

Корпоративное управление, іmpact-бизнес и НКО

Александр Лебедев, зам.зав.кафедры корпоративного управления МНИИПУ
Председатель Совета по БКУ КС НСБ РФ



Презентация (та, на которую Вы сейчас смотрите)



https://drive.google.com/drive/folders/1FSJtRqEULJwlW_MJReGarkq86BioM2CR?usp=sharing

Вместо вступления

*«Стратегические просчеты
невозможно компенсировать
тактическими успехами»*

Карл Филипп Готтлиб фон Клаузевиц — прусский военачальник, военный теоретик и историк. В 1812—1814 годах служил в русской армии. Своим сочинением «О войне» произвёл переворот в теории и основах военных наук



Докладывает Александр Лебедев

- Председатель Совета по безопасности корпоративного управления Координационного совета негосударственной сферы безопасности Российской Федерации
- Заместитель заведующего Кафедрой корпоративного управления Международного научно-исследовательского института проблем управления
- Директор Международного центра корпоративного управления «Российского Дома Международного Научно-Технического Сотрудничества»
- Член органов корпоративного управления (советов директоров) и контроля (ревизионных комиссий) компаний, в т.ч. принадлежащих Российской Федерации
- Преподаватель программ по корпоративному управлению, чьи ученики избраны на 8% кресел в советах директоров и ревизионных комиссиях акционерных обществ, единственным акционером которых является Российская Федерация
- Объявлен одним из «Лучших директоров года сообщества АНД» на XV Национальной премии «Директор года»
- Вице-президент НКО Внешторгклуб по корпоративному управлению
- Руководитель трека «Общество - цифра - трансформация» специальной сессии Шанхайской организации сотрудничества международной программы «Кадровый резерв «Лидеры Евразии»



Дисклеймер

- Доклад является личной позицией докладчика и не имеет отношения к компаниям и институтам, в которых он занимает должности и общественные посты
- Характер доклада популярный, будет ряд упрощений

Но не до потери сути.

*Надо не Гоголя опускать до народа,
а народ поднимать к Гоголю*

А.П. Чехов а письме к В.И. Немировичу-Данченко



Управление: страсть или технологии?



Лучшие практики управления НКО.

Корпоративное управление

«Корпоративное управление» — понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров **и других заинтересованных сторон**

(Определение из Кодекса корпоративного управления РФ, 2014)

- 2015: «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (ООН, 193 страны <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/>)
- 2020: Концепция «капитализма для всех» (stakeholder capitalism) стала центральной на Всемирном экономическом форуме в Давосе (<https://www.weforum.org/press/2020/01/stakeholder-capitalism-a-manifesto-for-a-cohesive-and-sustainable-world/>)
- 2021: Совет директоров Danone отправил в отставку своего председателя и руководителя компании Эммануэля Фабера (<https://www.ft.com/content/8e7ae718-eb18-4d2f-bd18-59e6349540f2>)



Суть корпоративного управления: система, «танец» (на примере коммерческой компании)



Роль ОСА/владельца:

- Владеть! Назначать СД, ЕИО/РК (не всегда), принимать решения в своих компетенциях
- Цель: **не потерять. Лучше – приумножить!**

Роль совета директоров/наблюдательного совета:

- Контролер и направляющий советник менеджмента
- Разработка высокоуровневых документов, одобрение экстраординарных сделок
- Цель: **долгосрочное развитие, увеличение стоимости**

Роль менеджмента:

- Операционное и регулярное управление
- Цель: **прибыльность в моменте**

Роль ревизоров:

- Корпоративный контроль
- Цель: **подтверждение отчетности** перед распределением дивидендов

О нюансах внедрения корпоративного управления в РФ

Исторические предпосылки

- Российская Империя – «Русский медленно запрягает, да быстро едет»: в начале XVIII Века управленческие инновации не были приняты купечеством, в начале XX – уже первое место по темпам экономического роста в Евразии
- СССР – приостановка работы институтов частной собственности и классического предпринимательства на три поколения;
- Российская Федерация – строительство рынка заново (90-е), рост конкуренции с низкой отметки

Культурные и институциональные предпосылки

- Управление (governance, management, administration, control), директор (director, executive - officer), правление/совет директоров – вопрос перевода и понимания терминов
- Отсутствие общепризнанных стандартов
- Развивающийся фондовый рынок
- Внедрение КУ институтами носит форсированный характер
- Понятийный барьер («корпорация – это дорого»)
- Фиксация на прибыли, а не стоимости



«Русский медленно запрягает, да быстро едет»

Российские компании преодолели большой путь почти молниеносно: 30 лет рыночной экономики — это мгновение в сравнении с западными коллегами. Компании стали зрелыми с точки зрения корпоративного управления. Российский бизнес добился необходимой прозрачности всех процедур. Независимые директора в органах управления — давно норма. Постоянный контакт с акционерами и инвесторами — привычная реальность.

Компании стали зрелыми в части финансовой отчетности. Научились мыслить стандартами МСФО, нанимать профессиональных CFO, развили соответствующие практики. Ежегодные отчеты компаний по корпоративной социальной ответственности демонстрируют, что бизнес стал более ответственно подходить к тому, что образует национальную экономику.

Ольга Константиновна Дергунова, Заместитель председателя правления банка ВТБ, ранее — Заместитель министра экономического развития Российской Федерации, руководитель Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущества)

Подробнее на РБК:

<https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6168148e9a794700b6d28445>



«Будущее уже наступило. Просто оно пока неравномерно распределено»

...во всех компаниях, которые я основал, с первого дня делал советы директоров; я инвестировал в 65 компаний, во всех этих компаниях с первых дней без обязанности были советы директоров, и во всех некоммерческих организациях, в которых я когда-либо участвовал, были попечительские советы директоров, поэтому... я чувствую, что мой успех очень близко связан с вот этими коллективами...

Я 15 лет назад приехал из Германии в Россию, и 15 лет назад был удивлен, что в России никто не делает советы директоров. У меня везде, а в России для этого был какой-то либо чисто формальный, либо нерабочий формат.

...у нас объединение «Эквиум» – 500 предпринимателей – все 500 создают советы директоров в своих организациях. В частных организациях. Они потом становятся публичными организациями... сейчас каждый продвинутый, каждый настоящий предприниматель использует этот инструмент.

Оскар Хартманн, серийный предприниматель, член советов директоров Московской биржи и Альфа-банка, победитель в номинации «независимый директор» XV Премии «Директор года»



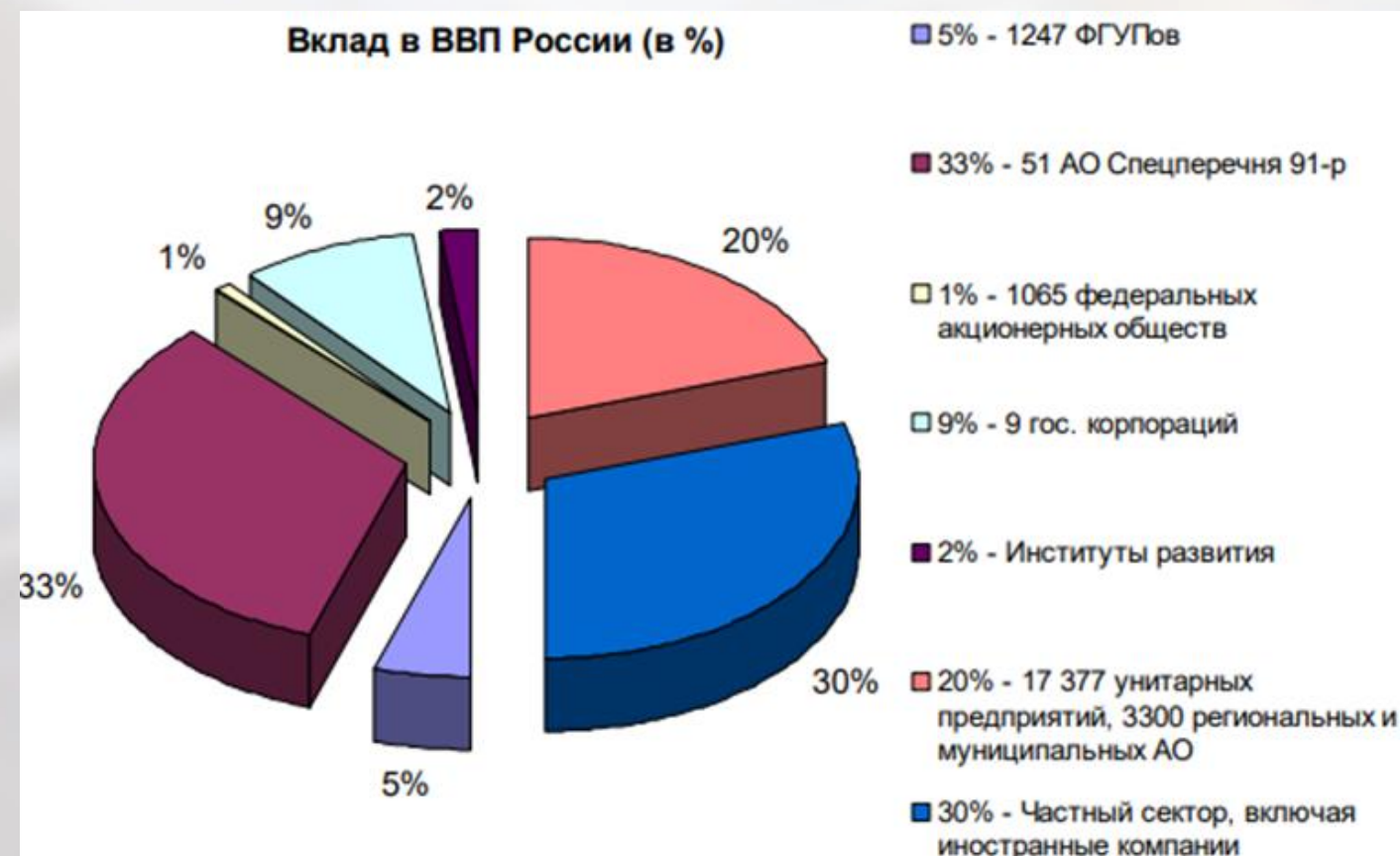
Речь Оскара Хартманна на церемонии награждения XV Премии «Директор года»:

