

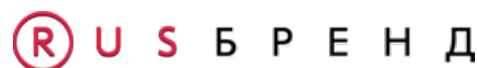
**Итоговые тезисы мероприятия:
ВЕКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В РОССИИ –
2016**

Организаторы:

Партнеры:



Лаборатория устойчивого развития бизнеса
Московской школы управления СКОЛКОВО



Дата проведения: 27 мая 2016 года

Место проведения: Кампус Московской школы управления СКОЛКОВО, Московская область, Одинцовский район, деревня Сколково, ул. Новая, 100

Объединяя усилия прогрессивных участников рынка для продвижения повестки устойчивого развития бизнеса в России

Мероприятие **‘Вектор устойчивого развития бизнеса – 2016’**, объединившее 27 мая 2016 года на кампусе Московской школы управления СКОЛКОВО **более 400** представителей бизнес сообщества, академической среды, регуляторов и некоммерческих организаций, **стало крупнейшей в России профессиональной конференцией**, на которой в течение дня обсуждались различные аспекты устойчивого развития бизнеса. Организаторами конференции выступили компания Unilever и Лаборатория устойчивого развития бизнеса Московской школы управления СКОЛКОВО. Партнерами секционных заседаний – **Ассоциация менеджеров, Содружество производителей фирменных торговых марок “РусБренд”, Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ) и консалтинговая компания Экобюро GREENS.**

Архитектура мероприятия предусматривала пленарную сессию по теме влияния бизнеса на социально-экономическое развитие в России и последующее обсуждение в ходе секционных заданий трех блоков вопросов: **лучших практик** на реальных примерах компаний, работающих в России; **барьеров**, с которыми сталкивается бизнес; **возможных совместных инициатив**, направленных на качественные изменения в ключевых сферах влияния. Всего были определены **четыре приоритетные темы**, представленные для обсуждения участниками: развитие ответственного потребления в России и роль ритейла в повышении осведомленности потребителей; формирование устойчивых цепочек поставок, работа с местными сообществами в регионах присутствия и развитие устойчивой городской среды. В ходе мероприятия был также представлен **отчет ‘Устойчивая Россия: гид для международных корпораций’**, подготовленный командой Лаборатории устойчивого развития бизнеса на основе анализа программ устойчивого развития и лучших российских практик 30 международных компаний, работающих в России.

В настоящем отчете по итогам мероприятия ‘Вектор устойчивого развития бизнеса – 2016’, представлены ключевые тезисы, озвученные в ходе пленарного и секционных заседаний конференции. Во второй части отчета также сформулированы рекомендации по набору возможных совместных инициатив участников мероприятия, направленных на продвижение повестки устойчивого развития бизнеса в России.

Пленарная сессия:

ВЛИЯНИЕ УСТОЙЧИВЫХ БИЗНЕС СТРАТЕГИЙ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ В РОССИИ

Модератор: **Андрей Шаронов**, Ректор Московской школы управления СКОЛКОВО

Спикеры:

- **Джей Ви Раман**, Президент группы компаний **Unilever** в России, Украине и Беларуси
- **Стефан Звегинцов**, Председатель совета директоров, Директор по внешним связям и устойчивому развитию **Enel Russia**
- **Елена Зосимова**, Глава представительства **Cargill** в России
- **Вадим Живулин**, Директор Департамента оценки регулирующего воздействия **Министерства экономического развития** Российской Федерации

Спикеры пленарной сессии представили опыт и подходы к устойчивым стратегиям в бизнесе на примере различных индустрий – сельского хозяйства и продуктов питания, косметической продукции, энергетики. В числе основных преимуществ для бизнеса от реализации устойчивых стратегий руководители бизнесов назвали **более высокие показатели роста объемов продаж продукции**. Так, на примере опыта компании Unilever, бренды, в которых заложена социальная и/или экологическая миссия растут в среднем на 30% быстрее остальных брендов в

портфеле. В качестве второго преимущества было названо **укрепление доверия и репутации бизнеса**. Также спикеры отмечали **снижение издержек и снижение рисков бизнеса** в качестве ключевых результатов перехода на устойчивые модели в бизнесе. Участники отметили, что не только регуляторы, но также инвесторы и потребители все внимательнее следят за наличием у компании ответственных социальных и экологических практик. В случае отсутствия устойчивой модели и те и другие «голосуют деньгами». Это значит, **что актуальность устойчивого развития для бизнеса возрастает с каждым днем**, особенно для крупных компаний, где масштабы бизнеса и стоимость ошибки огромны.

