



Выход на нулевой углеродный баланс (Net Zero): стимулирующие меры для декарбонизации цепочки поставок

Совместно с

- ① Введение | 3
- ② Важность декарбонизации цепочки поставок для выхода на нулевой углеродный баланс | 5
- ③ Решения для формирования мотивации поставщиков | 8
- ④ Инструменты для декарбонизации цепочки поставок | 16

1 Введение



1 Введение

В ответ на обострение климатического кризиса Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD) инициировал в 2020 году свой флагманский проект SOS 1.5 (Safe Operating Space). За ним последовал Отчет о дорожной карте для SOS 1.5.

Этот проект представляет собой глобальную кросс-функциональную платформу для всей производственно-сбытовой цепочки, помогающую реализовать и ускорить решения по декарбонизации, а также мобилизовать участников, чтобы масштабировать эти решения. Он служит хорошим подспорьем для трансформации бизнеса и цепочек создания стоимости с целью удержать потепление планеты на уровне 1,5°C. В Отчете о дорожной карте для SOS 1.5 представлена четкая схема действий, следуя которой, компании могут выйти на Net Zero. В отчет также включены практические рекомендации для компаний по сокращению углеродного следа на всех трех охватах выбросов парниковых газов: Scope 1, Scope 2, Scope 3.

Учитывая важность мобилизации цепочки поставок в дорожной карте SOS 1.5, была создана Рабочая группа по стимулированию декарбонизации цепочек поставок. Эта инициатива призвана углубить практические рекомендации и содействовать принятию реальных мер по сокращению выбросов Уровня 3. Благодаря тому, что препятствия для декарбонизации цепочек поставок выявляются и преодолеваются совместно, группа обладает большими возможностями для помощи компаниям в достижении стоящих перед ними целей по борьбе с изменением климата, а также обширным набором инструментов и запасом знаний для трансформации сложившихся систем. Участники проекта делятся своими знаниями, опытом и ресурсами, совместно разрабатывая доступные решения и информационные материалы, которыми могут пользоваться компании из самых разных отраслей.

Этот документ подготовлен совместно с PwC, в нем использованы материалы консультаций одиннадцати международных компаний в десяти секторах экономики. Исследование проводила Рабочая группа по стимулированию декарбонизации цепочек поставок в рамках проекта Всемирного совета предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD) SOS 1.5.

Для практических целей в начале отчета представлена система инструментов для мотивации поставщиков. Компании могут пользоваться этой схемой для декарбонизации своих цепочек поставок, имея в своем распоряжении разные средства, от штрафов до вознаграждений за выполнение определенных условий. Эта схема составлена на основе примеров из практики. Различные компании применяют эти инструменты для борьбы с изменением климата и сокращения своих выбросов Уровня 3 через управление своей цепочкой поставок.

Данный отчет также поможет пользователям понять, какие действия лучше подходят для их конкретной ситуации и каким мерам стимулирования следует отдавать предпочтение, работая со своей цепочкой поставок.

В заключительной части отчета приводится обобщенная информация об основных направлениях деятельности и предложены дальнейшие меры по декарбонизации на уровне как отдельных компании, так и отраслей.



2 Важность декарбонизации цепочки поставок для выхода на нулевой углеродный баланс



2 Важность декарбонизации цепочки поставок для выхода на нулевой углеродный баланс

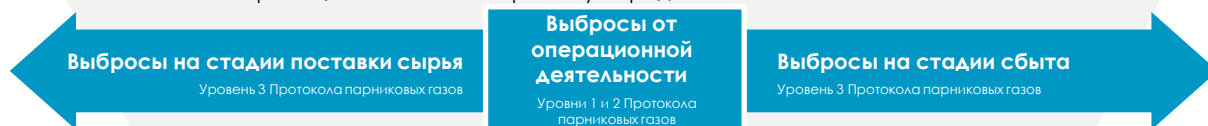
ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК КАК ФУНДАМЕНТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ NET ZERO

Отчет Межправительственной группы по климатическим изменениям (МГКИ) 2021 года содержит четкое предупреждение: последствия изменения климата проявляются все чаще и их масштабы растут беспрецедентными темпами. Эти последствия только усугубятся, если мы не сможем сократить выбросы углерода и остановить повышение средней температуры Земли на уровне 1,5°C.¹ Корпоративные цели по выходу на нулевой углеродный баланс не будут достигнуты, если не решить проблему с выбросами в цепочке поставок. На схеме ниже показаны составные элементы этой задачи и обозначены возможные подходы к ее решению.

