

# Какова роль и ответственность правления в сфере устойчивости? 1/7/24



Руководитель в сфере услуг по устойчивому развитию, PwC Латвия  
Maija Orbidāne

Как в публичном информационном пространстве, так и на внутренних собраниях предприятий все чаще упоминаются такие термины, как устойчивость, Директива о корпоративной отчетности в области устойчивого развития (CSRD), Европейские стандарты отчетности в области устойчивого развития (ESRS). Наиболее сознательные предприятия не только хорошо ориентируются в вопросах устойчивости, но и создали такую структуру предприятия, которая поможет обеспечить более эффективную отчетность о результатах в сферах устойчивости. Другие предприятия еще ищут эксперта по устойчивому развитию, который поможет справиться с обязанностями в данной области. Но может ли трудоустройство эксперта по устойчивому развитию разрешить все проблемы? И в чем на самом деле заключается роль и ответственность правления за результаты в сферах устойчивости? Подробнее об этом – в данной статье.

## Разные модели управления и роль правления в них

Ни CSRD, ни ESRS не предусматривают одну-единственную идеальную модель управления предприятием, способную сделать отчетность об устойчивом развитии более эффективной или даже более правильной. Цель данных документов – дать предприятиям рекомендации, помогающие ориентироваться в разных сферах отчетности об устойчивом развитии. На практике предприятия предпочитают внедрять различные модели управления в зависимости от своей величины, а также от степени зрелости в вопросах устойчивости.

Реализуя обязательства в рамках Зеленого курса, Европейский союз (ЕС) в настоящий момент интенсивно принимает различные нормативные акты в сфере устойчивого развития, в которых должно уметь ориентироваться любое предприятие, чтобы выполнить требования, которые уже применяются или станут обязательными к применению в ближайшем будущем. Учитывая стремительный темп развития данной сферы, предприятия преимущественно сталкиваются с двумя сложностями:

1. недостаток знаний об устойчивости – возможно, у правления предприятия отсутствуют знания по вопросам устойчивого развития и на предприятии трудоустроено недостаточное количество экспертов по устойчивому развитию. Для эффективного управления предприятием требуются оба указанных уровня. Пока в решении вопросов устойчивости не принимают участия представители уровня правления, эксперты по устойчивому развитию или обе указанные группы вместе, недостаток знаний об устойчивости будет увеличиваться, что может представлять существенную угрозу успешной деятельности предприятия;
2. когда предприятие в целом уже сформировало свое представление о вопросах устойчивости, возникает необходимость в различных навыках – глубоких знаниях, интуитивном поведении, способности быстро принимать решения. Поэтому прежде популярные модели, когда эксперты представляли правлению свое видение, проблемы

и возможные пути выхода, относительно которых правление принимало решение, даже не будучи компетентным в конкретной области, в наши дни могут и не сработать.

Сейчас предприятия испытывают разные модели управления:

1. модель, предусматривающая полную интеграцию вопросов устойчивости в деятельность предприятия и любое структурное подразделение в соответствии со сферой деятельности, непременно подойдет предприятию, которое оказывает существенное влияние на окружающую среду и желает стать более устойчивым как можно скорее;
2. модель, возлагающая ответственность за вопросы устойчивости на конкретное структурное подразделение или эксперта, который обычно не входит в состав правления и докладывает правлению о своей деятельности, удобна для предприятий, которые не входят в первый круг подающих отчеты об устойчивом развитии в обязательном порядке и желают стать устойчивыми в удобном для себя темпе;
3. модель с назначением в составе правления одного ответственного за вопросы устойчивости, который сотрудничает с конкретным структурным подразделением или экспертом, ответственным за вопросы устойчивости, подойдет предприятиям, которые желают достаточно быстро внедрить изменения, позволяющие им стать более устойчивыми.