Переход на устойчивую стратегию бизнеса всегда носит сложный, комплексный характер и отражается на принятии самых различных решений – от создания продукта до приобретения или строительства новых производственных мощностей. Это означает, что **каждый новый проект рассматривается не только с точки зрения его экономической отдачи, но в целом его влияния на экосистему и различных стейкхолдеров**. Например, компания Enel в качестве критериев рассматривает вопросы безопасности персонала, создание новых рабочих мест в регионе присутствия, рациональное использование природных ресурсов и другие. У каждой компании свой набор ключевых вопросов в зависимости от индустрии, приоритетных направлений стратегии устойчивого развития и целевых показателей на заданный период времени.

Безусловно, **переход на устойчивые модели связан с определенными издержками перестройки бизнеса, принятие бизнесом на себя дополнительных обязательств** – этого не скрывали участники дискуссии. При этом бизнес остается бизнесом, а **экономическая устойчивость является не менее важной составляющей для обеспечения долгосрочного развития**. Поэтому для каждой компании вопрос поиска бизнес модели, которая позволяет окупать инвестиции в устойчивое развитие, является актуальным.

Одно из решений, которое позволяет это обеспечить – **формирование партнерских отношений и развитие диалога с местными сообществами и регуляторами**. О создании партнерств, которые позволяют менять подходы в бизнесе, находить новые возможности, говорили все представители пленарной дискуссии. Для компании Cargill, например, неотъемлемая составляющая модели бизнеса – партнерство с местными фермерами. Несмотря на масштабы бизнеса, компания считает, что устойчивое развитие начинается с конкретного человека, который производит здоровую продукцию, поэтому в бизнес модели компании заложено построение долгосрочных отношений с фермерами, их обучение, обеспечение поддержки для повышения производительности. В случае Enel в основу партнерства с местными органами легли цели компании по сокращению экологического воздействия одного из крупнейших стратегических активов на Урале – Рефтинской ГРЭС. Unilever во всем мире и в России следует подходу создания ‘партнерств для трансформации’ с местными участниками рынка для запуска системных преобразований в регионах присутствия через образование и популяризацию повестки устойчивого развития.

Не менее значимо, что **государственные органы власти также готовы выстраивать диалог с бизнесом по вопросам внедрения устойчивых практик в России**. В составе пленарной сессии была представлена позиция и подходы Департамента оценки регулирующего воздействия Министерства экономического развития Российской Федерации. Директор Департамента Вадим Живулин в своем выступлении отметил, что в настоящее время существует большое количество новых решений, нормативных актов и постановлений, в которых бизнес должен ориентироваться – барьер, который был выделен также в составе отчета ‘Устойчивая Россия: гид для международных корпораций’. Несмотря на это, **государство создает механизмы для выстраивания диалога относительно новых норм и постановлений**, например, процедуру оценки регулирующего воздействия, в которых бизнес, по словам В.Живулина, мог бы участвовать активнее и внимательнее относиться к выносимым на обсуждение документам. Подобное предложение, вероятно, может вызвать ряд ответных

комментариев со стороны бизнеса. Тем не менее, ряд успешных примеров российских и международных компаний, показывает, что именно **в теме устойчивого развития существует большое пространство для выстраивания партнерских проектов между государством и бизнесом**, поскольку бизнес, помимо традиционной функции инвестора в регионе присутствия, становится партнером государства по решению более широкого спектра социальных и экологических задач.

