

Кто ищет, тот находит

Как финансовый директор компании может управлять рисками в области устойчивого развития и обеспечивать долгосрочные выгоды для нее

Риски стимулируют результативность



Вопросы устойчивого развития приобретают все большее значение в рамках как нормотворческой деятельности, так и управления организациями. Международные организации уже осознали, что риски, связанные с устойчивым развитием, включая риски, имеющие отношение к защите окружающей среды, проблемам общества и корпоративному управлению (ESG), — это гораздо большее, чем просто один из множества вопросов в их повестке дня. Если в своей деятельности, направленной на повышение стоимости корпоративного бренда и укрепление репутации, привлечение специалистов поколения Y и снижение затрат, компании будут опираться на принципы социальной ответственности бизнеса, то они смогут извлечь значительные выгоды.

Мы считаем, что правильный подход к управлению рисками, связанными с устойчивым развитием, может помочь организациям получить существенные конкурентные преимущества. Во многих компаниях эта задача ложится на финансовых директоров, которые часто играют важнейшую роль в реализации инициатив в сфере устойчивого развития. В данном отчете особое внимание уделяется важности участия финансовых директоров в следующих процессах:

- обеспечение взаимосвязи внутренних приоритетов компании с приоритетами в области защиты окружающей среды, развития общества и корпоративного управления;
- раскрытие значимой для заинтересованных сторон информации с учетом специфики конкретной отрасли;
- разработка плана действий по раскрытию информации в области устойчивого развития.

Сегодня ведущие организации работают над укреплением механизмов корпоративного управления и управления рисками в области устойчивого развития и одновременно ищут пути взаимодействия с новым поколением потребителей и акционеров. Мы уверены, что механизмы управления рисками могут использоваться не только для сохранения имеющихся у компаний преимуществ, но и для повышения эффективности их деятельности. Специалисты «Делойта» в области управления рисками, работающие по всему миру, могут помочь вам в решении этих задач.

Для получения более подробной информации вы можете посетить наш сайт www.deloitte.com/risk.

С уважением,

Сэм Баладжи

Руководитель Международной группы по предоставлению консультационных услуг в области управления рисками предприятий

Кто ищет, тот находит

Как финансовый директор компании может управлять рисками в области устойчивого развития и обеспечивать долгосрочные выгоды для нее

Кто ищет, тот находит

Экологические, социальные и управленческие (ESG) риски требуют все больше внимания со стороны финансовых директоров компаний. И хотя некоторые из директоров все еще считают, что сфера их компетенции не включает данные области и ограничивается лишь координацией финансовых вопросов, происходящие на рынке события указывают на обратное.

Рост ожиданий от финансовых директоров

Руководству финансовой функции (т. е. финансовому директору, главному бухгалтеру и бухгалтеру-контролеру) необходимо участвовать в процессе оценки рисков и возможностей организации, связанных с изменением климата, а также усилий, предпринимаемых компанией для управления такими рисками и расширения таких возможностей.¹

Рабочая группа по вопросам раскрытия информации, относящейся к изменениям климата (Task Force on Climate-related Financial Disclosures — TCFD) при Совете по финансовой стабильности (Financial Stability Board — FSB)

Раскрытие информации в области устойчивого развития «помогает демонстрировать прозрачность и эффективность управленческих процессов и укрепляет способность компании привлекать долгосрочные капитальные ресурсы и создавать благоприятные условия для финансирования». Это «создает финансовые выгоды для компании за счет выявления возможностей экономии затрат, получения доходов и снижения рисков».²

Всемирная федерация фондовых бирж (World Federation of Exchanges — WFE)

Сегодня финансовая отчетность компаний не может одновременно отвечать интересам руководства и инвесторов. Причем это наблюдается в отношении ряда целых категорий информации, которая также является существенной для операционной деятельности и финансовых результатов компании.³

Совет по стандартам отчетности в области устойчивого развития (Sustainability Accounting Standards Board — SASB)

В этом году обеспокоенность вопросами защиты окружающей среды очевидна как никогда ранее: вероятность и масштаб влияния всех пяти рисков в данной категории оценивается на уровне выше среднего.⁴

Всемирный экономический форум (World Economic Forum — WEF):

Те компании, которые сейчас не занимаются решением этих вопросов, могут впоследствии оказаться не готовы к нефинансовым рискам, если они наступят и будут иметь негативные последствия для их бизнес-стратегии. Давайте рассмотрим ниже следующие примеры.



