

# Планирование и проведение аудитов реализации инициатив в области устойчивого развития



**Сокольский Артем,**  
К.э.н., CIA<sup>1</sup>, CISA, CRMA, MICA,  
член Ассоциации «Институт  
внутренних аудиторов»<sup>2</sup>

## ПРЕДПОСЫЛКИ

Вопросы обеспечения устойчивого развития становятся все более актуальными для руководителей большинства организаций.

Некоторые компании по собственной инициативе уже реализуют программы в области устойчивого развития и предоставляют заинтересованным сторонам соответствующие отчеты, другие же — еще только рассматривают вопросы систематизации мероприятий в области устойчивого развития, подготовки и предоставления соответствующей отчетности и обеспечения ее достоверности.

В зависимости от степени заинтересованности руководства и акционеров, объема ресурсов, выделяемых на реализацию инициатив в области устойчивого развития, юрисдикции и публичности самой компании роль функции внутреннего аудита может быть различной: консультант, проверяющий (аудитор) и координатор взаимодействия в процессе планирования, выполнения и подготовки

отчетности по инициативам в области устойчивого развития.

Для подготовки и внедрения системы управления инициативами в области устойчивого развития могут привлекаться внешние специализированные компании. В данной ситуации внутренние аудиторы могут быть привлечены для предоставления независимой оценки содержания предложений участников конкурсного отбора, в том числе оценки компетенций консультантов и их опыта реализации аналогичных проектов в других организациях.

Данная статья подготовлена на основании личного опыта автора по планированию и проведению проверок инициатив в области устойчивого развития, управления ESG-асpekтами компании, формированию рекомендаций в отношении подготовки отчетности в области устойчивого развития, совершенствованию механизмов контроля и мониторингу согласованных ключевых показателей эффективности (далее — КПЭ).

### В статье будут рассмотрены следующие вопросы:

- Инициативы в области устойчивого развития и ESG.
- Планирование аудитов инициатив в области устойчивого развития.
- Проведение аудитов инициатив в области устойчивого развития, формирование и предоставление отчетности.

1 Certified Internal Auditor (Дипломированный внутренний аудитор).

2 Ассоциация «Институт внутренних аудиторов» (Ассоциация «ИВА»), зарегистрированная в 2000 г., является профессиональным объединением более чем 4000 внутренних аудиторов, внутренних контролеров и работников других контрольных подразделений российских компаний и организаций. Подробности на сайте [www.iaa-ru.ru](http://www.iaa-ru.ru).

- Консультирование руководства по результатам внешних аудитов, мониторинг выполнения корректирующих мероприятий.
- Повышение квалификации внутренних аудиторов по вопросам устойчивого развития.

## ИНИЦИАТИВЫ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ESG

Инициативы в области устойчивого развития реализуются многими организациями вне зависимости от форм собственности, состава акционеров и сегмента экономики.

Как правило, большинство инициатив в области устойчивого развития основаны на **целях в области устойчивого развития** (здесь и далее — ЦУР).

ЦУР приняты государствами — членами Организации Объединенных Наций на 70-й сессии Генеральной ассамблеи в сентябре 2015 г. и представлены в качестве новой мировой программы, получившей название «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года».

В повестке содержится 17 целей, которые включают 169 задач. Одной из особенностей этих целей является их адресация не только правительствам государств — членов ООН, но и другим участникам процесса устойчивого развития в мире: бизнесу, гражданскому обществу, всем частным лицам.

В повестке отражены следующие цели<sup>3</sup>: ликвидация нищеты, ликвидация голода, хорошее здоровье и благополучие, качественное образование, гендерное равенство, чистая вода и санитария, недорогостоящая и чистая энергия, достойная работа и экономический рост, индустриализация, инновации и инфраструктура, уменьшение неравенства, устойчивые города и населенные

пункты, ответственное потребление и производство, борьба с изменением климата, сохранение морских экосистем, сохранение экосистем суши, мир, правосудие и эффективные институты, партнерство в интересах устойчивого развития.

В некоторых компаниях инициативы в области устойчивого развития реализуются в рамках ESG-аспектов управления (от англ. E (environmental) — экология и охрана окружающей среды, S (social) — социальное развитие, G (governance) — корпоративное управление).

Как правило, наиболее распространены инициативы по направлениям «социальное развитие» и «экология», в частности реализация программ благотворительной помощи, внедрение системы управления выбросами парниковых газов и системы управления отходами, организация волонтерской помощи, ответственное использование природных ресурсов и обеспечение биоразнообразия на территории, где компания осуществляет свою операционную деятельность.

Информация по инициативам в области корпоративного управления может быть классифицирована как «для ограниченного использования» и быть недоступной для широкого круга.

Ответственность за данные инициативы возлагается на разные структурные подразделения, между которыми необходимо заблаговременно организовать качественное кросс-функциональное взаимодействие. От уровня взаимодействия зависит не только структурированный и правильно скоординированный подход к выполнению запланированных инициатив, но и своевременность предоставления информации заинтересованным сторонам о полученных результатах.

Результаты выполнения инициатив в области устойчивого развития отражаются

3 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>.