Секционное заседание:

ПОВЫШЕНИЕ ОСВЕДОМЛЕННОСТИ РОССИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ: РОЛЬ РИТЕЙЛА И ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ

Модераторы:

Елена Смирнова, Основатель и главный эксперт, Экобюро GREENS

Спикеры и эксперты:

- **Анна Трофимова**, экс-PR Директор сети **Media Markt**
- **Василий Фокин**, Менеджер по внедрению стратегии устойчивого развития, **ИКЕА Centres Russia**
- **Иван Манвелов**, Генеральный директор **Seafoodshop**
- **Дина Елифанова**, Руководитель департамента по охране окружающей среды компании **Tetra Pak**
- **Светлана Чебарова**, Председатель Комитета по качеству **АКОРТ**
- **Анастасия Потапова**, Руководитель отдела экологии - АО «**ДИКСИ Юг**»
- **Мария Сапунцова**, Директор по коммуникациям АНО «**Российская система качества**» (**Роскачество**)
- **Павел Трушевский**, Генеральный директор ООО «**Лесная сертификация**»

Секционное заседание по теме работы с потребителем, проведенное в партнерстве с консалтинговой компанией **Экобюро GREENS и Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ)**, оказалось одним из самых дискуссионных в ходе мероприятия. С одной стороны, уже есть успешные примеры и социологические исследования, подтверждающие, что российский потребитель заинтересован в выборе ответственно произведенных и экологически чистых продуктов. С другой – до сих пор нет однозначного ответа на вопрос, кто должен оплачивать дополнительные расходы, связанные с сертификацией продукции, изменением состава продукции в сторону более «правильных» компонентов и т.д. – производитель или потребитель?

Важным началом обсуждения стал обзор результатов ряда социологических исследований по оценке потребительского спроса в России, приведенный консалтинговой компанией Экобюро GREENS. По данным института Life of Health and Sustainability Institute более **85% населения России склонно к экологическому образу жизни**. Согласно другому исследованию компании GFK более **40% потребителей ожидают от бизнеса экологической ответственности**.

При таких показателях спрос на ответственную продукцию должен быть очень высок. Однако на практике **существует разрыв между намерениями ответственных потребителей и их реальными действиями**. В ходе обсуждения участники выделили несколько ключевых причин. Во-первых, потребитель часто оказывается дезинформирован некорректным размещением информации об экологичности продукции на упаковке – **green washing**. С маркетинговой точки зрения обозначение «эко», «натуральный» и им подобные на упаковке повышает спрос на продукцию, с юридической - не является противозаконным. В итоге потребитель покупает товары с некими эко обозначениями, не имеющими под собой никаких гарантий и обязательств. Во-

вторых, разочаровавшись однажды, **потребитель начинает скептически относиться ко всей продукции, даже официально сертифицированной** и даже при желании вести более ответственный образ жизни, не доверяет заявленной информации. В-третьих, **действительно сертифицированные продукты, как правило, стоят несколько дороже не сертифицированных**, что связано с объективными издержками получения и подтверждения соответствующего статуса. Крупные компании, такие как представленные в числе спикеров панели, IKEA и Tetra Pak, отметили важность сохранения уровня цен для потребителя независимо от дополнительных расходов на сертификацию. В то же время, для бизнесов меньшего масштаба, например, компании Seafoodshop, поставляющей MSC сертифицированную рыбу, такая модель оказывается недоступна.

Для сокращения разрыва между намерением и реальным поведением потребителя представители ритейла и эксперты, прежде всего, предлагают более **активно коммуницировать преимущества сертифицированной продукции не только в торговых залах, но и онлайн пространстве**. В случае с наличием субарендаторов на территории розничных сетей, **ценности устойчивого развития и определенные стандарты работы должны транслироваться и арендатором**, как это было показано на примере компании IKEA Centres в России. Компания Дикси считает не менее важным проводить **информационную работу с сотрудниками компаний**, поскольку именно они напрямую общаются с потребителями и могут выступать в роли «проводников информации». Компания X5 Retail Group реализует ряд проектов, направленных на вовлечение потребителей в благотворительные акции.