Производитель напитков теряет доступ к источникам водных ресурсов в связи с их дефицитом на близлежащих территориях или в силу утраты «лицензии» общества на ведение деятельности на этих территориях.



Руководство технологической компании не может найти подход к своим высококвалифицированным специалистам. Отток кадров увеличивается, и компания теряет конкурентные преимущества.



Нарушение прав человека в рамках цепочки поставок компании, производящей товары широкого потребления, приводит к нанесению ущерба корпоративному бренду и репутации и вызывает большой общественный резонанс.

После ознакомления с этими примерами вы можете подумать: «Я никогда не считал, что эти риски связаны с устойчивым развитием. Это же просто бизнес-риски». Да, эти риски, определенно, относятся к категории бизнес-рисков, а потому очень важно осознать их влияние на долгосрочные финансовые результаты вашей компании и раскрыть потенциал их скрытых выгод для бизнеса. Этим рискам следует уделить внимание. А это значит, что финансовые директора должны

поощрять соблюдение принципов устойчивого развития и обеспечивать прозрачную отчетность о действиях, предпринимаемых для того, чтобы компания неизменно сохраняла свою акционерную стоимость.

Что же вам мешает? Грамотное управление природными ресурсами может помочь компаниям избежать вынужденных перерывов в своей деятельности, точно так же, как грамотное управление кадровыми ресурсами

помогает избежать оттока персонала. Кроме того, понимание собственной цепочки поставок может помочь компаниям снизить риск репутационного ущерба. По мнению специалистов Goldman Sachs, «если вы игнорируете вопросы устойчивого развития, то акционерная стоимость вашей компании будет снижаться».⁵ Если вы начинаете понимать, что меры по снижению таких рисков принесут вашей компании пользу, тогда продолжайте читать наш отчет.

В чем польза?

Вот уже на протяжении трех лет «Делойт» проводит международный опрос, посвященный решению финансовыми директорами вопросов устойчивого развития. За этот период все больше и больше респондентов говорит о своем участии в принятии решений данных вопросов. Также все чаще отмечается связь между соблюдением принципов устойчивого развития и финансовыми результатами компании. По итогам последнего опроса уже 43% респондентов заявили о том, что всегда принимают участие в разработке корпоративной стратегии в области устойчивого развития, и 40% сообщили, что делают это часто.⁶

Бизнес-ландшафт ESG-рисков развивается быстрыми темпами, что вынуждает руководство компаний изучать такие масштабные тенденции, как изменение климата, рост дефицита ресурсов и увеличение численности населения и определять реальные риски и возможности для своей компании. Влияние деятельности компаний на окружающую среду, общество и механизмы корпоративного управления, как правило, носит долговременный характер и зачастую не поддается непосредственному контролю со стороны самой компании.

А это еще больше усложняет задачу выявления взаимосвязи между таким влиянием и преимуществами, которые приобретает компания. Однако методы оценки результатов деятельности компаний в области устойчивого развития также продолжают совершенствоваться, что помогает организациям справляться с данными трудностями. И именно здесь можно говорить о значимости роли финансового директора. Там, где нефинансовые показатели пересекаются с финансовыми, именно финансовый директор имеет наибольшие возможности для того, чтобы понять и сообщить другим, как управление ESG-рисками может обеспечить преимущества для компании.