<https://www.youtube.com/watch?v=Vz6jF9j5aK8>

«Будущее уже наступило. Просто оно пока неравномерно распределено»

Корпоративное управление развито неоднородно:

- Государственные корпорации, исполняющие права акционера
- Федеральные органы исполнительной власти
- Регионы
- Частный сектор
- Некоммерческие организации
- Технологические стартапы
- Корпоративные акселераторы



Министерство
имущественных
и земельных отношений
Республики Саха (Якутия)



Саха Өрөспүүбүлүкэтин
баайга-дуолга уонна сиргэ
сыһыаннарын
Министэриститэбэ

ул. Аммосова, д. 8, г. Якутск, 677000,
тел.: (4112) 34-16-55, факс: (4112) 42-13-63
<http://minimush.sakha.gov.ru> E-mail: mizo@sakha.gov.ru

06.09.2021 № 04/И-010-8194
На № _____

Отзыв о сотрудничестве

Более двух лет Республика Саха (Якутия) сотрудничает с Александром Александровичем Лебедевым в части следующих задач, решение которых возложено во многом на сферу корпоративного управления:

- повышению инвестиционной привлекательности и стоимости компаний с участием Республики Саха (Якутия) в уставном капитале;
- повышению качества стратегического управления и синхронизации стратегий госкомпаний со стратегией Республики Саха (Якутия);
- снижению зависимости эффективной деятельности госкомпаний от конкретных лиц (как менеджеров, так и госслужащих).

Для решения обозначенных задач с участием Александра Александровича были организованы и проведены следующие мероприятия:

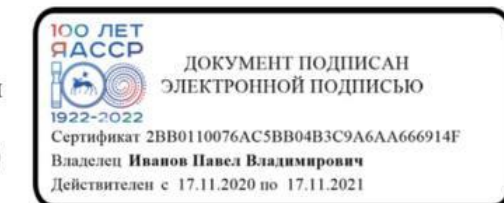
- стратегические сессии, организованные Министерством имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия) совместно с Высшей школой инновационного менеджмента при Главе Республики Саха (Якутия) и Департаментом процессного и проектного управления Администрации Главы и Правительства Республики Саха (Якутия). В сессиях приняли участие представители государственных унитарных предприятий Республики Саха (Якутия) и акционерных обществ с участием Республики Саха (Якутия) в уставном капитале, а также отраслевых министерств (ведомств). По итогам сессий была сформирована «Стратегическая карта» на 2019-2032 годы (с целевым видением до 2050 года) и План мероприятий по внедрению лучших практик корпоративного управления;
- системное внедрение лучших практик корпоративного управления по сформированному в итоге стратегических сессий плану, включая разработку документов, организацию и проведение учебных и наставнических программ и круглых столов;
- для внедрения лучших практик корпоративного управления «изнутри», личным примером, Александр Александрович выдвинут в качестве

кандидатуры для избрания в составы советов директоров акционерных обществ с участием Республики Саха (Якутия) в уставном капитале, в том числе, в АО «Саханефтегазсбыт», АО АК «Железные дороги Якутии», АО ФАПК «Туймаада»;

- курсы повышения квалификации («Корпоративный секретарь - архитектор устойчивого развития организаций») для корпоративных секретарей акционерных обществ с участием Республики Саха (Якутия) в уставном капитале в целях совершенствования корпоративного управления, организованные Министерством имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия) совместно с Высшей школой инновационного менеджмента при Главе Республики Саха (Якутия) в целях исполнения перечня персональных поручений Главы Республики Саха (Якутия) А.С.Николаева. Александр Александрович являлся одним из спикеров курса, получившим наиболее положительные отзывы, обучавшимися отмечено, что спикер транслирует материалы в легко усваиваемой и доступной форме.

Мы удовлетворены работой Александра Александровича Лебедева и ее результатами, и можем рекомендовать его для решения аналогичных задач в других регионах России, федеральных и частных компаниях.

Министр
имущественных и
земельных
отношений РС(Я)



П.В. Иванов

Отсутствие общепризнанных стандартов

Развитие экономики Российской Федерации во многом сдерживают разрывы между текущими и перспективными потребностями в квалифицированных кадрах предприятий реального сектора и уровнем компетенций и квалификаций персонала, представленных как у выпускников высших и средних профессиональных учебных заведений, так и у работников, получающих знания и навыки в процессе выполнения трудовых функций на рабочих местах. Официальный старт трансформации системы квалификаций в стране дан Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике», который поставил задачи: создания и модернизации 25 млн. высокопроизводительных рабочих мест к 2020 году; увеличения производительности труда к 2018 году в 1,5 раза относительно уровня 2011 года. В рамках реализации названного Указа распоряжением Правительства Российской Федерации от 9 июля 2014 г. № 1250-р утвержден План мероприятий по обеспечению повышения производительности труда, создания и модернизации высокопроизводительных рабочих мест, который включил в себя разработанную ранее Дорожную карту по созданию 25 млн. высококвалифицированных рабочих мест.

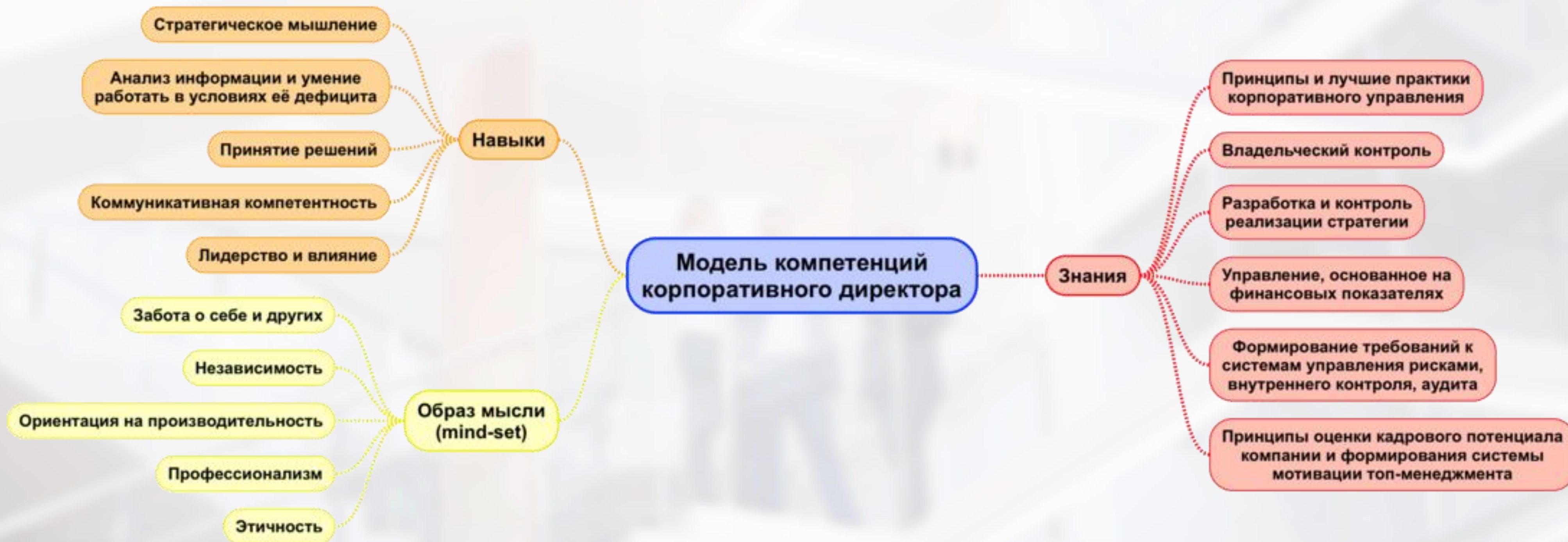
На сегодняшний день в Российской Федерации сформирована национальная система квалификации (НСК), создан Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям (далее – НСПК), состав которого утвержден Указом Президента Российской Федерации от 16 апреля 2014 года № 249.

Организован и работает Совет по профессиональным квалификациям (СПК) в области управления и права. Председатель СПК - Александр Дмитриевич Жуков, Первый заместитель Председателя Государственной думы Федерального Собрания Российской Федерации.