Представленные в ходе дискуссии **лучшие практики показывают определенную положительную динамику в восприятии тематики ответственного потребления и повышение сознательности населения** в этих вопросах. Так, например, проект по сбору батареек, который в 2013 году впервые в России запустил Mediamarkt сегодня реализует уже целый ряд компаний. Что важно, потребители и сотрудники активно участвуют в этих инициативах. В осмысленность действий компании Tetra Pak и еще нескольких игроков, которые несколько лет назад стали говорить о необходимости использования FSC сертифицированной упаковки для продукции сначала мало кто верил. На сегодняшний день это самая узнаваемая эко маркировка в России, а проекты Tetra Pak поддерживаются Правительством Москвы и ритейлом, например, Азбукой Вкуса. Не менее значимо, что **тема здорового образа жизни в России становится более модной, особенно, среди молодого поколения**, а значит, растут и соответствующие требования к более осмысленному выбору, как минимум, продуктов питания.

В то же время, несмотря на положительную динамику и интересные кейсы, складывается впечатление, что тема ответственного потребления еще не оформилась в России. Представители ритейла и наиболее прогрессивные производители, особенно из числа международных компаний, считают важным двигаться в направлении **просвещения потребителя**. Однако по факту, интенсивность деятельности и охват аудитории на сегодняшний день все еще носят фрагментарный характер.

Секционное заседание:

СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И РАБОТА С МЕСТНЫМИ СООБЩЕСТВАМИ В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ

Заседание комитета по корпоративной социальной ответственности **Ассоциации менеджеров**

Со-модераторы:

Вадим Ковалев, Первый заместитель исполнительного директора **Ассоциации Менеджеров**

Наталья Поппель, Начальник управления корпоративной социальной ответственности **Северсталь**

Спикеры и эксперты:

- **Дмитрий Кольчугин**, Руководитель по внешним коммуникациям, АФК «Система»
- **Ирина Бахтина**, Вице-президент по устойчивому развитию бизнеса и корпоративным отношениям **Unilever** в России, Украине и Беларуси, председатель комитета по КСО, **Ассоциация менеджеров**
- **Юрий Головатчик**, Директор по корпоративным связям **САНДОЗ**, заместитель председателя комитета по КСО, **Ассоциация менеджеров**
- **Елена Елагина**, Руководитель проектов, Управление внешних социальных программ и нефинансовой отчетности **УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»**
- **Милена Симонова**, Директор по связям с общественностью, **Segezha Group**
- **Наталья Алимова**, Директор по корпоративным отношениям **ЛТТ** в регионе Центральная Россия

Работа системообразующих предприятий с местными сообществами в России является самой первой прикладной областью, в которой бизнес стал внедрять устойчивые модели. Она сложилась исторически и была обусловлена структурой экономики советского периода и даже ранее. Как было отмечено в установочном комментарии, в конце советского периода около 90% занятого населения работало на крупных предприятиях. При этом в момент перехода к рыночной экономике в России было порядка 700 моногородов, которые в вопросах социального и экономического развития находились в прямой зависимости от деятельности крупных предприятий. В связи с этим **именно в этой сфере крупный российский бизнес может представить уникальный набор отработанных лучших практик**, которые будут интересны не только российскому, но и международному бизнесу.

Базовая проблематика – **теснейшая взаимосвязь устойчивого развития бизнеса с устойчивым развитием территории присутствия и вопросы построения эффективных форматов сотрудничества и «сосуществования» бизнеса, местного сообщества, региональных властей.** Являясь крупнейшим работодателем и налогоплательщиком в регионе, бизнес несет расширенные обязательства и, при отсутствии планомерной политики развития, может оказаться уязвим в этой роли вплоть до ситуации социальной нестабильности. Среди наиболее сложных вызовов, которые приходилось решать представителям крупного российского бизнеса в регионах присутствия – **высвобождение людей на рынок труда в связи с модернизацией и повышением эффективности производственных мощностей.** Для решения такого рода вопросов компания Северсталь, например, создала еще в конце 90-х Агентство городского развития, деятельность которого была направлена на диверсификацию экономики. На сегодняшний день Агентство успешно развивает свою деятельность по всей стране, поддерживая развитие малого и среднего бизнеса, социальных предпринимателей.

