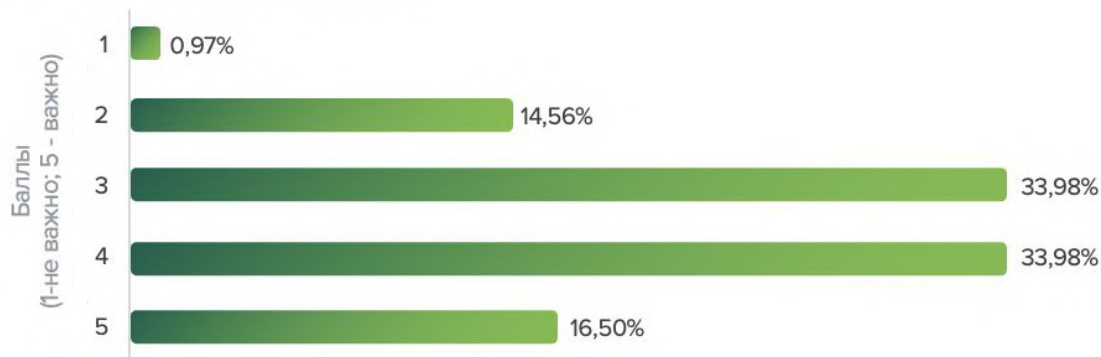
* (Опрос для HR)

Как вы считаете, насколько личная приверженность **руководителя ценностям устойчивого развития влияет на успешность интеграции ЦУР в деятельность компании?**



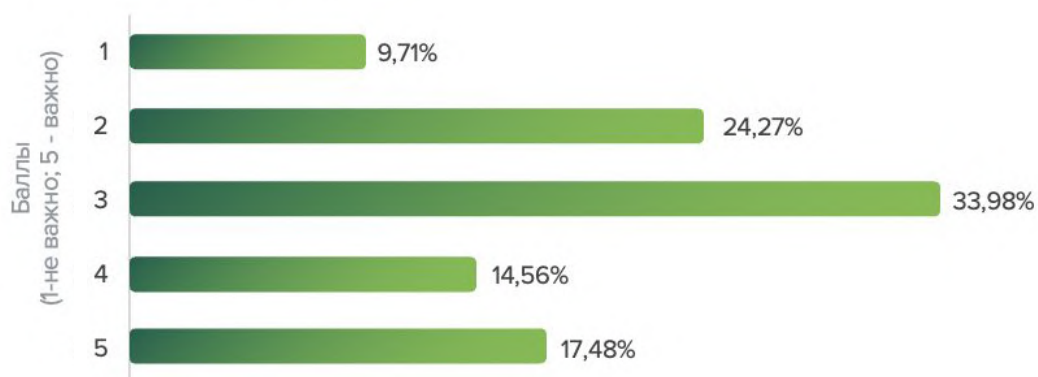
* (Опрос для HR)

Как вы считаете, насколько для сотрудников (текущих и будущих) вашей компании важна этичность и экологичность бизнеса?



* (Опрос для HR)

Насколько сейчас этичность и экологичность проявлены в корпоративной культуре и HR-бренде вашей компании?



* (Опрос для HR)

Как вы считаете, насколько для сотрудников (текущих и будущих) вашей компании важно и ценно соблюдение принципов устойчивого развития?



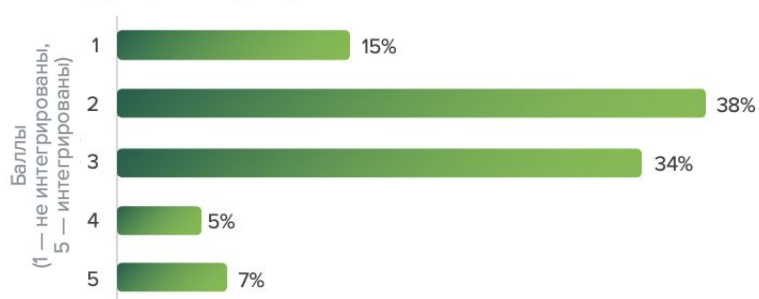
* (Опрос для лидеров УР)

Как вы считаете, насколько важно интегрировать принципы устойчивого развития в работу с сотрудниками, а не только в производственные операции?