<https://nasdobr.ru/spk/ob-organizatsii-spk-v-sfere-upravleniya-i-prava/>

Модель компетенций корпоративного директора



Комитеты совета директоров

- **Профильный комитет** - структура для углубленного изучения вопросов перед его вынесением на общее голосование СД для экономии времени и сил. **Не орган принятия решения!**
- Если в СД **не выделены комитеты**, это **сигнал**: его работа неэффективна, имеет формальный характер или общество очень маленькое.
- Хорошая практика – **независимый директор во главе комитета**, выделение бюджета на работу комитета, работа с независимыми внешними экспертами (advisory board или консультативный совет)
- Топ-3 комитетов в РФ по частоте создания: стратегия, аудит, кадры и вознаграждения. **Список открыт**, но новый комитет надо обосновать!
- В мире картина другая, комитет по стратегии обычно не создается, ее разработкой в определенных СД рамках занимается менеджмент. Но у нас не всегда есть такой менеджмент 😊
- **Один из передовых западных трендов, который мы ожидаем в РФ в этом году – комитеты по ESG.** Экспертность профессионального директора в этой области может быть предпосылкой к «трамплину» в его карьере!

Кодекс корпоративного управления

- Кодекс – сборник рекомендаций, лучших практик корпоративного управления, применительно к российской действительности. Действующий – от февраля 2014 года.
 - Исполнение добровольно*
- *Но требования** регуляторов и бирж (в т.ч. МОЕХ, Московской биржи) к эмитентам основаны на кодексе
- **Требования не императивны! **Comply or explain**

Я, конечно, не херувим.

У меня нет крыльев, но я чту... кодекс.

Это моя слабость.

Остап Бендер — вымышленный персонаж, главный (анти)герой романов Ильи Ильфа и Евгения Петрова «Двенадцать стульев» и «Золотой телёнок»



А что там в Кодексе было про другие заинтересованные стороны? Интересы стейкхолдеров

- Стейкхолдеры – прочие заинтересованные стороны (государство, экологические и природоохранные организации, поставщики, потребители, региональные власти и жители территорий, на которые влияет общество, члены трудового коллектива, члены их семей, профсоюзы).
- Стабильное, устойчивое развитие корпорации подразумевает тесные инфраструктурные отношения с окружающей её средой. ESG-Факторы.
- Варварский капитализм, «выжимающий» природные и трудовые ресурсы, сдерживается нормативно-правовыми актами и общественным порицанием.
- Хорошая практика – **ежегодная публикация, помимо отчета о финансово-хозяйственной деятельности, отчета об устойчивом развитии (нефинансовой отчетности).** Long-term sustainable success.

ESG (Environmental. Social. Governance) - факторы

Аббревиатура ESG составлена из первых букв слов environmental, social и governance. Это три фактора учитываются при инвестировании в компанию — экологический, социальный и управленческий.

Е-факторы:

- изменение климата из-за деятельности компании
- выбросы парниковых газов
- производство отходов
- истощение природных ресурсов, включая питьевую воду
- сокращение площади лесов.

S-факторы:

- условия труда, в том числе использование детей в качестве рабочих
- гендерный состав компании
- охрана здоровья на предприятии
- взаимоотношения с потребителями и местными сообществами
- связи с поставщиками.

G-факторы:

- долгосрочная стратегия компании
- аудит и внутренний контроль
- состав совета директоров
- вознаграждение менеджмента
- права акционеров.



ESG (Environmental. Social. Governance) - факторы

- Отобранные через ESG-фильтр корпорации ведут социально ориентированный бизнес, отличаются качественным корпоративным управлением и заботой об экологии.
- ЦУР – цели устойчивого развития.

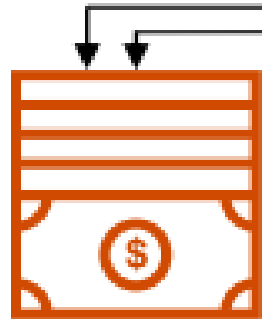
ESG ⇒ КСО

Если кратко – важно не только, *сколько*, но и то, *какой ценой*.

ESG - факторы при инвестировании

Limited Partners (LP)

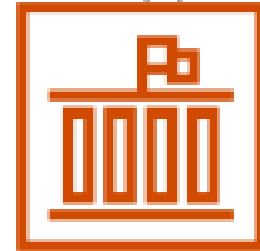
Те, кому принадлежит капитал, к примеру, пенсионные фонды, страховые компании, эндаументы



- Включают ESG факторы в стратегию и политику ОИ
- Включают ESG факторы в процесс выбора и мониторинга работы GP
- Включают ESG факторы в соглашения с GP, вводя ограничения на отрасли, конкретные ESG темы, условия отчетности о критических рисках
- Отслеживают ESG инциденты фондов и отдельных компаний, под управлением GP

General Partners (GP)

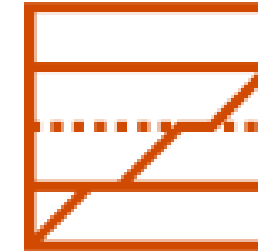
Те, кто управляют капиталом, к примеру управляющие компании, инвестиционные менеджеры



- Включают ESG факторы в стратегию и политику ОИ
- Анализируют риски портфельных компаний относительно ESG до инвестирования, во время и после выхода из управления активом
- Включают ESG факторы в формальные соглашения с LP (PPM*, LPA*, условия фонда)
- Включают ОИ в тренинги для своих менеджеров и аналитиков
- Ставят задачи и КПЭ менеджерам и аналитикам относительно ОИ портфелей

Stock Exchanges

Те, кто предоставляют платформу для привлечения инвестиций, то есть фондовые биржи



- Включают ESG факторы в добровольные или обязательные требования к отчетности публичных компаний
- Регулируют требования к размещению активов, включая ESG-ориентированные ценные бумаги (пр.: акции, облигации)
- Отслеживают ESG инциденты публичных компаний

Portfolio companies

Те, кто привлекают инвестиции для развития бизнеса, то есть публичные компании



- Включают ESG факторы в стратегию устойчивого развития, систему целей и КПЭ
- Отчитываются перед фондовыми биржами и инвесторами об управлении ESG рисками
- Предоставляют ESG информацию для участия в рейтингах и индексах
- Налаживают взаимодействие между отделами IR, коммуникаций, экологической и пожарной безопасности, охраны труда и социальных программ

История: инвестиционный этикет

Ответственный подход к инвестированию известен человечеству уже несколько столетий. Прообразом ESG-подхода стали этические инвестиции. Зачастую их применение связывается с различными религиозными течениями.

- В XVII веке община протестантов-квакеров запретила своим членам проводить финансовые операции, связанные с рабовладением.
- В исламском мире запрещается инвестировать в компании или проекты, связанные с производством алкоголя или игорным бизнесом.
- Еще одним примером может служить работа фонда Церкви Англии (активы — около 16 миллиардов долларов США). Эта структура не вкладывает деньги в производство оружия, сигарет, алкоголя и порнографии по этическим соображениям.
- Суверенный фонд Норвегии, объем которого составляет триллион долларов, не вкладывается в компании, работающие с ядерным оружием, табачными изделиями, углем.
- Мормоны — до \$100 млрд под управлением Ensign Peak Advisors, инвестиционного подразделения общины; через свой фонд церковь не инвестирует в те отрасли, которые мормоны считают нежелательными, включая производство алкоголя, напитков с кофеином и табака, а также азартные игры. (<https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/392753-samyu-bolshoy-sekret-na-uoll-strit-kak-mormonskaya-cerkov-v>)

История: практики ответственного развития организаций

Большой вклад в практики ответственного развития внесли профсоюзы, которые в середине XX века начали активно защищать рабочих на фабриках в индустриально развитых странах (например, в США). Оттуда во второй половине XX века вышли концепции корпоративной социальной ответственности (CSR) и социально ответственного инвестирования (SRI). Со временем из социально ответственного инвестирования развилось понятие импакт-инвестиций, которые отличаются от обычных тем, что всегда делаются с намерением оказать измеримое, благоприятное социальное или экологическое воздействие наряду с финансовой отдачей (определение GIIIN, одной из крупнейших организаций, популяризирующих это термин и подход <https://thegiin.org/>).

Движения в защиту прав и судебные процессы заставляли корпорации больше заботиться о рабочих, потребителях и окружающей среде. Инвесторы были вынуждены вкладывать в более ответственные компании ради своей репутации. Во время бума интернет-компаний в 2000-х годах привычный образ предпринимателя начал трансформироваться в сторону человека, способного менять мир к лучшему (лозунг «make the world a better place»). Появилось поколение предпринимателей, которые публично ставили на первое место не заработок, а позитивные изменения.

Их компании оказались популярны у покупателей и, как следствие, — финансово успешны. Известные примеры: Apple во время руководства Стива Джобса или сервис Kickstarter. Основатели последнего не только создали предпринимательский краудфандинг, но и добровольно ограничили свою прибыль, договорившись с акционерами (воплотив идею Public Benefit Corporation). Опыт этих компаний заставил все больше предпринимателей создавать новые продукты и развивать компании не ради богатства, но ради изменения мира к лучшему.

Подробнее на РБК:

<https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5f6395ed9a79471d39b62c81>

История: 2007, Climate Awareness Bonds — облигации климатической направленности

История зеленых облигаций идет с 2007 года, когда впервые выпустили Climate Awareness Bonds — облигации климатической направленности. Их объем составил 600 млн долларов, рейтинг AAA, срок — 5 лет. Первые выпуски зеленых бондов маркировались самими эмитентами, и расходование средств на цели, заявленные в проспектах эмиссии, было непрозрачным. В дальнейшем стандарты и специальные процедуры маркирования облигаций смогли дать четкий ответ на вопрос, чем именно зеленые облигации отличаются от привычных, давно и хорошо известных на рынке долговых инструментов.