Существует большое количество способов обеспечения стабильного повышения акционерной стоимости организации. Компании-пионеры часто начинают с того, что концентрируются на решении задач по минимизации рисков и сокращению затрат. В дальнейшем они разрабатывают стратегии, направленные на максимизацию бизнес-выгод, что в конечном итоге обеспечивает им такие нематериальные преимущества, как продвижение бренда и формирование корпоративной культуры (см. Рис. 1).⁷



Такие действия одновременно помогают достичь и другой цели — предотвратить нанесение потенциального ущерба бренду и репутации компании, который часто сопутствует рискам в области устойчивого развития.

Рисунок 1. Примеры деятельности, ведущей к повышению акционерной стоимости компании



С чего же начать?

Пока компании вынуждены справляться с растущим давлением заинтересованных сторон, направленным на повышение прибыли и корпоративной социальной ответственности, они могут упустить из вида риски, связанные с устойчивым развитием, а ведь эти риски дают реальные возможности для получения выгод. Применение комплексного подхода, в частности, более тесное сотрудничество между финансовым директором и директором по устойчивому развитию — это необходимая мера, которая поможет компании использовать имеющиеся возможности и выйти за рамки краткосрочной прибыли.

Для того чтобы приступить к решению проблем, связанных с устойчивым развитием, финансовые директора могут предпринять три нижеследующих шага.

1. Оптимизация организационной структуры

Оптимальная организационная структура — это очень важная задача, поскольку устойчивое развитие и финансовый результат компании неразрывно связаны между собой. Решение таких значимых вопросов, как управление ESG-рисками, событиями и факторами неопределенности, могущими оказать существенное влияние на финансовое положение или результаты хозяйственной деятельности компании⁸, предполагает отказ от разрозненности подразделений и применения комплексного подхода (см. Рис. 2).

Более комплексный подход к управлению рисками в области устойчивого развития позволяет руководству компаний лучше понять взаимосвязь, существующую между стратегическими решениями и распределением ресурсов. Это позволяет минимизировать выявленные риски и реализовать имеющиеся возможности по созданию преимуществ для компании, связанных с использованием сырья, производством продукции, процессами, локализацией производства, управлением кадровыми ресурсами и др.

Координация данных мер внутри компании имеет важное значение и позволяет не упустить возникающие возможности и избежать предоставления противоречивой информации сотрудникам организации и участникам рынка. Более того, это помогает объединить инициативы в области устойчивого развития с прочими стратегическими инициативами компании и использовать более зрелый подход к повышению акционерной стоимости с учетом принципов устойчивого развития, одновременно создавая конкурентные преимущества для организации.

Рисунок 2. Примеры использования комплексного подхода



2. Акцент на решении наиболее важных задач



Наше исследование показало, что самых высоких финансовых показателей добиваются компании, которые успешно занимаются решением наиболее значимых проблем в области устойчивого развития, жертвуя менее важными задачами проблем в этой области. Исследование также показало, что 80% раскрываемой нефинансовой информации не имеет большого значения и не оказывает влияния на рост финансовых показателей.⁹ Возможный набор существенных рисков различается в зависимости от конкретной отрасли, и поэтому определение приоритетных для организации ESG-рисков — это серьезный шаг на пути к разработке стратегии подготовки отчетности в области устойчивого развития.

Существенные риски, связанные с устойчивым развитием, могут повлиять на финансовую отчетность компании самыми различными способами, создавая негативные последствия как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе (см. Рис. 3). К примеру, в США Совет по стандартам отчетности в области устойчивого развития

обязывает компании, занимающиеся воздушной перевозкой и логистическим сопровождением грузов, публиковать информацию о совокупных объемах потребляемого топлива и процентной доле потребляемой энергии, полученной из возобновляемых источников. Это говорит о том, что для таких компаний управление потреблением топлива играет существенную роль (окончательное решение по поводу того, что для компании имеет важное значение, а что нет, она должна принимать сама). Признание того, что потребление топлива является существенным вопросом в контексте устойчивого развития и что необходимо его включение в число стратегически важных инициатив компании, может положительно сказаться на ее финансовой отчетности в краткосрочной перспективе благодаря снижению затрат на топливо.