Принятие мер для выхода на Net Zero

Стремясь внести свой вклад в борьбу с изменением климата, многие компании приняли обязательства по выходу на Net Zero. Это означает максимальное сокращение выбросов парниковых газов (ПГ) и компенсацию оставшихся выбросов с помощью высококачественных улавливателей углерода.

38% компаний из списка Fortune Global 500 достигли масштабных климатических целей или публично обязались достичь эти цели к 2030 году. Только за прошлый год их число выросло на 8%. Однако для принятия обязательств по выходу на нулевой углеродный баланс и достижения этой цели нужны меры в отношении и прямых, и косвенных выбросов углерода.



Достижение Net Zero за счет декарбонизации цепочки поставок

Распределение выбросов ПГ зависит от конкретной компании. Однако на выбросы Уровня 3 от производственной и сбытовой цепочек поставок часто приходится основная часть совокупной эмиссии.

**В 11,4
раза**

По приблизительным оценкам, цепочка поставок предприятия производит в среднем в 11 раз больше выбросов, чем само предприятие. Чтобы выйти на нулевой углеродный баланс, нужно поставить цели, учитывающие выбросы Уровня 3, большая часть которых по определению относится к цепочке поставок, и наладить работу с компаниями-партнерами над снижением выбросов.

Инструменты для декарбонизации цепочек поставок

На данный момент согласованность в мобилизации мер в отношении выбросов в цепочке поставок отсутствует. Пока что она проявлялась только в вопросах отчетности и двойного учета. Несмотря на отдельные примеры лидерства в этой сфере, необходимо реформировать сам подход и совместно рассмотреть возможности использования перечисленных ниже областей применения имеющихся инструментов.



Мотивация в центре внимания

В центре внимания данного отчета – **мотивация**. Здесь рассматриваются четыре стратегии и инструменты для их реализации. Эти инструменты нацелены на мотивацию поставщиков, а не потребителей.