В целом наш опыт показывает, что управление вопросами устойчивости может происходить эффективнее, если правление принимает активное участие в решении вопросов устойчивости, не только принимая решения, но и повышая компетентность самих членов правления в данной области, что позволяет принимать более быстрые и продуманные решения. Безусловно, от правления не требуется дублировать знания и обязанности, относимые на структурные подразделения или экспертов по устойчивому развитию, однако более активное вовлечение правления может помочь эффективнее решать вопросы. В качестве иллюстративного примера распределения ролей между правлением и структурным подразделением / экспертами можно рассмотреть следующую модель:

Задача	Правление	Структурное подразделение по устойчивому развитию
Идентификация существенных рисков устойчивости		✓
Информирование о присущих предприятию рисках, включая риски устойчивости	✓	
Приоритизация рисков устойчивости		✓
Интеграция рисков устойчивости в процессы правления	✓	
Надзор за реализацией мероприятий, снижающих риски устойчивости	✓	
Принятие различных решений в сфере устойчивости	✓	✓
Отчетность о вопросах устойчивости	✓	✓

## Ответственность правления за вопросы устойчивости

Термин «ответственность правления» имеет двойное значение. Можно говорить о том, в какой степени члены правления предприятия несут ответственность за соблюдение обязательств по устойчивости в деятельности предприятия и своевременную подачу отчетов об устойчивом

развитии. В то же время можно говорить о том, возможно ли привлечь членов правления к юридической ответственности (наказать) за невыполнение обязательств по устойчивости.

Анализируя, в какой степени правление несет ответственность за соблюдение обязательств по устойчивости в деятельности предприятия, необходимо учитывать установки и цели предприятия в данной области. Если перед членом правления поставлены достижимые цели в сфере устойчивости, правление будет нести ответственность перед владельцами или членами совета предприятия за достижение данных целей. Напротив, если для члена правления конкретные достижимые цели не предусмотрены, фактически правление несет ответственность за соблюдение требований обязывающих для предприятия нормативных актов в сфере устойчивости. И в этом случае способ соблюдения предприятием данных требований оставлен на усмотрение правления с учетом того, что каждый член правления должен действовать как рачительный хозяин согласно требованиям Коммерческого закона.

Рассматривая ответственность правления как наказание, необходимо отметить, что, например, в CSRD не предусматривается прямое наказание для предприятия или членов правления. Оно оставлено в компетенции стран-участниц, и некоторые страны-участницы планируют внедрить даже уголовную ответственность за нарушение обязанности подавать отчеты об устойчивом развитии. Однако в сфере устойчивости будут и нормативные акты, предусматривающие прямое наказание или предписывающие четкие рекомендации о том, какое наказание странам-участницам необходимо предусмотреть в своих нормативных актах за конкретные нарушения в сфере устойчивости.

В любом случае предусмотренные нормативными актами ЕС обязанности в сфере устойчивости (например, обязанность отчитываться об устойчивом развитии) определенно способны мотивировать предприятие и его правление действовать активнее. Поскольку, например, обязанность сообщать о планах предприятия, чтобы свести к минимуму влияние его коммерческой деятельности на окружающую среду, является предварительным условием разработки данных планов, за что несет ответственность правление.

## Выводы

Необходимо учитывать, что влияние на действия предприятия в сфере устойчивости будет оказывать не только соответствие требованиям CSRD. Фактически и другие требования в сфере устойчивости прямо или косвенно повлияют на планы и действия предприятий. Обязательное разглашение такой информации, безусловно, является хорошим толчком к переходу на более устойчивую деятельность, однако подача отчетов об устойчивом развитии будет обязательной не для всех предприятий. В то же время другие влиятельные стороны, например общество, негосударственные организации, фонды рискованных вложений, смогут использовать любую общедоступную информацию о конкретных предприятиях для сравнения различных предприятий и публичного обсуждения недостаточной скорости их перехода на более устойчивую коммерческую деятельность.

Решения ЕС об устойчивости, несомненно, бросают серьезные вызовы предприятиям и их правлениям. Однако стоит попытаться улучшить свои планы в сфере устойчивости, сделав бизнес-стратегии более долговечными и подходящими для будущего.

Чтобы подробнее ознакомиться с различными аспектами устойчивости, предлагаем приобрести записи лекций наших экспертов в рамках [ESG Academy](#) или обратиться к [экспертам PwC в сфере](#)

устойчивого развития напрямую.