в самостоятельных ежегодных отчетах или в соответствующих разделах нефинансовой отчетности.

По состоянию на сентябрь 2022 г. в Российской Федерации не установлены единые обязательные требования к подготовке и публикации нефинансовой отчетности, не определен порядок взаимодействия органов государственной власти и коммерческих организаций по вопросам, связанным с обработкой, анализом и цифровизацией информации, представленной в данном виде отчетности.

## ПЛАНИРОВАНИЕ АУДИТОВ ИНИЦИАТИВ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Планирование аудитов инициатив в области устойчивого развития должно основываться на следующей информации:

- результаты оценки рисков, связанных с ESG-асpekтами деятельности, и функционирования механизмов контроля;
- результаты ранее проведенных аудитов, проверок и внутренних самооценок;
- результаты оценки внутренней и внешней среды функционирования организации, мониторинга СМИ и информации в интернете о деятельности организации;
- результаты оценки объема ресурсов, направленных компанией для реализации инициатив в области устойчивого развития;
- информация, полученная от представителей акционеров, и т.д.

По результатам анализа данной информации руководителем функции внутреннего аудита формируются предложения, по каким аспектам ESG и в отношении каких инициатив предлагается проведение внутренних аудитов.

Для обеспечения возможности своевременного выполнения план должен учитывать имеющиеся в распоряжении функции внутреннего аудита ресурсы (собственные и привлекаемые на договорной основе) и перечень компетенций внутренних аудиторов.

**Сформированные и одобренные заинтересованными сторонами предложения по аудитам инициатив в области устойчивого развития подлежат включению в корпоративный план аудитов и проверок на очередной календарный год.**

С учетом большого количества изменений во внешней среде план аудитов может быть подвергнут пересмотру и обновлению в течение календарного года, в том числе могут быть изменены приоритеты в проведении проверок инициатив в области устойчивого развития.

Например, в 2022 г. с учетом увеличения количества санкций, примененных в отношении Российской Федерации, было принято решение о проведении проверок инициатив в рамках бизнес-процесса «Этика и соблюдение требований (комплаенс)», а также инициатив в рамках бизнес-процесса «Управление организацией». Указанные бизнес-процессы отнесены к блоку Governance — «корпоративное управление».

По результатам проверок определены недостатки в реализации инициатив по указанным направлениям, определяющие риск применения вторичных санкций в адрес компании, а также проведена переоценка риска, связанного с преждевременным выходом из строя иностранного технологического оборудования из-за отсутствия к нему запасных частей и комплектов для проведения регламентных работ.

Помимо этого, в марте 2022 г. в план были добавлены проверки полноты реализации программ

благотворительной помощи местному населению в регионе присутствия компании.

Данные программы отнесены к блоку Social — «социальное развитие». Проверки будут проведены в ноябре — декабре 2022 г.

## ПРОВЕДЕНИЕ АУДИТОВ ИНИЦИАТИВ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, ФОРМИРОВАНИЕ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТНОСТИ

Проведение запланированных внутренних аудитов инициатив в области устойчивого развития основано на сопоставлении задекларированных задач и фактически полученных результатов, оценке количественных параметров инициативы и проверке информации о затраченных ресурсах, своевременности и полноте предоставления информации о реализованной инициативе заинтересованным сторонам и ее публикации в открытых источниках.

По результатам проведенного внутреннего аудита инициатив в области устойчивого развития внутренним аудитором формулируются предложения о целесообразности проведения аналогичной инициативы в будущем.

**Оценка целесообразности проведения инициативы в будущем основывается на следующих критериях:**

- 1 наличие и содержание обратной связи от получателей инициативы (по инициативам, относящимся к блоку Social);
- 2 совокупные затраты временных, финансовых и материальных ресурсов на планирование и реализацию инициативы,

результаты проверки целевого использования затраченных ресурсов;

- 3 возможность компании обеспечить предоставление аналогичного объема ресурсов для реализации аналогичной инициативы в будущем;
- 4 количество задекларированных в рамках инициативы задач, выполнение которых подтверждено;
- 5 влияние реализованной инициативы на функционирование механизмов контроля, сформированных для управления ESG-рисками.

Финальное решение о целесообразности проведения аналогичных инициатив в будущем принимается руководством компании после рассмотрения результатов проведенных внутренних аудитов и консультаций с представителями акционеров.

Внутренний аудит инициатив в области устойчивого развития может проводиться с привлечением экспертов и консультантов по проверяемым вопросам. В частности, консультационная поддержка может потребоваться при проведении внутреннего аудита инициатив в области управления выбросами парниковых газов, оценки негативного воздействия на окружающую среду, вопросов восстановления лесов, рекультивации почв, корректности подходов к обезвреживанию и захоронению отходов и т.д.

Указанные инициативы относятся к блоку Environmental — «экология и охрана окружающей среды». В 2022–2023 гг. с учетом ограничений по бюджету руководством и акционерами компании принято решение аудитов инициатив по данному блоку не проводить.

По состоянию на сентябрь 2022 г. все результаты проведенных аудитов инициатив в области

устойчивого развития и согласованные корректирующие мероприятия заносятся в систему для мониторинга. Отчет о статусе выполнения корректирующих мероприятий предоставляется заинтересованным сторонам на комитете по аудиту.