В долгосрочной перспективе общее сокращение объемов потребляемого топлива и увеличение доли использования возобновляемых источников энергии может повысить

привлекательность бренда и привести к росту спроса на услуги компании со стороны потребителей, заботящихся о сохранении окружающей среды.

Кроме того, компании смогут сократить и выбросы парниковых газов, которые формируют затраты за счет снижения эффективности и ужесточения регулятивных требований, а также минимизировать риски, связанные с дефицитом топлива или резким повышением цен на энергоресурсы.

Часто говорят о том, что нельзя управлять тем, что нельзя измерить. Благодаря современным инструментам мониторинга и обеспечения контроля за показателями в области устойчивого развития руководители компаний могут управлять результативностью своей деятельности в данном направлении и составлять необходимую отчетность, предоставляя заинтересованным сторонам надежную информацию на основе анализа данных, дающую представление о том, каких результатов компания сможет добиться в будущем.

Кто ищет, тот находит

Как финансовый директор компании может управлять рисками в области устойчивого развития и обеспечивать долгосрочные выгоды для нее

3. Раскрытие информации

Последние мировые тенденции указывают на то, что инвесторы, компании и нормотворческие организации уделяют все больше внимания вопросам устойчивого развития. Это должно послужить сигналом к действию для финансовых директоров и прочих представителей высшего руководства компаний, ведь бездействовать в данной ситуации опасно.

Последние изменения

- По итогам Парижского соглашения TFCD разработала рекомендации по добровольному раскрытию в финансовой отчетности информации, относящейся к изменениям климата. Эта информация будет полезна кредиторам, страховщикам и инвесторам.
- В октябре 2016 года «Глобальная инициатива по отчетности» (Global Reporting Initiative — GRI) опубликовала стандарты отчетности, заменившие собой рекомендации GRI G4. Питер Беккер, президент Всемирного совета деловых кругов по вопросам устойчивого развития (World Business Council for Sustainable Development — WBCSD), прокомментировал: «Мы поздравляем GRI и GSSB с этим важным шагом на пути к дальнейшему развитию подготовки отчетности в области устойчивого развития. Публикация WBCSD под названием «Вопросы отчетности» (Reporting Matters), вышедшая в 2016 году, подтвердила, что 87% фирм-участников используют рекомендации, разработанные GRI, и поэтому при внедрении новых стандартов многим ведущим компаниям потребуется поддержка при оптимизации процессов подготовки отчетности».
- Комиссия по ценным бумагам и биржам США (US Securities and Exchange Commission — SEC): несмотря на то что вопросам раскрытия нефинансовой информации было посвящено лишь 4% общего отчета, опубликованного в апреле 2016 года, эта тема рассматривалась в 66% писем с комментариями к отчету.
- Всемирная федерация бирж: более 85% респондентов, принявших участие в опросе, проводившемся WFE в 2016 году, указали на наличие на локальном рынке требований к раскрытию нефинансовой информации в той или иной форме.
- Всемирный экономический форум (ВЭФ): согласно отчету ВЭФ, посвященному вопросу международных рисков, опубликованному в 2017 году, четыре из пяти ключевых рисков, относящихся к воздействию деятельности компаний на внешний мир, связаны с влиянием на окружающую среду.

Указанные выше изменения также помогают компаниям обозначить границы своей деятельности в области устойчивого развития, что позволяет отдельным компаниям и целым отраслям предоставлять участникам рынка доступ к полной, сопоставимой информации, а также обеспечивает подотчетность компаний заинтересованным сторонам.