Вместе с тем, обеспечение рабочих мест в регионе не единственная задача системообразующих предприятий. Из приведенных примеров компании также большое внимание уделяют и задачам, сопоставимым по масштабу с государственным уровнем – **профилактика социального сиротства и повышение эффективности работы с детьми**, оказавшимися к этой сложной ситуации, для сокращения количества подростков, попадающих в криминальную среду на примере проекта «Дорога к дому» компании Северсталь; **строительство стратегических объектов инфраструктуры** на примере опыта работы компании ЛТТ; **культурное просвещение и популяризация здорового образа жизни** среди местного населения, например, проект компании Металлоинвест – «Наши чемпионы»; **подготовка кадров для высокотехнологичных наукоемких отраслей** на примере проекта «Лифт в будущее», который поддерживается компанией АФК «Система» и другие.

Решение такого рода сложных задач должно опираться, по общему мнению экспертов, на **системный подход бизнеса и развитие партнерств**. Так, участники секционного заседания выделили **четыре типа партнеров в регионах присутствия – бизнес, государство, СМИ и некоммерческие организации**. Особо отмечалась экспертами высокая значимость участия СМИ, как традиционных, так и социальных каналов.

Секционное заседание:

ПОСТРОЕНИЕ УСТОЙЧИВЫХ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК

Со-модераторы:

Алексей Поповичев, Исполнительный директор некоммерческого партнерства «Содружество производителей фирменных торговых марок» в России **«РусБренд»**

Екатерина Астафьева, Директор по коммуникациям и взаимодействию с органами государственной власти **«РусБренд»**

Спикеры и эксперты:

- **Лоран Массио**, Вице-президент службы поставок **Unilever** в России, Украине и Беларуси
- **Ирина Коршунова**, Директор по обеспечению и гарантии качества, директор по взаимодействию с государственными органами власти **Макдоналдс Россия**
- **Марина Видо**, Менеджер по корпоративной социальной ответственности, **Sanofi**
- **Ирина Архипова**, Директор по корпоративным коммуникациям **Coca-Cola Hellenic**
- **Станислав Наумов**, Директор по взаимодействию с органами государственной власти **X5 Retail Group**
- **Денис Кондратьев**, Генеральный директор АО **«СОЭМЗ»**
- **Александр Ступаков**, Заместитель генерального директора - операционный директор АО «Управляющая компания ГП **«ГОТЭК»**
- **Елена Тимохина**, Менеджер по корпоративным отношениям **Nokian Tyres**
- **Анатолий Гордеев**, Советник Генерального директора **Samsung Electronics**
- **Павел Рудяков**, Руководитель отдела технического регулирования **Samsung Electronics**

Секция по построению устойчивых цепочек поставок, проведенная при поддержке **Содружества производителей фирменных торговых марок «РусБренд»**, на фоне других более дискуссионных тематик была наиболее единогласной, как в плане базовых терминов и определений, так и в плане подходов к корпоративным практикам, и даже в части существующих барьеров. Отчасти это можно объяснить составом спикеров и экспертов, в котором преобладали международные компании, во многом задающие «тон» в тематике построения цепочек поставок на основе глобальных стандартов.

Так, большинство спикеров выделили в своей деятельности набор ключевых задач/действий, которые должна предпринять компания, выстраивающая устойчивую цепочку поставок. Во-первых, это **обеспечение локализации**, т.е. не просто размещение производственных мощностей, а также закупка сырья и/или комплектующих у местных производителей. В случае с глобальными компаниями доля локализованных в России закупок в ходе систематической работы за последние 15-20 лет выросла с 10-20% до 85%-95%, как, например, у McDonald's и Coca Cola Россия.

Во-вторых, что существенно усложняет предыдущую задачу, **поставщик должен соответствовать определенному набору требований**, которые компания формулирует с учетом специфики деятельности, стратегии устойчивого развития, ценностей и т.д. Как правило, эти требования шире соблюдения законодательных норм и/или обеспечения качественных и своевременных поставок. Для обеспечения прозрачной оценки и отбора поставщиков **компания разрабатывают специальные кодексы поставщика** и чаще в партнерстве с независимой

аудиторской компанией, чем просто самостоятельно, проводят оценку. Поставщики, которые обладают потенциалом, но не соответствуют полностью, иногда получают предписание по тому, что должно быть усовершенствовано. Такую практику компания Sanofi на своем примере называет 'corrective action plan'.