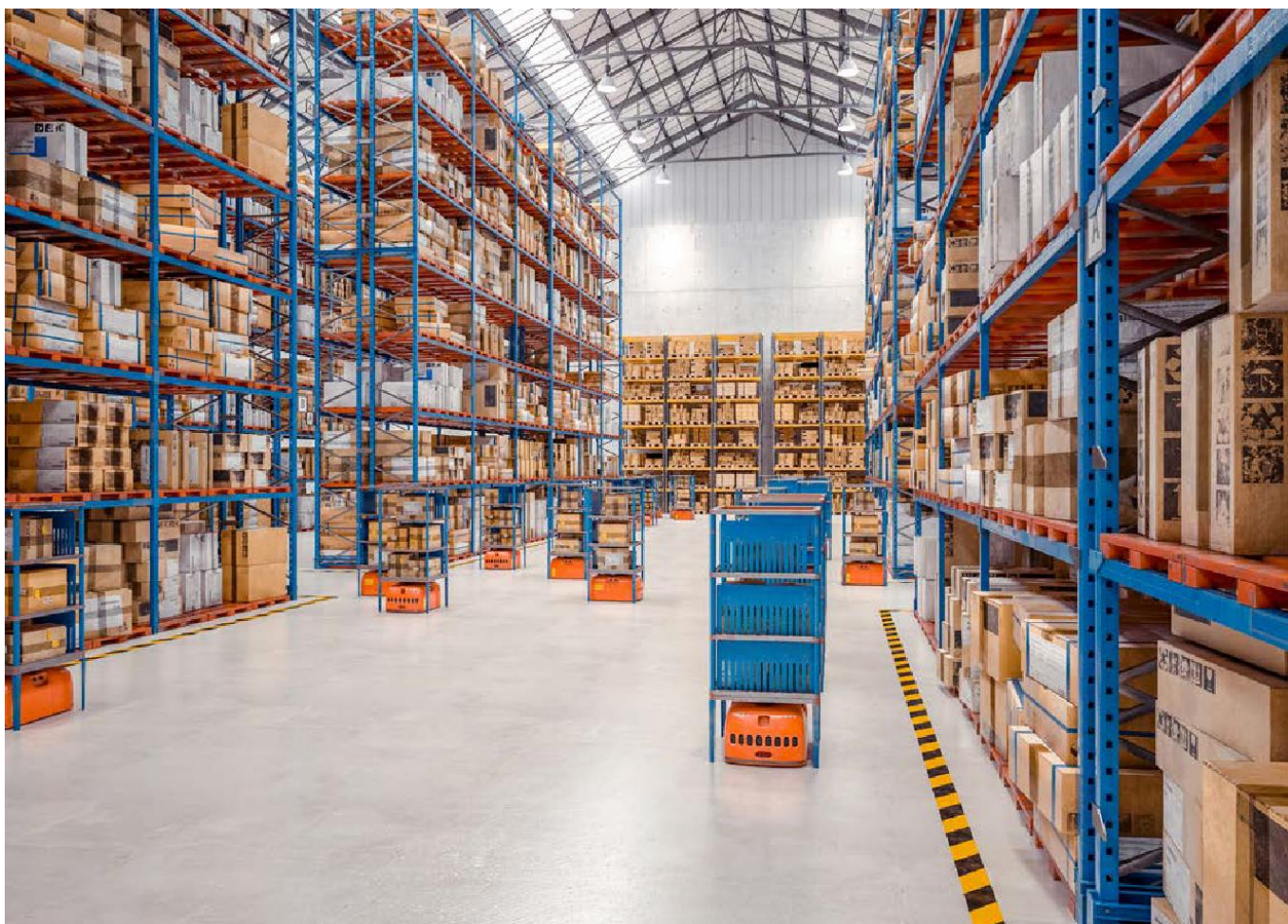
ФОКУС ВНИМАНИЯ НА МОТИВАЦИИ ПОЗВОЛЯЕТ РАСКРЫТЬ ПОТЕНЦИАЛ ВЫХОДА НА NET ZERO

Эффективное вовлечение и развитие поставщиков давно считается «святой святой» системы закупок. При этом компаниям было сложно считать ее приоритетом в ущерб решению сиюминутных задач по снижению затрат или управлению операционным риском. Кроме того, если ранее цепочки поставок были ясными, линейными и вертикально интегрированными, теперь они стремительно превращаются в сложные экосистемы с большим количеством внутренних связей.

Многие организации вынуждены одновременно бороться за свою конкурентоспособность и управлять сложными цепочками поставок. Из-за этого многие из них приостановили или отложили участие в борьбе с изменением климата.

Поскольку декарбонизация становится долгосрочным, целенаправленным трансформационным трендом для всех территорий и секторов экономики, настало время включить **мотивацию поставщиков** в число приоритетов компании, вовлечь их в реальные программы действий и обеспечить широкий круг изменений в цепочке поставок за счет эффективной вовлеченности и сотрудничества.

Учитывая отсутствие руководств и нормативных систем в этой области, при подготовке данного документа ставилась цель оказать поддержку организациям в определении направления и методологии в их работе по созданию мотивации для декарбонизации цепочки поставок. Нужно учитывать, что концентрация на мотивации нацелена на отношения бизнеса не с потребителями (B2C), а с другими организациями (B2B). Мы надеемся, что эта схема станет первым шагом в развитии необходимой последовательности и согласованности действий в разных отраслях и поможет компаниям приступить к декарбонизации цепочки поставок и сокращению выбросов Уровня 3.