<https://journal.tinkoff.ru/ask/green-investment/>



Новейшая история: 2014, Bloomberg Barclays MSCI Green Bond Index - вслед за классом зеленых облигаций появляются индексы, а также фонды на эти индексы

На бирже NASDAQ торгуется ETF iShares Global Green Bond ETF с тикером BGRN и общей капитализацией 81,75 млн долларов, который приносит доходность 3,58% годовых.

Российский квалифицированный инвестор может купить акции этих фондов.

Если сравнивать результаты Bloomberg Barclays MSCI Green Bond Index с другими индексами из этой серии облигаций, например Bloomberg Barclays MSCI Global Green Bond Index Total Return Index Value Unhedge или Bloomberg Barclays Global Aggregate Corporate Total Return Index Hedged EUR, то результаты в какой-то мере будут сопоставимы. **Зеленые индексы - рабочие инструменты.**



Новейшая история: с 2014 года прослеживается позитивная связь между ответственным инвестированием и доходностью ценных бумаг

<https://www.funds-europe.com/news/amundi-scientifically-proves-esg-has-higher-returns>

- С учетом растущего интереса к сегменту ESG использование этих принципов начинает позитивно влиять и на эффективность инвестиций. Французская инвесткомпания Amundi (1,3 триллиона евро под управлением) внимательно изучила доходность портфелей, составленных с учетом ESG-факторов. В анализ попали акции 1,7 тысячи мировых компаний за период с января 2010-го по декабрь 2017 года. Оказалось, с 2014 года прослеживается позитивная связь между ответственным инвестированием и доходностью ценных бумаг.
- Так, на европейском рынке доходность от покупки 20% акций компаний с высоким рейтингом ESG и продажи 20% бумаг с низким рейтингом дала 6,6% годовых в период с 2014 по 2017 годы. Аналогичная стратегия, примененная в 2010 — 2013 годах, показала бы убыток в 1,2%. На американском рынке немного иные показатели: +3,3% и -2,7% соответственно.

Новейшая история: «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (2015 год, ООН, 193 страны)



Новейшая история: «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (2015)

Концепция устойчивого развития появилась в процессе объединения трех основных точек зрения: экономической, социальной и экологической. Подразумевается принятие мер, направленных на оптимальное использование ограниченных ресурсов и использование экологичных — природо-, энерго-, и материало-сберегающих технологий, на сохранение стабильности социальных и культурных систем, на обеспечение целостности биологических и физических природных систем.

Повестка ООН "Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года" содержит 17 целей устойчивого развития (ЦУР, или Sustainable Development Goals SDGs, предыдущий слайд).

Новейшая история: кейс CBA и Carmichael (2017)

- Принцип ESG используется не только на стадии отбора бумаг той или иной организации. В последнее время эти критерии становятся руководством к действию при принятии стратегических решений. **Известны случаи, когда недовольные акционеры давили на менеджмент, принуждая компанию к ответственному поведению.** Осенью 2017 года крупнейший банк Австралии — Commonwealth Bank of Australia (CBA) — стал первой в мире финансовой организацией, чьи акционеры подали иск о недостаточном раскрытии информации по влиянию климатических изменений на работу компании.
- CBA финансировал угольный проект Carmichael. Использование угля в энергетике — большая тема для Австралии. Страна уходит от этого ресурса в сторону чистой энергии, и общество, в том числе и держатели ценных бумаг, следит, чтобы инвестиционная политика соответствовала экологической. В итоге CBA объявил о полном выходе из инвестиций в угольные проекты.
- Также поступил и австралийский энергогигант AGL — угольные электростанции перестанут функционировать к 2022 году, вместо них компания будет использовать энергию солнца, ветра и воды. «Мы не считаем развитие угольной генерации экономически рациональным», — пояснили свое решение в AGL. После этого австралийские СМИ написали, что инвестиции в уголь отныне невозможны. По данным компании Influence Map, угольная отрасль страны за последние годы потеряла сотни миллиардов долларов инвестиций.

Новейшая история: пенсионный фонд РКА, Дания (2018)

В 2018 году датский пенсионный фонд РКА (\$46 млрд в управлении) продал свои доли в 70 компаниях угольной и 35 компаниях нефтегазовой отраслей в качестве своего вклада в достижение Парижского Климатического Соглашения.

РКА проверил 62 компании нефтегазовой отрасли в своем портфеле на предмет «правильного подхода к управлению для достижения Соглашения».

Из 62 портфельных компаний:

- 35 были проданы
- 15 будут находиться в стадии переговоров о важности «ответственного» управления
- 12 остались в портфеле РКА

По заявлению РКА, следующая отрасль – автомобилестроение.

Новейшая история: исследование EY (2018)

https://www.ey.com/en_gl/assurance/does-nonfinancial-reporting-tell-value-creation-story

- «В последние несколько лет появилось все больше доказательств влияния торговли на изменение климата. Также мы стали свидетелями скандалов, связанных с плохим корпоративным управлением. Кроме того, возникает новое понимание воздействия бизнеса на социум. Институциональные инвесторы все чаще используют нефинансовые показатели в качестве важного компонента принятия инвестиционных решений»
- 97% инвесторов проводят либо неформальную оценку показателей ESG, либо структурированный и методичный анализ нефинансовых данных о корпорациях. За год показатель вырос почти на 20 процентных пунктов: ранее доля таких инвесторов составляла 78%. Примечательно, что по итогам 2018 года только 3% респондентов сообщили, что вообще не интересуются ESG-факторами. В 2017 году их было 22%, в 2015-м — 48%.

Новейшая история, 2018: принципы зеленых облигаций International Capital Market Association (ICMA)

Эти принципы определяют направления, на которые должно идти получаемое финансирование:

1. Возобновляемые источники энергии, включая производство, передачу, оборудование и продукцию.
2. Энергоэффективность. Например, энергоэффективность в новых и отремонтированных зданиях, хранение электроэнергии, центральное теплоснабжение, интеллектуальные сети, оборудование и продукция.
3. Предотвращение загрязнения и контроль за загрязнением.
4. Экологически устойчивое управление живыми природными ресурсами и землепользованием. Например, экологически устойчивое сельское хозяйство, животноводство, рыболовство, лесное хозяйство.
5. Сохранение земного и водного биоразнообразия, включая охрану прибрежных, морских и водораздельных сред.
6. Экологически чистый транспорт: электрический, гибридный, железнодорожный, немоторизованный, мультимодальный.
7. Устойчивое управление водными ресурсами и сточными водами.
8. Адаптация к изменению климата, включая системы информационной поддержки, такие как системы наблюдения за климатом и раннего предупреждения.
9. Экологически эффективные и/или адаптированные продукты безотходной экономики, производственные технологии и процессы: разработка и внедрение экологически устойчивых продуктов, экомаркировка или экологическая сертификация, экономная упаковка и распределение.
10. Зеленые здания, соответствующие региональным, национальным или международно признанным стандартам или сертификации.

ESG переходит из этической в экономическую плоскость

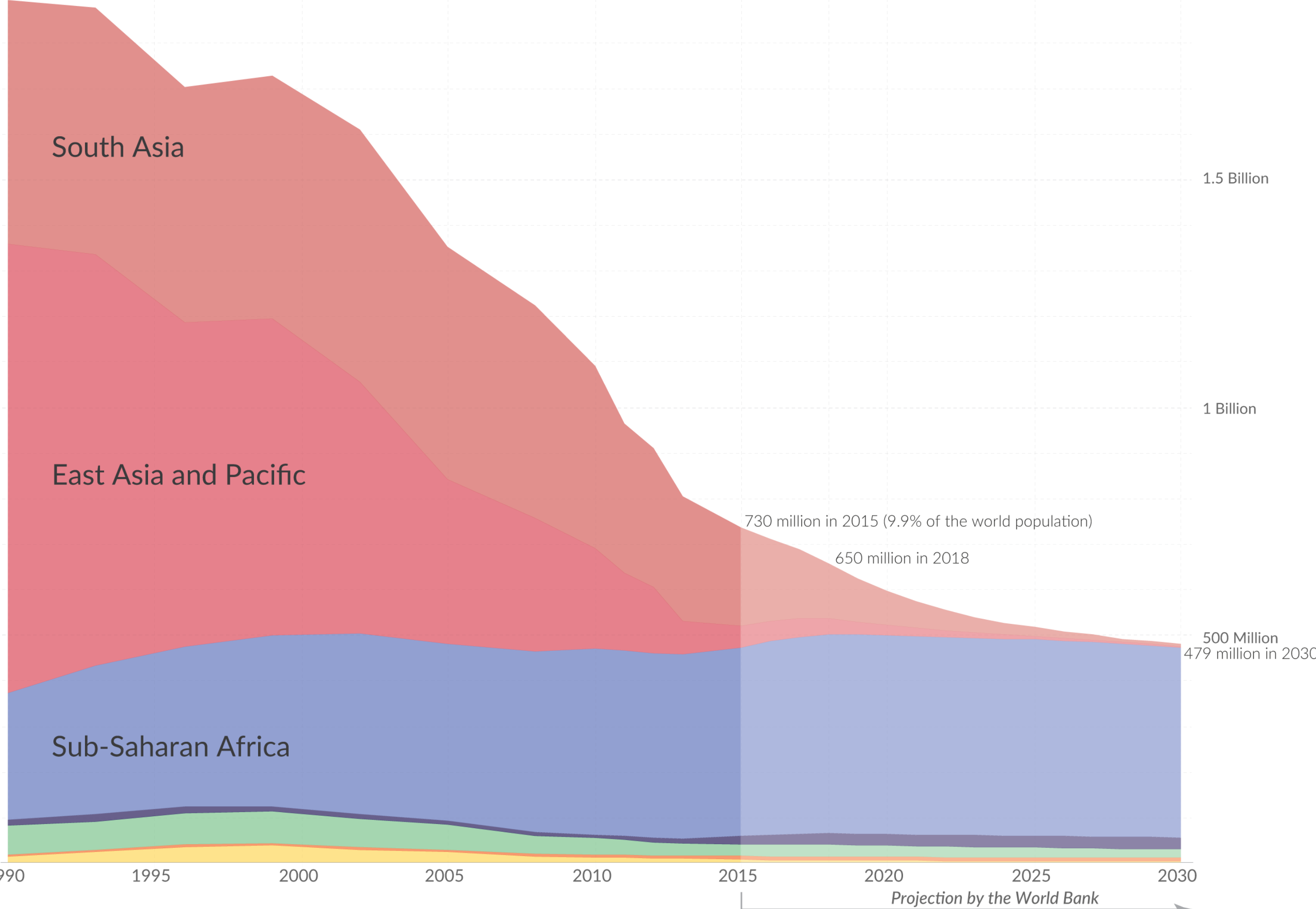
- Модные дома **Gucci, Michael Kors, Jimmy Choo** и **Armani** отказались от использования натурального меха и перешли на синтетические материалы. Производитель обуви Nike снижает использование натуральной кожи, ей на замену приходит материал из уже переработанной кожи Fly Leather.
- Такая политика нацелена не только на защиту экологии и прав животных, она дает возможность существенно сократить издержки. На выпуск одной шубы из искусственного меха уходит в 15 раз меньше энергии, чем на шубу из меха выращенных в неволе животных. При этом искусственные материалы, как правило, гораздо проще в обработке и дают дизайнерам более широкие возможности по выбору цветов и фактур. В свою очередь, производство обуви из Fly Leather позволяет уменьшить затраты воды на 90%. К тому же ненатуральные компоненты не требуют бережной транспортировки и особых условий хранения
- **Еще одна важная причина развития социальной ответственности — это общий рост благосостояния людей в мире.** За последние 30 лет количество экстремально бедных людей сократилось с 2 млрд до 600 млн.