Вместе с тем инициативы по стандартизации нефинансовой отчетности, которые привели к добровольному раскрытию компаниями большого объема информации, на данный момент,

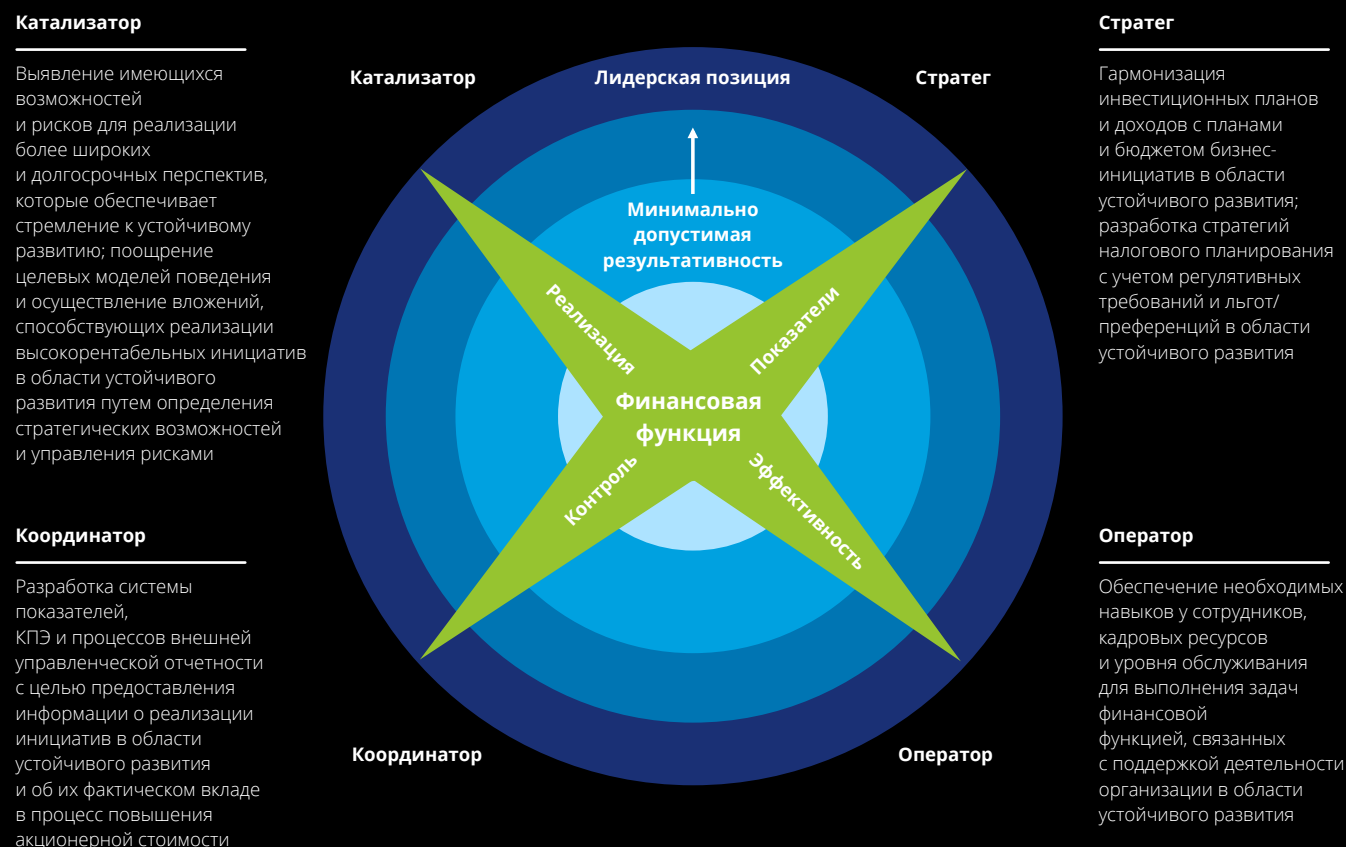
по мнению многих, превратились в беспорядочный набор действий. Это затрудняет для многих компаний понимание и приоритизацию задач, связанных с раскрытием нефинансовой информации. Многочисленные стандарты и рекомендации помогают компаниям раскрывать достоверную и надежную информацию. Но начать их применять можно только после того, как организация определит степень своего воздействия на окружающую среду, развитие общества и механизмы корпоративного управления. Для этого необходимо комплексное взаимодействие с заинтересованными сторонами