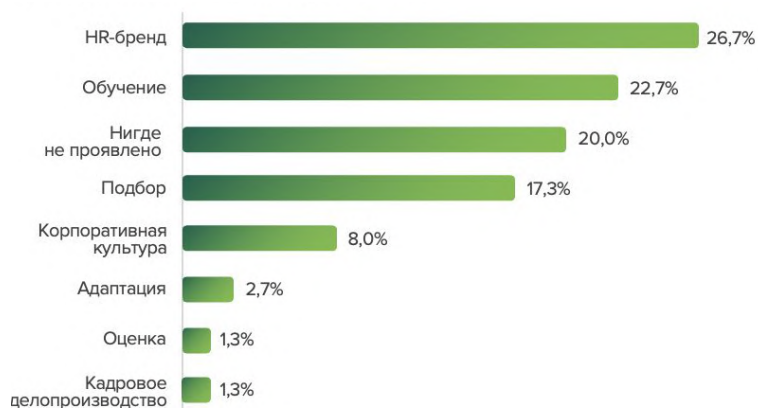
* (Опрос для лидеров УР)

Как вы считаете, насколько сегодня ЦУР интегрированы в HR-функцию и корпоративную культуру в российских компаниях?



* (Опрос для лидеров УР)

В какие HR-направления в вашей компании в наибольшей степени на сегодняшний день интегрированы принципы устойчивого развития?



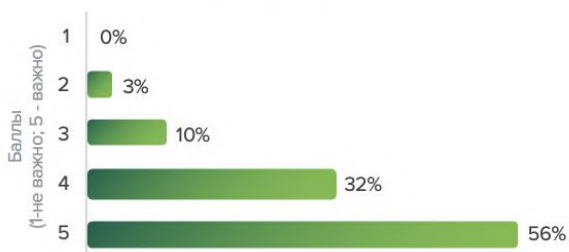
* (Опрос для лидеров УР)

В какие HR-направления вашей компании сейчас наиболее интегрированы принципы устойчивого развития?



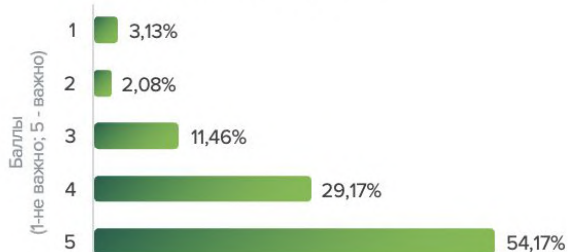
* (Опрос для HR)

Как вы считаете, насколько личная приверженность **сотрудников** ценностям устойчивого развития влияет на успешность интеграции ЦУР в деятельность компании?



* (Опрос для лидеров УР)

Как вы считаете, насколько личная приверженность **сотрудников** ценностям устойчивого развития влияет на успешность интеграции ЦУР в деятельность компании?



* (Опрос для HR)

Как вы считаете, насколько личная приверженность **руководителя** ценностям устойчивого развития влияет на успешность интеграции ЦУР в деятельность компании?



* (Опрос для лидеров УР)

Как вы считаете, насколько личная приверженность **руководителя** ценностям устойчивого развития влияет на успешность интеграции ЦУР в деятельность компании?