<https://ourworldindata.org/extreme-poverty#is-the-world-on-track-to-end-extreme-poverty-by-2030>

The number of people in extreme poverty – including projections to 2030

Extreme poverty is defined by the ‘international poverty line’ as living on less than \$1.90/day. This is measured by adjusting for price changes over time and for price differences between countries (PPP adjustment). From 2015 to 2030 the World Bank’s projections are shown.

1.9 billion people lived in extreme poverty in 1990 (36% of the world population)



За 30 лет
количество
экстремально
бедных людей
сократилось
с 2 млрд
до 600 млн.

Скачать в высоком
разрешении:

<https://ourworldindata.org/extreme-poverty#is-the-world-on-track-to-end-extreme-poverty-by-2030>

Data source: World Bank data from 1990 to 2015. The projections from 2015 to 2030 are published in the World Bank report *Poverty and Shared Prosperity 2018*.

This is a visualization from [OurWorldinData.org](https://ourworldindata.org), where you find data and research on how the world is changing.

Licensed under CC-BY by the author Max Roser.

ESG переходит из этической в экономическую плоскость

- Если базовые потребности закрываются, то население начинает больше думать о здоровье, образовании и качестве жизни.
- Это формирует запрос на добросовестных производителей, которые заботятся об экологии и социальной среде. В своих ежегодных отчетах GIIN <https://thegiin.org/> отмечает, что социально-ответственные инвесторы в среднем имеют большую доходность от инвестиций. Это связывают с тем, что покупатели, заботясь о своем здоровье и благополучии, стараются по возможности покупать полезные продукты.
- Потребители учатся лучше выбирать товары. Каждый скандал, связанный с производителями, которые намеренно изготавливали вредный продукт для большего заработка, смещает внимание людей в сторону добросовестных и открытых.
- Пандемия 2020 года также заставила людей пересмотреть свои привычки в сторону осознанного потребления. Многие заметили, что им не нужно большое количество вещей, мир в целом сплотился вокруг чего-то большего, чем неконтролируемое потребление.

2019: ESG в фокусе институтов, развивающих корпоративное управление в России

Теме была посвящена одна из трех сессий конференции Московской биржи и OECD «Корпоративное управление – 2019» и ежегодное исследование PwC об актуальной теме в области корпоративного управления (в 2018 году такой темой была цифровизация).

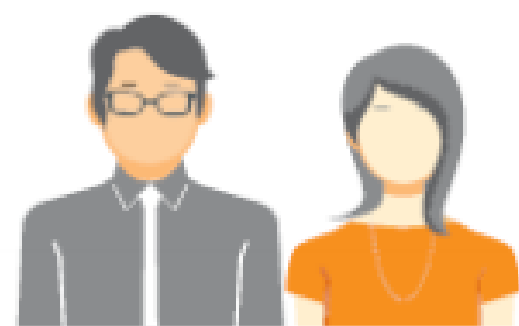
- Доклад по итогам исследования PwC - здесь: <https://yadi.sk/i/NiBpdir5SzPQIQ> (обязательно!)
- Материалы конференции Биржи и OECD выложены здесь https://yadi.sk/d/n6z_D2VG-yHwbA (факультативно, в первую очередь, презентации Тебар, Иващенко и Жукова)

2019: Данные опроса инвесторов, PwC



81%

Отчитываются как минимум раз в год об управлении ESG рисками перед советом директоров компании



35%

Имеют в штате специалистов или целые команды по ответственному инвестированию
(в сравнении с 27% в 2016)



91%

Уже интегрировали или разрабатывают стратегию ответственного инвестирования (ESG)



67%

Определили и приоритезировали Цели Устойчивого Развития в отношении своей инвестиционной стратегии
(в сравнении с 38% в 2016)



60%

Уже предприняли меры по работе с правами человека



83%

Уделяют внимание климатическим рискам портфельных компаний

2019: Данные опроса членов советов директоров Российских компаний, PwC

Краткое изложение результатов

89%

уже приняли меры по интеграции устойчивого развития в общую стратегию компании

51%

посвящают больше времени обсуждению устойчивого развития на заседаниях советов директоров

17%

назначили ответственного по вопросам устойчивого развития на уровне совета директоров

81%

полагают, что нефинансовая отчетность повышает инвестиционную привлекательность

54%

предоставляют отчеты о мерах, принятых в области устойчивого развития

63%

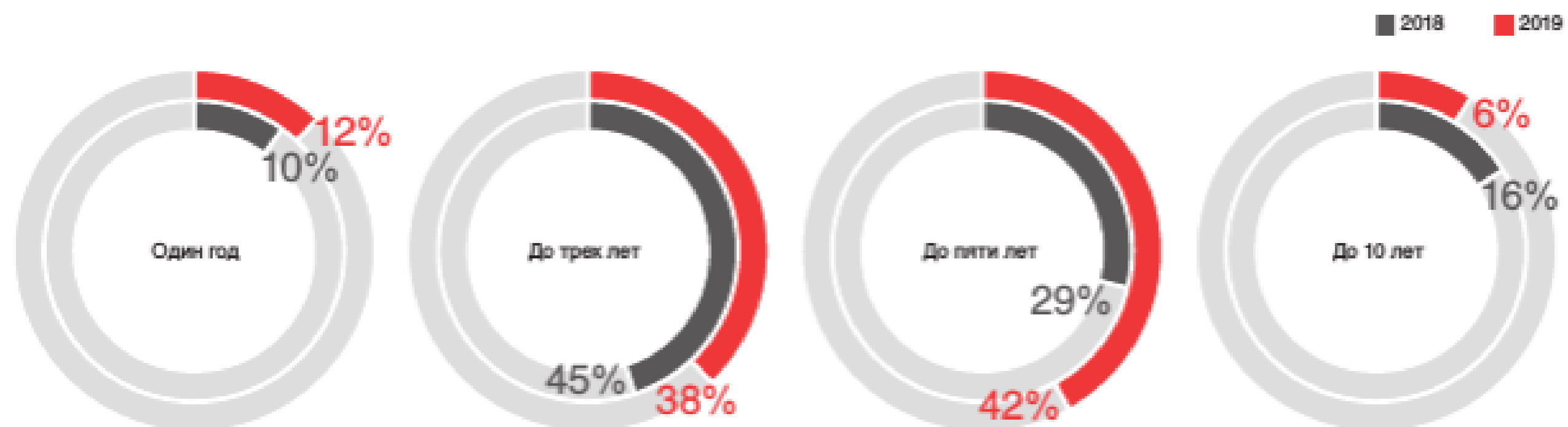
заявляют, что инвесторы обращают больше внимания на вопросы устойчивого развития