и анализ полученной информации, а также сравнение этого воздействия с ключевыми факторами создания преимуществ для компании. Такой подход, сочетающий оценку и сравнение факторов, может помочь компаниям вернуть контроль над раскрытием информации в области устойчивого развития и обеспечить более эффективное реагирование на различные информационные запросы, которые, как правило, приводят к утомительным для клиентов вопросам и размывают значимость и ценность раскрываемой нефинансовой информации для рынка.

Эти три шага (оптимизация организационной структуры, акцент на решении наиболее важных задач и раскрытие информации) помогут финансовым директорам и специалистам финансовых функций более эффективно внедрять изменения как на уровне операционной деятельности, так и на уровне стратегии организации и одновременно предоставлять качественную финансовую информацию и осуществлять контроль.

Рисунок 4. Четыре задачи финансовой функции

Трансформация финансовой функции с учетом вопросов устойчивого развития может помочь ей принести больший вклад в общекорпоративные усилия по созданию дополнительных преимуществ для бизнеса. Финансовая функция должна выполнять четыре ключевые задачи, которые тесно взаимосвязаны между собой: она должна служить стратегом, а также катализатором, координатором и оператором изменений.



Источник: отчет «Трансформация финансовой функции с учетом вопросов устойчивого развития: повышение результативности компании», «Четыре задачи финансовой функции», программа для финансовых директоров, «Делойт ЛЛП»

Путь к лидерству в области устойчивого развития

ESG-риски — гораздо более широкая сфера, чем просто один из множества вопросов, стоящих перед современными компаниями. Это важный фактор развития бизнеса, который дает компании большие возможности для повышения эффективности своей деятельности. ESG-инициативы помогают компаниям на всех этапах цепочки создания ценности — от сокращения затрат до получения конкурентных преимуществ на рынке.

Задача управления рисками в области устойчивого развития обретает все большую важность для компаний в свете растущих ожиданий со стороны акционеров, регуляторов, местных сообществ и других заинтересованных сторон. В ходе предыдущего опроса, проведенного «Делойтом», риски в области устойчивого развития/ корпоративной социальной ответственности практически не упоминались респондентами.¹⁰ Однако в 2017 году опрошенные нами представители высшего руководства и советов директоров различных компаний включили их в число 10 ключевых рисков, определяющих стратегию организации. Согласно ожиданиям данные риски будут входить в число трех ключевых для компаний рисков на протяжении последующих трех лет.¹¹

Если им не будет уделяться должное внимание, такие нефинансовые риски могут привести к серьезным последствиям для бизнеса. Но при этом определенные риски — при условии, что они должным образом выявлены, оценены, взяты под контроль и доведены до сведения необходимых лиц — могут помочь организации повысить эффективность деятельности и защитить свой бренд и репутацию. Компании, которые решают эти вопросы при непосредственном участии и координации со стороны финансового директора, могут в конечном итоге получить больше возможностей для создания акционерной стоимости и одновременно обеспечить соблюдение регулятивных требований к нефинансовой отчетности и удовлетворить ожидания прочих заинтересованных сторон в области ответственного управления рисками. Поэтому мы призываем вас не просто производить расчеты и составлять отчетность, но и использовать эти данные для того, чтобы обеспечивать долгосрочные преимущества для своей организации.