В-третьих, **компании оптимизируют собственные производственные процессы для снижения воздействия на окружающую среду** – сокращают потребление воды, электроэнергии, тепла, пересматривают подходы к утилизации отходов. Компания Unilever, например, первой в России обеспечила переход к началу 2015 года на систему «0» неопасных отходов на захоронение» и даже смогла сделать этот проект прибыльным для бизнеса.

В-четвертых, **экологическую составляющую компании учитывают уже на стадии проектирования/разработки продукта**, как например, компания Samsung.

В числе основных барьеров, препятствующих формированию устойчивых цепочек поставок в бизнесе, участники секции назвали: **низкую осведомленность малого и среднего бизнеса в России относительно тематики устойчивого развития и нежелание/непонимание необходимости изменять свои практики**. Эксперты отметили, что стандарты нефинансовой отчетности являются обязательными для крупных международных и российских компаний, на уровне малого и среднего бизнеса – эти практики еще не сложились.

Секционное заседание:

УСТОЙЧИВОЕ ГОРОДСКОЕ РАЗВИТИЕ: ВЫЗОВЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ

Модератор: Ксения Мокрушина, Директор Центра городских исследований СКОЛКОВО

Спикеры и эксперты:

- **Евгения Семутникова, Заместитель руководителя Департамента природопользования и охраны окружающей среды г. Москвы**
- **Светлана Дувинг, Генеральный директор АНО «Национальное агентство по устойчивому развитию»**
- **Елена Долгих, Член Совета директоров, генеральный директор ООО «Агентство Эс Джи Эм», к.э.н.**
- **Рашид Исмаилов, Директор НП «Зеленые стандарты»**
- **Гай Имз, Соучредитель Совета по экологическому строительству в России (RuGBC), European Business Development Manager, IES Ltd.**
- **Любовь Меланевская, Исполнительный директор РусПЭК**
- **Сергей Дмитрук, R&D директор «ЗМ Россия»**
- **Владимир Коровкин, Руководитель направления Инновации и цифровых технологий Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО**

Секционное заседание при поддержке **Центра городских исследований СКОЛКОВО**.

Тема устойчивого развития городской среды является сравнительно новой в дискуссии профессионального сообщества в России и оказывается на стыке двух предметных областей - с одной стороны, устойчивого развития как концепции, с другой – урбанистики.

Внедрение принципов устойчивого развития в России находится в социально-экономической системе, однако политика государства вплоть до Парижской конференции 2015 года в незначительной степени подразумевала ориентацию на устойчивое развитие, что тормозило этот процесс. На сегодняшний день **регионы оказались на разных этапах развития в вопросах территориального планирования и разработки стратегий социально-экономического развития**. В результате основную роль в продвижении устойчивого развития и развития городов

в России играли компании-лидеры со своими крупными корпоративными проектами и отдельные региональные власти, которые внедряли программы, часто не осознавая, что они основаны на принципах устойчивого развития, тем самым развивая города в своих регионах.

Участники панельной сессии сошлись во мнении, что на сегодняшний день **повестка устойчивого развития очень широкая и размытая, наблюдается её расщепление на более реализуемые повестки, такие как повестки низкоуглеродного развития, «городской резильентности», повестки-умных городов и др.** Было также отмечено, что тема «умного» города востребована и хорошо продвигается в СМИ, но тему устойчивого развития еще не многие понимают. В ходе обсуждения участники затронули все элементы устойчивого развития российских городов, а также вызовы в каждой области триединства: экология, социальное развитие, экономика.

Экология: как элемент устойчивого развития является самой слабой частью в российском понимании сущности устойчивого развития. **Отсутствие единого ответственного ведомства и не синхронное принятие нормативных актов ответственными органами задерживают налаживание процесса на уровне государства,** в то время как **бизнес и население готовы подключиться к устойчивым практикам,** в рамках инициативы по расширенной ответственности производителя и путем воспитания новой ответственной культуры поведения, соответственно.