66%

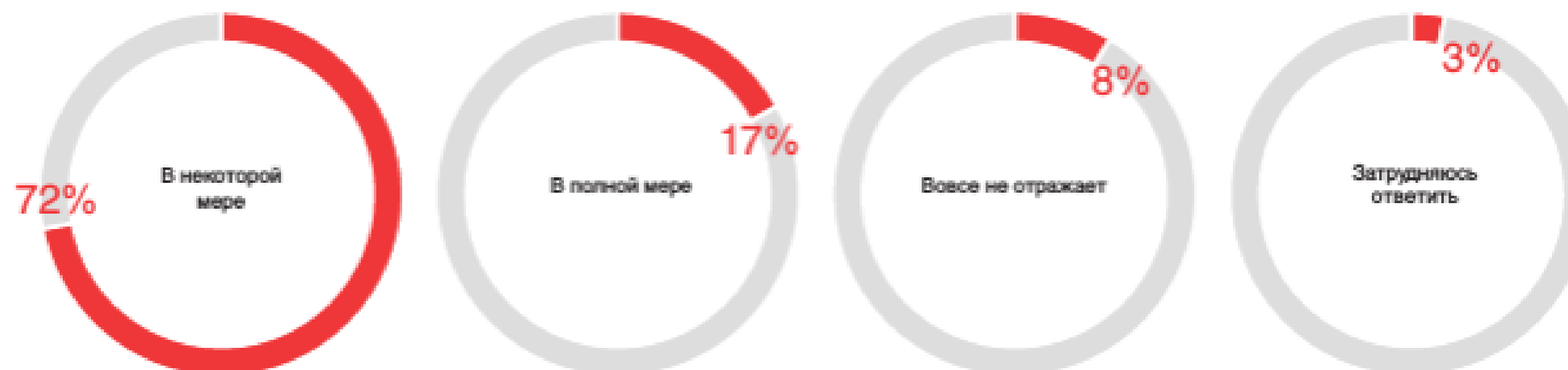
полагают, что общая стратегия компании может быть приведена в соответствие с целями устойчивого развития

2019: Данные опроса членов Советов директоров Российских компаний, PwC

Какой временной горизонт обычно используется при обсуждении вашим советом директоров стратегии компании?



Отражает ли общая стратегия Вашей компании ее долгосрочные цели в части корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития?



Мировая статистика выпусков зеленых облигаций за 2019 год. У России минимальные объемы выпусков (наравне с Нигерией)



2019-2020: МОЕХ: индексы РСПП Ответственность и открытость и РСПП Вектор устойчивого развития

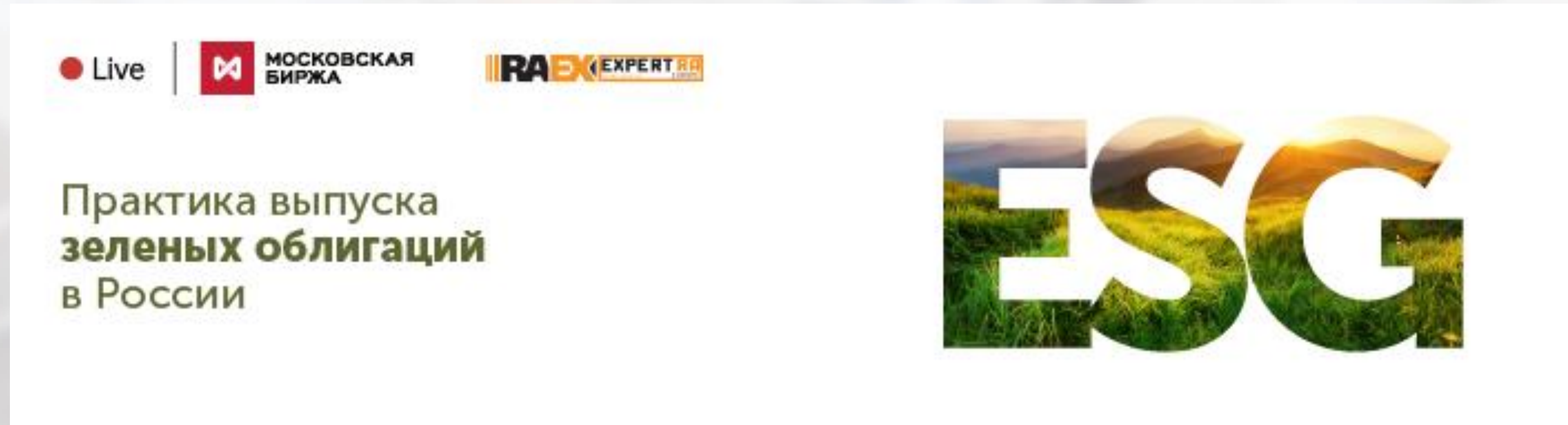
- Московская биржа сформировала базы расчета Индекса МосБиржи - РСПП Ответственность и открытость и Индекса МосБиржи - РСПП Вектор устойчивого развития, которые действуют с 27 января 2020 года. В базы расчета индексов были включены акции, допущенные к обращению на бирже, эмитенты которых составили группу лидеров на основании оценки отчетности крупнейших российских компаний в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, представленной РСПП в декабре 2019 года.
- В Индекс МосБиржи - РСПП Ответственность и открытость вошли акции компаний-лидеров по объему и качеству раскрытия информации, а в Индекс МосБиржи - РСПП Вектор устойчивого развития – лидеры по анализу динамики результативности и целенаправленности деятельности компаний.
- В базу расчета Индекса МосБиржи - РСПП Ответственность и открытость включаются обыкновенные акции ПАО "ФСК ЕЭС" и ПАО "Татнефть" им. В.Д. Шашина. Обыкновенные акции ПАО "ФСК ЕЭС", ПАО "НОВАТЭК", ПАО "ФосАгро", ПАО "Полюс", ПАО "Россети", ПАО "Татнефть" им. В.Д. Шашина, ПАО "ТМК", а также акции иностранного эмитента Юнайтед Компани РУСАЛ Плс войдут в состав Индекса МосБиржи - РСПП Вектор устойчивого развития, покинут индекс обыкновенные акции ПАО "РусГидро" и привилегированные акции ПАО "Транснефть".

<https://www.moex.com/ru/index/MRRT/constituents/>

2019-2020: МОЕХ: индексы РСПП Ответственность и открытость и РСПП Вектор устойчивого развития

На Московской бирже есть специальный раздел — «Сектор устойчивого развития», в котором перечислены облигации, отвечающие зеленым критериям. Сейчас таких бумаг всего пять:

- Центр-инвест ПАО БО-001Р-06, ISIN: [RU000A1011P5](#), доходность на начало октября 2020 года: -0,69%.
- ФПК Гарант-Инвест БО 001Р-06, ISIN: [RU000A1016U4](#), доходность на начало октября 2020 года: 12,58%.
- СФО РүСол 1 класс А, ISIN: [RU000A101DA6](#), доходность на начало октября 2020 года: 30,59%.
- СФО РүСол 1 класс Б, ISIN: [RU000A101DB4](#), доходность на начало октября 2020 года: 13,71%.
- СФО РүСол 1 класс В, ISIN: [RU000A101D96](#), доходность на начало октября 2020 года: данных нет.



2020: Концепция «капитализма для всех» (stakeholder capitalism) стала центральной на Всемирном экономическом форуме в Давосе

- Главной темой Всемирного экономического форума (ВЭФ) в Давосе стало формирование капитализма для всех заинтересованных сторон (**stakeholder capitalism**); он необходим для поиска ответов на самые сложные вызовы в сегодняшнем мире – от разногласий в обществе, вызванных имущественным неравенством и политическими расколами, до климатического кризиса.
- «Какой капитализм нам нужен? Быть может, это определяющий вопрос нашего времени. И нам нужно ответить на него правильно, если мы хотим сохранить нашу экономическую систему для будущих поколений», – писал основатель и исполнительный председатель ВЭФ Клаус Шваб. «Сегодня бизнес должен в полной мере принять капитализм для всех заинтересованных сторон; он должен не только думать о максимизации прибыли, но и использовать свои способности и ресурсы, чтобы в сотрудничестве с правительствами и гражданским обществом решать основные вопросы этого десятилетия. Он должен активно вносить вклад в создание более целостного и устойчивого мира».
- ВЭФ, который в этом году отмечает 50-летие, также опубликовал обновленную версию Давосского манифеста, первый вариант которого был принят в 1973 г. (в нем уже тогда были заложены основные принципы деятельности компаний и их основные обязанности по отношению не только к акционерам, но и к другим заинтересованным сторонам, стейкхолдерам – лицам, группам и сообществам, которые затрагивает их деятельность). В Давосском манифесте 2020 г. «поднимается ряд важных вопросов нашего времени, включая справедливую уплату налогов, нулевую терпимость к коррупции, вознаграждение топ-менеджеров, уважение прав человека».

2020: Концепция «капитализма для всех» (stakeholder capitalism) стала центральной на Всемирном экономическом форуме в Давосе

- «Цель компании – вовлечь все заинтересованные стороны в совместный и устойчивый процесс создания стоимости. Создавая ее, компания служит интересам не только своих акционеров, но и всех стейкхолдеров – сотрудников, клиентов, поставщиков, местных сообществ и общества в целом. Понять и согласовать различные интересы всех заинтересованных сторон наилучшим образом возможно через общую готовность проводить политику и принимать решения, обеспечивающие процветание компании в долгосрочной перспективе», – говорится в манифесте.
- В работе с клиентами компаниям нужно делать предложения, которые в наибольшей степени отвечают их потребностям, следовать правилам честной конкуренции, противостоять коррупции, информировать клиентов о функциональных характеристиках продукции, в том числе тех, что могут иметь негативных эффект. Чтить достоинство своих сотрудников и относиться к ним с уважением, способствовать обеспечению их занятости путем постоянного повышения квалификации или профессиональной переориентации. Рассматривать поставщиков как партнеров в создании стоимости, давать равные шансы новым участникам рынка. Служить обществу в целом, уплачивая справедливую долю налогов, поддерживая сообщества, в которых они работают, сохранять окружающую и материальную среду для будущих поколений. Обеспечивать акционерам доход от инвестиций, учитывающий предпринимательские риски и необходимость постоянных инноваций и капиталовложений. Компании должны «ответственно управлять созданием стоимости в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах с целью обеспечить устойчивый доход для акционеров, который не приносит будущее в жертву настоящему».