3 Решения для формирования мотивации поставщиков



3 Мотивация для декарбонизации цепочки поставок

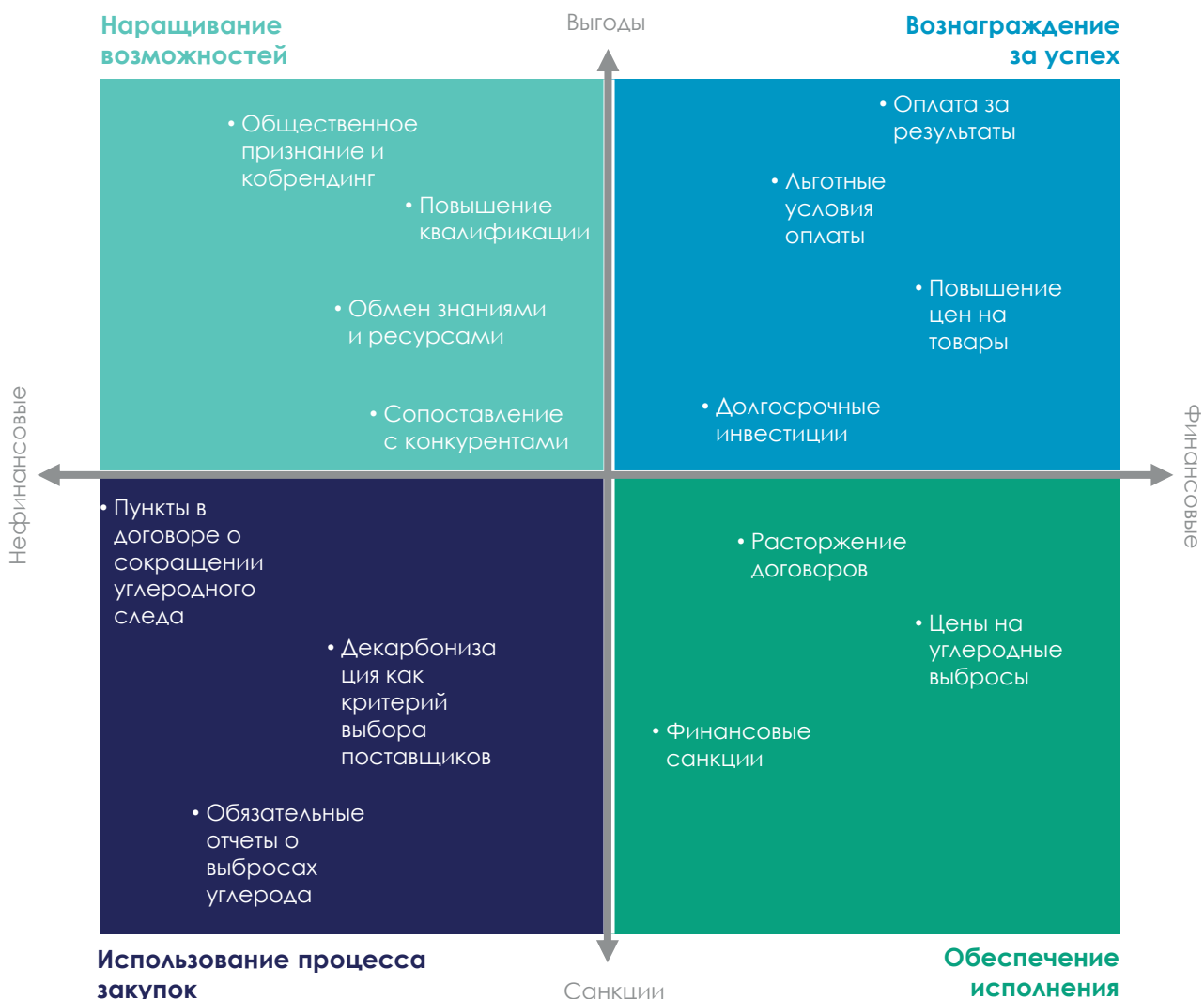
МОТИВАЦИЯ ДЛЯ ДЕКАРБОНИЗАЦИИ: СТРАТЕГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

Находясь на вершине цепочки поставок, компании имеют уникальную возможность повлиять на поведение поставщиков, их деятельность и инвестиционную активность.

Чтобы сориентироваться в разнообразии рычагов мотивации, полезно видеть организующий принцип. По итогам подробных консультаций с членами Рабочей группы по стимулированию декарбонизации цепочек поставок в WBCSD SOS 1.5 мы разработали схему мотивации, в которой объединили различные инструменты с общими характеристиками в четыре стратегических подхода.

На вертикальной оси отражены результаты вовлечения поставщиков, инструменты мотивации расположены в зависимости от характера воздействия, от **негативной («кнут»)** до **положительной («пряники»)**. На горизонтальной оси представлен денежный характер стимулов: от полностью **финансовых** до **нефинансовых**. В результате получены четыре группы стратегических инструментов мотивации для декарбонизации цепочки поставок: (1) наращивание возможностей; (2) вознаграждение за успех; (3) использование процесса закупок; (4) обеспечение исполнения. Расположение инструментов на графике определено приблизительно.

Управление выбросами Уровня 3 в цепочке поставок стало стратегической необходимостью для многих компаний. Предложенный комплекс инструментов может использоваться как «меню» способов мотивации для построения согласованного подхода к вовлечению поставщиков в программу декарбонизации. Ниже представлено подробное описание этих инструментов с реальными примерами из практики членов WBCSD. В следующем разделе рассматривается выбор стратегии и рычагов, оптимальных для конкретной компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе.



Наращивание возможностей

Инструменты мотивации в этой категории имеют нефинансовый характер и действуют по принципу «пряника». Предусматривается отказ от изолированных контактов с поставщиками и переход к более целостному подходу на основе обучения и вовлечения.

Обмен знаниями и ресурсами:

Покупатели товаров и услуг учатся в процессе внедрения мер по снижению своих углеродных выбросов и могут поделиться своими наработками с поставщиками. Обмен аналитикой и передовыми практиками помогает избежать дублирования и одновременно укреплять взаимоотношения между покупателем и поставщиком. Таким образом для поставщиков открываются новые возможности для обмена знаниями, так как они могут сталкиваться с аналогичными проблемами.