По вопросу формирования и предоставления консолидированной отчетности о реализации инициатив в области устойчивого развития и результатов их выборочной проверки единая позиция заинтересованных сторон не сформулирована. Принятие решения руководством и акционерами компании ожидается в 2023–2024 гг. Руководителем функции внутреннего аудита выработаны и направлены заинтересованным сторонам предложения по обеспечению достоверности информации, отраженной в сводном отчете по нефинансовой отчетности или его соответствующем разделе.

При формулировании предложений был сделан акцент на необходимости превалирования количественной информации, относящейся к ESG-аспектам и инициативам, и ее цифровизации, а также на разработке и согласовании критериев оценки ее качества.

## **КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ РУКОВОДСТВА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ВНЕШНИХ АУДИТОВ, МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ КОРРЕКТИРУЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ**

Внутренние аудиторы могут привлекаться руководством и акционерами для координации взаимодействия с внешними аудиторами, консультирования и последующего мониторинга полноты и своевременности согласованных корректирующих мероприятий по результатам внешних аудитов.

Как правило, вопрос о привлечении внутренних аудиторов в качестве координаторов должен

быть согласован уполномоченным руководителем, а факт привлечения должен быть отражен в техническом задании и отчете внешних аудиторов.

В процессе проведения внешних аудитов внутренние аудиторы могут координировать процесс предоставления информации, организации и проведения интервью, предоставления информации о результатах проведения внутренних аудитов и проверок, самооценок и статуса выполнения корректирующих мероприятий.

Помимо этого, внутренние аудиторы могут оказать консультационную поддержку руководителям компании при рассмотрении и оценке корректности информации, отраженной в предварительной версии отчета по результатам внешнего аудита.

При выполнении данной роли внутренним аудиторам необходимо помнить об обеспечении независимости своих суждений и оценок, предотвращении ситуаций, когда ответственность за отсутствие замечаний по результатам внешнего аудита, выполнение корректирующих мероприятий и/или за функционирование и последующее совершенствование механизмов контроля (не относящихся к бизнес-процессу «Внутренний аудит») возлагается на внутренних аудиторов.

В случае разногласий данный факт должен быть отражен в отчете с указанием мнения руководителя функции внутреннего аудита в отношении сложившейся ситуации.

## **ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ВНУТРЕННИХ АУДИТОРОВ ПО ВОПРОСАМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

С учетом реализуемых инициатив в области устойчивого развития, формирования ESG-повестки при обсуждении стратегии управления организациями вопрос обучения и повышения

квалификации специалистов, в том числе внутренних аудиторов, становится все более актуальным.

Образовательные программы по вопросам планирования и реализации инициатив в области устойчивого развития и ESG-повестки предлагаются в очном и онлайн-формате различными российскими учебными заведениями. Помимо этого, есть возможность прохождения образовательных программ в ведущих европейских университетах, в том числе программ MBA.

В части получения дополнительных компетенций для внутренних аудиторов также могут быть интересны и полезны программы обучения в рамках стандартов ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности»/ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности», ISO 31000:2018 «Система менеджмента рисков», ISO 37001:2016 «Менеджмент противодействия коррупции» и т.д.

Немаловажное значение имеет обмен опытом между внутренними аудиторами на конференциях, регулярных встречах профессиональных сообществ, в гостевых визитах.

Зарекомендовавшей себя практикой стало привлечение внутренних аудиторов компании-акционера к проведению аудитов реализации инициатив в области устойчивого развития, участию в независимой оценке результатов внешнего аудита и консультированию по вопросам формулирования и выполнения корректирующих мероприятий.

## ВЫВОДЫ И ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

1

Несмотря на текущую геополитическую ситуацию, для большинства крупных компаний из разных сегментов экономики тема планирования и реализации инициатив в области устойчивого развития остается актуальной. Соответственно,

запрос на участие внутренних аудиторов в качестве проверяющих, консультантов или координаторов будет оставаться актуальным.

2

Планирование аудитов должно осуществляться с учетом информации о ESG-рисках, результатов оценки внешней и внутренней среды коммерческой организации, ожиданий заинтересованных сторон, а также результатов ранее проведенных аудитов.

3

Проведение аудитов должно осуществляться согласно утвержденному объему и на основании программы аудита. При необходимости у аудиторов должна быть возможность привлечения независимых консультантов для обеспечения должного уровня качества мероприятий по тестированию и интерпретации результатов.

4

Для повышения значимости проводимых аудитов планирования и реализации инициатив в области устойчивого развития и управления ESG-аспектами внутренним аудиторам рекомендуется предварительно проводить независимую оценку достаточности и надежности механизмов контроля по согласованным в компании ESG-рискам, осуществлять анализ внешней среды с целью определения потенциальных рисков и подтверждать актуальность ранее запланированного аудита.

5

Динамично развивающаяся внешняя среда и новые вызовы определяют потребность в постоянном повышении квалификации специалистов и руководителей, вовлеченных в процесс управления инициативами в области устойчивого развития.