2020: Концепция «капитализма для всех» (stakeholder capitalism) стала центральной на Всемирном экономическом форуме в Давосе

- «Компания – больше, чем экономическая единица, генерирующая благосостояние. Будучи частью более крупной общественной системы, она также способствует реализации устремлений людей и общества. Результаты ее деятельности должны измеряться не только доходом акционеров, но также и тем, как она достигает целей в области защиты окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления. Вознаграждение топ-менеджеров должно отражать их ответственность перед заинтересованными сторонами», – говорится в манифесте.
- Транснациональные компании сами, наряду с правительством и гражданским обществом, являются заинтересованной стороной в обеспечении нашего глобального будущего. Они должны развивать свои профессиональные знания и умения, использовать предпринимательство и соответствующие ресурсы, чтобы вместе с другими компаниями и стейкхолдерами улучшить ситуацию в мире – такими словами завершается манифест.

Ссылки:

- <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- <https://www.weforum.org/press/2020/01/stakeholder-capitalism-a-manifesto-for-a-cohesive-and-sustainable-world/>

31 марта 2020: Фонд Aspiration Redwood Fund (REDWX) с положительной экологической оценкой опубликовал отчет со списком компаний, в которые он инвестирует:

Сектор Communication Services — 5,17%:

- Take-Two Interactive Software, Inc.
- The Walt Disney Co.

Сектор Consumer Discretionary — 16,97%:

- Aptiv PLC.
- Best Buy Co., Inc.
- LKQ Corp.
- Mohawk Industries, Inc.
- OneSpaWorld Holdings Ltd.
- Royal Caribbean Cruises Ltd.

Сектор Consumer Staples — 4,43%:

- Reynolds Consumer Products, Inc.

Сектор Financials — 21,36%:

- Ameriprise Financial, Inc.
- Berkshire Hathaway, Inc. — Class B.
- Marsh & McLennan Cos., Inc.
- Prudential Financial, Inc.
- Synchrony Financial.
- Visa, Inc.

Сектор Health Care — 15,68%:

- Align Technology, Inc.
- Bio-Rad Laboratories, Inc.
- Incyte Corp.
- Laboratory Corp of America Holdings.
- UnitedHealth Group, Inc.

Сектор Industrials — 7,34%:

- AGCO Corp.
- MSA Safety, Inc.

Сектор Information Technology — 21,27%:

- Jabil, Inc.
- LiveRamp Holdings, Inc.
- NXP Semiconductors NV.
- ON Semiconductor Corp.
- PTC, Inc.
- Trimble, Inc.
- VMware, Inc.
- Western Digital Corp.

30% времени членов Советов директоров должно быть посвящено качественному обсуждению повестки долгосрочного устойчивого развития бизнеса

Устойчивое развитие:

Управление затратами + эффективность ->

Меньше отходов, меньше рисков ->

Инновации + маркетинговые инвестиции ->

Устойчивые инновации и сотрудничество ->

Рост объемов продаж и прибыли ->

Рост, связанный с проектами в области устойчивого развития ->

Управление затратами + эффективность ->

Меньше отходов, меньше рисков ->

...

Управление повесткой устойчивого развития бизнеса в современной системе корпоративного управления

Обеспечение роста

- Инвестиции в R&D
- Финансирование M&A
- Стратегия продвижения на рынок

Укрепление доверия

- Нефинансовая отчетность
- Регуляторная политика
- Организационная культура
- Политика в отношении вознаграждений и распределения прибыли
- Репутационные исследования

Снижение затрат

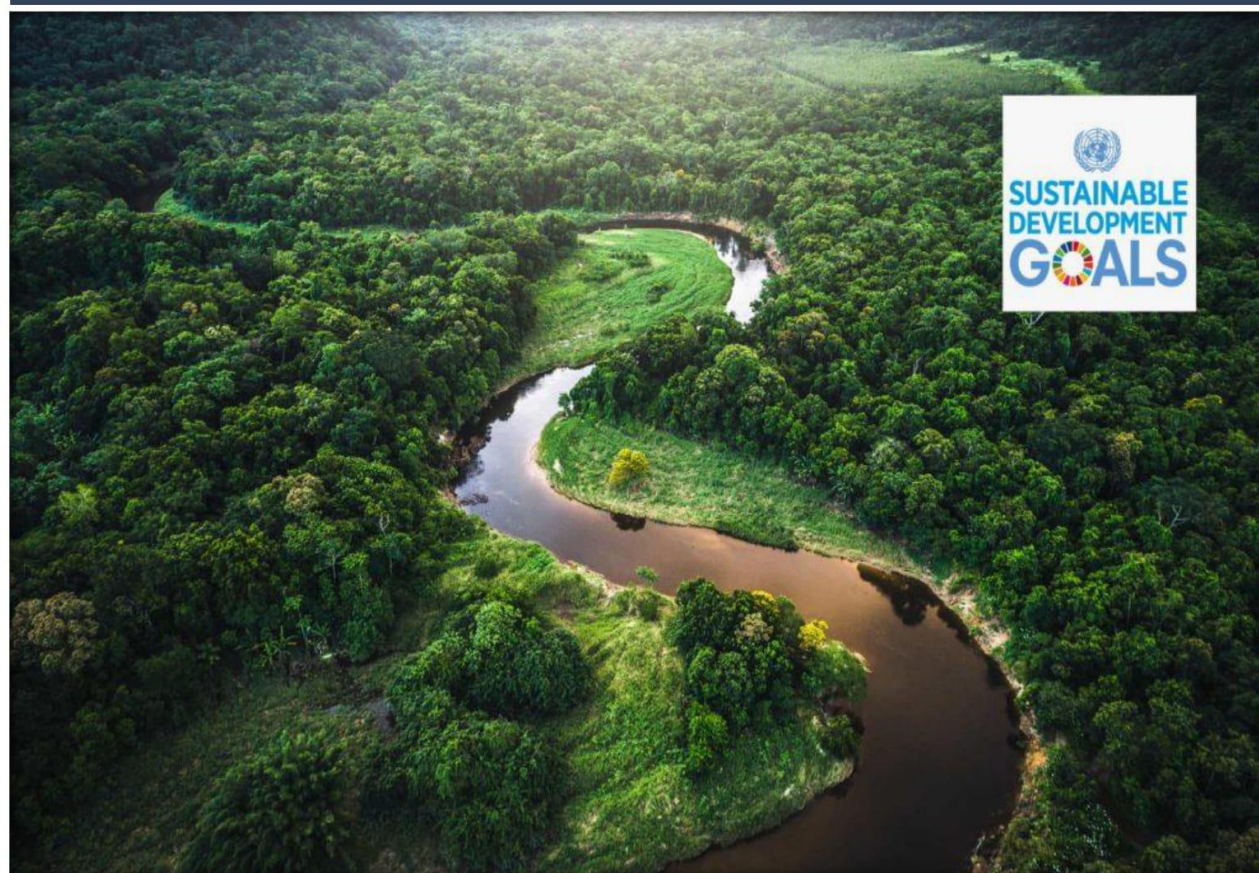
- Операционная эффективность
- Исследования рынка, отраслевые бенчмаркинги

Снижение рисков

- Устойчивое ресурсообеспечение
- НДТ и экологическая повестка
- Обеспечение прослеживаемости, расширение ответственности на всю систему поставок
- Адаптивность и инклюзия бизнеса

Прецедент. Инвестиционная ESG-политика Дагестана

Политика ответственного инвестирования и
устойчивого развития
АО «Корпорации развития Дагестана»



ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА



КОРПОРАЦИЯ
РАЗВИТИЯ
ДАГЕСТАНА

Махачкала 2020



КОРПОРАЦИЯ
РАЗВИТИЯ
ДАГЕСТАНА

Инвестиционная политика АО «Корпорация развития Дагестана»

ОГЛАВЛЕНИЕ

Назначение и краткое содержание Политики ответственного инвестирования и устойчивого развития (Инвестиционная политика) АО «Корпорация развития Дагестана»	3
Глоссарий	4
1. Определение подходов к осуществлению ответственного инвестирования и раскрытие информации о принятых подходах	5
2. Анализ и учет Корпорацией факторов устойчивого развития при осуществлении инвестирования	6
3. Осуществление Корпорацией на постоянной основе анализа и оценки (мониторинга) Общества	8
4. Реализация корпоративных прав Корпорации как самостоятельно, так и в сотрудничестве с другими инвесторами	10
5. Регулярное взаимодействие Корпорации с Обществом по значимым аспектам деятельности Общества	12
6. Управление Корпорацией конфликтом интересов в своей деятельности	14
7. Учет факторов устойчивого развития при выборе и организации Корпорацией взаимодействия с доверительными управляющими (в случае их наличия)	14
8. Принцип «Соблюдай или объясняй»	15
Приложение 1. Форма отчета о несоблюдении отдельных пунктов Политики	16

Прецедент. Инвестиционная ESG-политика Дагестана



БЛАГОДАРСТВЕННОЕ ПИСЬМО

Выражаем благодарность АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», в частности, Агенту в сфере корпоративного управления

Александрю Лебедеву

и его команде (Экспертному совету и Амбассадорам корпоративного управления)

За участие в разработке Политики ответственного инвестирования и устойчивого развития Республики Дагестан. Амбициозность реализованной задачи заключалась в том, что это пилотный проект: первая Политика, разработанная в целях развития подходов к ответственному инвестированию и комплексному учету ESG-факторов на финансовом рынке субъекта Российской Федерации. Надеемся, другие регионы воспользуются опытом Дагестана и лучшими практиками корпоративного управления, так же обратят внимание на то, что при финансировании инвестиционных проектов и покупке ценных бумаг важен не только размер краткосрочной выгоды, но и то, какой ценой для экосистемы, социума и государства эта выгода будет получена. Тиражировать Политику через «Смартеку» АСИ готовы, рекомендуем Александра Лебедева и его команду, как сопровождающих внедрение методик учета ESG-факторов при инвестировании и иных инициатив в сфере корпоративного управления в других регионах.