* (Опрос для HR)

Выражаем благодарность этим людям за их вклад в подготовку данного отчета:

Рабочей группе



Сергей Орлов-Горский, Проектный менеджер практики «Устойчивое развитие» TSQ Consulting

+7 921 577-75-15
sog@tsqconsulting.ru



Анастасия Чурилова, руководитель отдела маркетинга и дизайна TSQ Consulting



Надежда Шевачева, методолог TSQ Consulting



Анна Петрушкина, аналитик и дизайнер данных TSQ Consulting



Татьяна Клестова, маркетолог и дизайнер TSQ Consulting



Георгий Занко, аналитик TSQ Consulting



Елена Попова, специалист практики «Устойчивое развитие» TSQ Consulting



Елизавета Алешина, редактор, менеджер TSQ Consulting

Партнерам

Российское экологическое общество
Проект +1
You Social
Неделя Устойчивого Развития
Портал «Бизнес и Общество»

Участникам интервью

- Денис Агеноров-Папуловский, Александра Нагорная «Икеа»
- Екатерина Аксенова «Буше» (ex)
- Дарья Белякова «Биокад» (ex)
- Юлия Богданова «KPMG»
- Марина Богомякова «ESG Media»
- Анна Васильева «Оптиком»
- Светлана Возыкова «Deloitte»
- Алиса Высотина «Kiilto»
- Светлана Герасимова «Мирбис»
- Юлия Дзюба, Татьяна Попрядухина «СУ-87»
- Вера Зверкова «РЖД»
- Рашид Исмаилов «Российское экологическое общество»
- Евгения Ковалева «Агрохолдинг «Степь»
- Андрей Липатов «Теплоком»
- Юлия Носкова «Бонава»
- Полина Палехова Научно-образовательный центр Института финансов и устойчивого развития РАНХиГС
- Антонина Панова Ассоциация «Эталон»
- Наталья Поппель «Северсталь»
- Елена Селиванова «Марс»
- Максим Солдатов «ITLand»
- Ирина Тихонова «Проект +1»
- Анастасия Тоток
- Александр Тяhti «Solanteq»
- Василий Фокин «Danone» (ex)
- Ольга Шилина НЧКЗ
- Александра Шляхова Издательство «МИФ» (ex)
- Александра Яковлева ЮНЭСКО

TSQ Sustainability

Направление TSQ Consulting, посвященное устойчивому развитию.

TSQ Sustainability – практики, которые помогают сбалансировать деятельность организации: снизить негативное воздействие на окружающую среду, сохранить финансовую стабильность и повысить социальное благополучие.

Услуги практики

- Создание культуры осознанной безопасности
- Аудит бизнес-процессов, оценка экологичности и расчет рисков
- Разработка и внедрение стратегии устойчивого развития
- Трансформация корпоративной культуры с учетом стратегии устойчивого развития
- Внедрение безбумажных процессов
- Внедрение «Зеленого офиса»
- Сопровождение корпоративных мероприятий
- Сбор и анализ данных, подготовка ESG-отчета / к рейтингованию

tsqconsulting.ru/sustainability

Клиенты TSQ Consulting

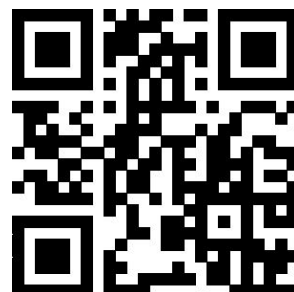


[Изучить кейсы](#)

Начать сотрудничество

Разработать стратегию устойчивого развития

Смотреть исследования TSQ Consulting



Настоящая публикация подготовлена исключительно для создания общего представления об обсуждаемых в ней вопросах и не является профессиональной консультацией. Информация, содержащаяся в данной публикации, не может служить основанием для каких-либо действий при отсутствии профессиональных консультаций специалистов. Каких-либо подтверждений или гарантий (явных или подразумеваемых) в отношении точности или полноты информации, содержащейся в данной публикации, не дается. Если иное не предусмотрено законодательством, TSQ Consulting снимает с себя всякую материальную и иную ответственность и отказывается от каких-либо обязательств в связи с использованием вами или любым другим лицом информации, содержащейся в настоящей публикации, либо отказом от ее использования, а также в связи с любыми решениями, принятыми на основании этой информации.

— Спасибо!