

ФУНКЦИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В СТРУКТУРЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: КАК УСИЛИТЬ ЕЕ РОЛЬ И ВЛИЯНИЕ?

То, о чем все хотят и уже не боятся говорить...

#ПрофсоюзESGдиректоров

ГЛУБИННЫЙ ОПРОС+АНКЕТА:



38 компаний

12 отраслей

Конфиденциально, обезличенные
данные

Только практикующие ESG | УР | ЭКГ-
руководители:
директора/вицепрезиденты/руководители
направлений/главы департаментов и
управлений

«Облако болей» респондентов

Скепсис и
падение
внешней
и внутренней
мотивации

Отсутствие
измеримости и
оцифровки
эффектов

Регуляторная
неопределенность
и методологический
разрыв

Низкий
управленческий
статус и слабая
интеграция в
стратегию

Ресурсные
ограничения:
бюджет,
команда,
компетенции

Доказательство
ценности и
полезности
функции для
бизнеса

ТОП-СЛОЖНОСТИ ESG-ФУНКЦИИ



- ☹️ Сокращение бюджетов
- ☹️ Недостаточная приоритизация со стороны первых лиц
- ☹️ Неясность роли функции в корп. управлении
- ☹️ Сложности диалога с ключевыми бизнес-функциями

ТОП-ВОЗМОЖНОСТИ

- 😊 Инструмент вклада в национальную повестку – 60%
- 😊 Формирование роли функции У.Р. как координатора межфункциональных процессов – 53%
- 😊 Рост роли во взаимоотношениях с регуляторами – 47%
- 😊 Более глубокая интеграция в стратегию и инвестиционные решения – (только?) 34%

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ТОП-МЕНЕДЖМЕНТОМ



Есть сейчас 😞: ситуационно-отчетная модель (точечные запросы «сверху», аналитика, отчетность)
А хочется 😊: переход к проактивной функции, усиление управленческого резерва (потенциал не раскрыт)

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ДРУГИМИ ФУНКЦИЯМИ

Чаще всего:	Обращаются в ESG:	Самые сложные:	Темы взаимодействия:
1. HR	PR — 57,9%	Закупки — 28,9%	НФО — 76%
2. OOC	OOC — 50,0%	Стратегия — 18,4%	Экология и климат — 60%
3. PR	HR — 34,2%	Юристы — 18,4%	Социалка/регионы — 55%
4. GR	GR — 34,2%	Производство — 13,2%	
	IR — 28,9%	Маркетинг — 10,5%	

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ В КАТЕГОРИЯХ:
«СОЮЗНИКИ», «СТРУКТУРНОЕ НАПРЯЖЕНИЕ», «НЕРАСКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ»

ТОЧКИ НАПРЯЖЕНИЯ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ



- ☹ Нехватка времени и ресурсов других бизнес функций для У.Р. - ограниченная вовлеченность
- ☹ Разные приоритеты и отсутствие общей цели
- ☹ Недостаток знаний и компетенций по У.Р. у других функций
- ☹ Недостаток данных и не состыкованные процессы
- ☹ Неясное распределение ролей и зон ответственности

КПЭ ESG-ФУНКЦИИ

1. Доминируют операционно-отчетные
2. Связь КПЭ ESG-функции с КПЭ бизнеса, стратегией и инвестиционными решениями пока носит ограниченный характер
3. В некоторых компаниях не сформулированы

ФОРМИРОВАНИЕ УНИКАЛЬНОГО ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ
ESG-ФУНКЦИИ И УНИКАЛЬНЫХ РОЛЕВЫХ МОДЕЛЕЙ

ГИПОТЕЗА: РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ ESG-ФУНКЦИИ



Функция как центр отчетности и соответствия требованиям

базовая, доминирующая роль сегодня

Обеспечивает выполнение регуляторных, рейтинговых и отчетных требований в области устойчивого развития и ответственного бизнеса

Проявления:

- нефинансовая отчетность;
- сбор и верификация ESG-данных;
- взаимодействие с рейтингами, аудиторами, регуляторами;
- соответствие нормативным требованиям.

Функция как межфункциональный интегратор

устойчивая операционная роль

Связывает повестку устойчивого развития с деятельностью ключевых бизнес-функций

Проявления:

- координация HR, PR, экологии, GR, ОТиПБ;
- согласование инициатив и проектов;
- связанность с общей бизнес стратегией и друг другом.

Функция как центр экспертизы и аналитики

роль в стадии формирования

Формирует методологическую и аналитическую основу для учета нефинансовых факторов в системе управления компанией

Проявления:

- аналитика, данные, оценка воздействия;
- методологии, стандарты, бенчмарки;
- внутренняя консультационная поддержка функций.

Функция как стратегический навигатор

ключевой управленческий резерв

Интегрирует нефинансовые факторы в стратегию, инвестиционные решения и систему управления рисками

Проявления:

- связь нефинансовых факторов с KPI бизнеса и стратегией;
- вклад в долгосрочные цели и национальные приоритеты;
- вклад в долгосрочные отношения со стейкхолдерами.