Генеральный директор

А.Б. Алибеков

25.08.2020
г.Махачкала



СЕРТИФИКАТ УЧАСТНИКА
НАСТОЯЩИМ ПОДТВЕРЖДАЕТСЯ, ЧТО

Лебедев Александр Александрович

ВЫСТУПИЛ(А) С ДОКЛАДОМ НА ФОРУМЕ
**MOSCOW GREEN
ECONOMY FORUM 2020**

КАРАСЕВ О.И.
ПРОРЕКТОР
МОСКОВСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА



30 октября 2020

ДАТА

НКО и impact-бизнес

- Импакт (impact) — это значительные позитивные изменения мира, жизни людей, общественной сферы в результате предпринимательской деятельности. Миссия импакт-бизнеса — работать не только ради денег, но и помогать решать важные мировые проблемы.
- Главное отличие импакт-проекта от социального предприятия в том, что импакт подразумевает устойчивое и долгосрочное изменение в общественных процессах, а не просто создание общественного блага. Цель impact-предприятия — изменить состояние общественной сферы, сделать ее более благоприятной для социума. К примеру, если социальный проект помогает животным, то импакт-проект предложит решения, чтобы новых бездомных животных не появлялось совсем.
- Иногда предприниматели используют понятие **high-impact**, под ним подразумевают позитивное изменение, которое можно масштабировать на большое число людей, территорию города, региона или шире.
- **Ставить импакт-цели могут как НКО, так и коммерческие организации.** Но в реальности последним очень сложно совмещать их с интересами акционеров максимизировать прибыль. Поэтому в последнее время развивается понятие **Public Benefit Corporations** — коммерческих корпораций (с акционерами, возможностью привлекать инвестиции, выпускать акции, извлекать прибыль), но имеющих возможность фиксировать в уставе не только финансовые цели: <https://www.delawareinc.com/blog/non-profit-corporation-vs-public-benefit-corporation/>
- Если идем по пути PBC, не «заигрываемся!». Помним про Danone и Эммануэля Фабера <https://www.ft.com/content/8e7ae718-eb18-4d2f-bd18-59e6349540f2>

Impact-бизнес, примеры

Одна из наиболее важных проблем в impact — его сложно и дорого измерять. Это связано с тем, что организации создают позитивные и негативные эффекты одновременно, формируя сложные связи между ними (электромобиль и добыча кобальта в Конго). Если говорить про impact-предпринимательство (компании, которые смогли создать устойчивые изменения в обществе), то можно привести в пример несколько групп:

- **Приближают мир к открытости, доступности информации и знаний:** Wikipedia, Khan Academy, OurWorldInData, Facebook, Google Search, TED, YouTube, Lambda School, HackClub, 42 school. Многие скажут, что некоторые из этих компаний делают людей зависимыми и формируют их мировоззрение — в этом есть доля правды. Но есть простой способ проверить: в каком мире мы хотели бы жить, где эти компании есть или, где их никогда не было?
- **Создают новые эффективные способы и инструменты сотрудничества:** Skype, Kickstarter, Google Suite (общие документы и хранилища), GitHub — все они создают постоянную поддержку миллионам других важных проектов по всему миру, способствуют взаимному обучению людей, распространению знаний и лучших практик.
- **Формируют фундамент общества без насилия:** Telegram, Blockchain, 23andMe, Headspace. Преодоление насилия — это один из важнейших следующих рубежей и вызовов для человечества. В этом важную роль сыграют: самоидентификация людей по всему миру, технологии информационной прозрачности и выравнивания доступа к ней, технологии обеспечения симметричного взаимодействия, децентрализация, обеспечение базовых потребностей (в том числе психических).
- **Создают технологии существенного удешевления товаров ежедневного потребления:** McLean, Tesla, SpaceX, AirBNB, Uber, Impossible Food, Amazon, Apple iPhone / iTunes / AppStore — все они толкают свои отрасли к полной перестройке, и у всех них уже есть или неизбежно будут миллионы, десятки и сотни миллионов пользователей каждый день.
- **Предотвращают экологическую катастрофу:** Stripe, Pachama, Impossible Food, Tesla, Patagonia, OurWorldInData — после преодоления нужды и насилия экология будет в приоритете для человечества.

Подробнее на РБК:

<https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5f6395ed9a79471d39b62c81>

Роль НКО в мировых процессах интеграции

- Impact через политику, формирование и взаимное признание стандартов,
- Иерархические или горизонтальные структуры



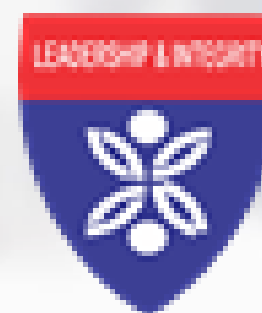
ICGN

International Corporate Governance Network

SID

SINGAPORE
INSTITUTE OF
DIRECTORS

ID



SOCIETY FOR CORPORATE GOVERNANCE NIGERIA

...Committed to the development of corporate governance

Member of the
African Corporate Governance Network

ACGN



African Corporate Governance Network

Что мы будем делать, сейчас и потом?

Сейчас:

- Скачаем презентацию и посмотрим, что у нас в дополнительных материалах
- Подпишемся, **здесь директора и компании становятся дороже, а НКО – эффективнее и привлекательнее для спонсоров:**

- ✓ <https://youtube.com/c/RedLebedevRU>
- ✓ <https://t.me/redlebedev>
- ✓ <https://www.instagram.com/red.lebedev/>
- ✓ <https://www.facebook.com/red.lebedev>
- ✓ <https://vk.com/redlebedev>

Добавим в библиотеку:

- Ричарда Хэмминга («Вы и ваша работа»),
- Пола Грэма (эссе),
- Альберта Венгера («World After Capital»),
- Ханса Рослинга («Factfulness»),
- Тима Урбана (блог WaitButWhy),
- Питера Тила («От нуля к единице»),
- Станислава Лема («Сумма Технологии»),
- Элвина Тоффлера («Третья Волна»),
- Фредерика Лалу («Открывая организации будущего»),
- Жака Фреско (о Проекте Венера),
- Отто Шармера («Теория U»),
- Питера Сенге («Пятая дисциплина»)

Что мы будем делать, сейчас и потом?



Потом:

1. Организуем попечительский совет НКО, согласно лучших практик корпоративного управления:
 - 1.1. Внесем изменения в Уставные документы (опционально)
 - 1.2. Пригласим независимых директоров
 - 1.3. Сформируем комитеты
2. Оценим желаемые изменения. Ответим на вопросы: для чего мы работаем («нужны ли мы нам?»)? Как это сделает жизнь людей лучше? Понимая, как люди (в том числе непохожие на нас) принимают решения, и что для них значит «лучше». Утвердим результат, как impact (или high-impact) стратегию.
3. Вступаем в коллаборации, формируем альянсы (возможно, в т.ч. В формате Public Benefit Corporations)
4. Меняем мир к лучшему!

Дополнительные возможности, которые Вам открывает корпоративное управление:

- Получить DBA по корпоративному управлению в Сингапуре, с возможностью софинансирования грантом Европейского экономического комитета:
 - ✓ <https://irias.group/index.php/ru/component/sppagebuilder/?view=page&id=130v>
- Подготовиться к работе в советах директоров и рев.комиссиях госкомпаний:
 - ✓ <https://меняйтесь.рф/corp/>
- Начать общественную деятельность в популяризации корпоративного управления:
 - ✓ <https://agentasi.ru/ambassadors/#1>
- Наладить корпоративное управление в технологическом стартапе:
 - ✓ <https://lcg.timepad.ru/event/1735711/>
- Перенести компанию (филиал) в другую юрисдикцию:
 - ✓ <https://rd-mnts.ru/mcku/>

Вместо заключения

*«Не достигнув желаемого, они
сделали вид, что желали
достигнутого»*

Мишель де Монтень — французский писатель и философ эпохи Возрождения



Презентация и раздаточный материал к докладу



<https://drive.google.com/drive/folders/1Nvdpuu6XngyYVtomdLvgadPI6fxLtstb?usp=sharing>

Благодарю за внимание!
Увидимся на заседании
попечительского совета

Александр Александрович Лебедев

Lebedev@mniipu.org, Lebedev@rd-mmnts.ru