Социальное развитие: демография в России является, как и угрозой, так и возможностью. **Если Россия сможет работать с демографией, импортируемой из окружающих стран, экономика напитается важным фактором роста, если нет - страна будет сталкиваться с социальными проблемами.** Кроме того, важно, чтобы городское самоуправление вышло из парадигмы физической и добавило софт-парадигму: институты, social cohesion, социальное единство в городе, обучение, использование микроинструментов интеграции и экономического развития, таких как предпринимательство.

Экономика: в России делаются первые шаги в секторе девелопмента, где учитываются не только финансовые проформы, но и энергетические. Энергетическая проформа является лучшей практикой, однако на сегодняшний день не является обязательной. Важно соблюдение стандартов зеленого строительства, которая включает энергетическую компоненту. В России экономика стандартов зеленого строительства пока не работает в силу большого количества административно-законодательных, регуляторных, информационных и других барьеров. Значимость роли власти всех уровней в устранении этих барьеров невозможно переоценить. **Мощным толчком к работающей экономике экологических решений может быть прямой государственный и муниципальный заказ и поддержка, а также инструменты косвенного мотивирования.** Однако, политическая воля, визионерство и лидерство в этом отношении отсутствует как на федеральном, так и на локальном уровне.

Среди **проблем на уровне муниципалитетов,** а также их решений, участники отметили:

- **Отсутствие у департаментов и муниципалитетов экспертизы, ресурсов, полномочий** создавать устойчивые модели на уровне целого города.
- **Сложность восприятия темы устойчивого развития** как непрофессионалами, так и профессионалами, которые принимают решения на уровне муниципалитетов по воплощению устойчивого развития в архитектурно-строительной отрасли. Нужно генерировать контент и профессионально его распространять совместно бизнесами и ассоциациям, также необходимы масштабные образовательные государственные программы на всех уровнях по антропогенному влиянию на окружающую среду.
- **Важно распространять ценности по устойчивому развитию в регионах и налаживать каналы коммуникации,** например, проводить конференции по устойчивому развитию на местах, не только в Москве. Рейтинги также являются

эффективным инструментом коммуникации, раскрытия информации, бенчмарком для сравнения городов друг с другом.

- **Отсутствие стратегии и краткосрочные горизонты планирования** у муниципалитетов - максимум 3 года.
- Усилия городских администраций часто направлены только на физическое наполнение городов и инфраструктуру, **вызовами в социальной и экономической сферах часто пренебрегают.**

Во время панели были определены три направления деятельности, с которых должно начинаться устойчивое развитие городов в России: **информация экспертного характера**, которая бы помогла сформировать единый понятийный аппарат, которым легко оперировать, реализовывать и внедрять в ежедневную практику; **институциональные аспекты или управленческие аспекты**, механизмы, процедуры, системы взаимодействия внутри муниципальных администраций, механизмы взаимодействия, посредством которых осуществляется диалог между городскими администрациями, бизнесом, НКО, представителями местных сообществ; **принципы, по которым должно работать городское управление**: долгосрочное видение, межотраслевое и междисциплинарное действие.

Возможные практические шаги

- 1.** Одним из практических выводов пленарной сессии стала задача по изучению потенциала частно-государственного сотрудничества в тематике устойчивого развития в России и поиска путей сближения позиций на конкретных примерах.
- 2.** Лаборатории устойчивого развития бизнеса подготовить образовательный кейс по опыту работы с местными сообществами на примере российских системообразующих предприятий.
- 3.** Лаборатории устойчивого развития бизнеса организовать отдельный круглый стол по цепочкам поставок.
- 4.** Лаборатории устойчивого развития бизнеса совместно с Центром городских исследований СКОЛКОВО подготовить исследование по проблемам взаимодействия местных властей и бизнеса в контексте проблем устойчивого развития.
- 5.** С учетом высокого уровня интереса и положительной обратной связи, полученной по итогам мероприятия (на основании оценки форм обратной связи участников), организаторам мероприятия проработать возможность проведения конференции «Вектор устойчивого развития бизнеса – 2017».