Спросите себя следующее:

- Включили ли мы риски в области устойчивого развития в процесс управления рисками нашей организации?
- Включили ли мы приоритеты и инициативы в области устойчивого развития в бизнес-стратегию нашей организации?
- Какую информацию в области устойчивого развития мы предоставляем правлению/ комитету по аудиту для целей управления нефинансовыми показателями нашей организации?
- Может ли руководство нашей организации на основе происходящих в ней процессов и опубликованных нефинансовых данных эффективно раскрывать информацию о выгодах, которые создают наши инициативы в области корпоративной социальной ответственности?
- Выстроено ли у нас четкое управление процессами подготовки отчетности в области устойчивого развития и соответствующими средствами обеспечения контроля?

Примечания

1. «Рекомендации Рабочей группы по вопросам раскрытия информации, относящейся к изменениям климата», Рабочая группа по вопросам раскрытия информации, относящейся к изменениям климата при Совете по финансовой устойчивости, декабрь 2016 года, ссылка: https://www.fsb-tcf.org/wp-content/uploads/2016/12/16_1221_TCFD_Report_Letter.pdf
2. «Руководство и рекомендации для фондовых бирж», Всемирная федерация фондовых бирж, октябрь 2015 года, ссылка: <https://www.ceres.org/files/wfe-guidance-recommendations-for-sustainability-disclosures/>
3. Алан Беллер, вступительное слово к отчету «Раскрытие информации» за 2016 год, Совет по стандартам отчетности в области устойчивого развития, декабрь 2016 года
4. «Отчет о глобальных рисках за 2017 год: 12-й выпуск», Всемирный экономический форум, апрель 2017 года, ссылка: http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf
5. Статья Goldman Sachs: If You Ignore Sustainability, You're Going To Be Worth Less, Forbes, ноябрь 2015 года, ссылка: <http://www.forbes.com/sites/jnylander/2015/11/12/goldman-sachs-if-you-ignore-sustainability-youre-going-to-be-worth-less/#5e3b4f4235a6>
6. «Финансовые директора и устойчивое развитие: эволюция роли финансового директора в условиях перемен», ключевые выводы отчета «Делойта» по итогам опроса финансовых директоров, 2013 год, ссылка: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/dttl-risk-Deloitte-CFOs_and_Sustainability-2014.pdf
7. Дэвид А. Лубин и Дэниэл С. Эсти The Sustainability Imperative, Harvard Business Review, май 2010 года, ссылка: <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative>
8. Materiality, Why is it important?, Совет по стандартам отчетности в области устойчивого развития, ссылка: <http://www.sasb.org/materiality/important/>
9. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality, рабочий отчет за 2015 год, Мозаффар Хан, Джордж Серафейм, Аарон Юн, Гарвардская школа бизнеса
10. «Стратегические риски: 300 руководителей по всему миру отмечают изменение своего восприятия стратегических рисков», ссылка: <http://www.deloitte.com/strategicrisksurvey>, опрос, проведенный агентством «Форбс Инсайтс» по заказу «Делойта»
11. Taking aim at value: Avoid overconfidence and look again at risk, ссылка: www.deloitte.com/takingaimatvalue, опрос, проведенный агентством «Форбс Инсайтс» по заказу «Делойта»

Контактная информация:

Иван Кухнин

Руководитель Группы по предоставлению услуг в области устойчивого развития в СНГ
+7 495 787 06 00
ivkukhnin@deloitte.ru

Международная сеть «Делойт» получила широкое признание как лидер рынка, что также подтверждается результатами недавно проведенного аналитического исследования.

- Компания ALM Intelligence назвала «Делойт» лидером рынка консультационных услуг в сфере управления репутационными рисками и антикризисного управления.

Источник: ALM Intelligence; Reputation Risk & Crisis Management Consulting 2016, ALM Intelligence Consulting Research & Advisory estimates © 2016 ALM Media Properties, LLC.
Воспроизведено в соответствии с условиями лицензии

deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.