Для поощрения такого обмена ведущие закупщики и внешние органы могут организовывать форумы или семинары для поставщиков.

Общественное признание и кобрендинг:

Крупные организации могут использовать собственную репутацию и предлагать поставщикам, выполнившим определенные требования к сокращению выбросов, возможность обнародовать информацию о взаимном сотрудничестве. Это может осуществляться в разных формах, от включения соответствующих новостей в пресс-релизы до кобрендинга определенных продуктов и услуг.

Повышение квалификации:

Организации могут инвестировать средства в образовательные инициативы, повышать квалификацию и компетенции сотрудников поставщиков с целью декарбонизировать цепочку поставок. Повышение квалификации может проводиться в формате специальных учебных модулей, обучения ключевых сотрудников или проведения тематических семинаров. Здесь важно подчеркнуть, что такое обучение выгодно обеим сторонам: и покупателю, и поставщику.

Сопоставление с конкурентами: Сбор информации о выбросах углерода на протяжении всей цепочки поставок позволяет организации продемонстрировать относительный успех разных поставщиков. Этот соревновательный элемент может стать стимулом для улучшения показателей отстающих поставщиков. Для этих целей можно рассмотреть и применение рейтинговой или скоринговой системы.



Пример из практики

Стратегия взаимодействия с участниками цепочки создания стоимости для наращивания компетенций поставщика

Компания PepsiCo обязалась выйти на нулевой углеродный баланс к 2040 году – для этого она продолжает разработку комплексной стратегии взаимодействия с участниками цепочки создания стоимости. Эта стратегия сфокусирована на развитии компетенций партнеров, которые могли бы участвовать в борьбе с изменением климата и совместно искать коллективные решения, в том числе:

- Совместный с компанией Guidehouse и аналогичными организациями запуск программы S-LoCT (Поставщики-лидеры в борьбе с изменением климата), чтобы подтолкнуть участников своих цепочек поставок к принятию конкретных мер в борьбе за климат. Эта программа позволит партнерам PepsiCo не только оценивать свой углеродный след, но также ставить и выполнять научно обоснованные цели по климату.
- Разработка программы для развития компетенций потребителей в сфере возобновляемых источников энергии. Цель программы – коллективная разработка стратегии выхода на рынок договоров о закупке электроэнергии.
- Создание библиотеки онлайн-ресурсов по климату, предоставление партнерам по цепочке создания стоимости доступа к тщательно отобранным материалам, которые помогут им принимать меры по борьбе с изменением климата.
- PepsiCo вовлекла в программу повышения операционной эффективности разливочные заводы в Латинской Америке. Благодаря этой программе их выбросы сократились на 50%.
- Личное взаимодействие на уровне руководства со зрелыми поставщиками с целью синхронизации приоритетов и совместной реализации инициатив. При работе с поставщиками сельскохозяйственной продукции PepsiCo участвует в разработке и внедрении полевых проектов, в проектах по повышению операционной эффективности и организации электроснабжения из возобновляемых источников энергии. PepsiCo также работает с поставщиками упаковки над использованием инновационных и альтернативных материалов, которые позволяют сократить воздействие на климат и расширят возможности для переработки отходов.



Признание высокой операционной эффективности в области устойчивого развития

Группа Dow разработала программы вознаграждения поставщиков логистических услуг (S4TAR и DowGOL), чтобы поддерживать и вознаграждать своих партнеров по цепочке поставок за высокие результаты в области безопасности, устойчивого развития, социальной ответственности и услуг (4S – Safety, Sustainability, Social Responsibility, and Service). Эта программа была запущена в Латинской Америке в 2001 году и получила высокую оценку со стороны логистических предприятий химической отрасли. Ее признали удобной платформой для обмена знаниями, сотрудничества, вознаграждения операционной эффективности и поддержки устойчивого развития.

Чтобы определить победителя, Dow ежегодно проводит опрос своих партнеров по логистике. В число критериев входят стратегия обеспечения устойчивого развития, сертификация, меры по сокращению углеродных выбросов и отходов, повторное использование материалов, очистка вод, обучение и мотивация персонала. С каждым годом требования программы повышаются. Ее цель – поддерживать в отрасли высочайшие стандарты.

С результатами опроса могут ознакомиться все участники программы. Таким образом создается среда, располагающая к сотрудничеству и выработке новых идей. А сама церемония награждения S4TAR используется для демонстрации и признания лучших практик. Поставщики, участвующие в этой программе, также получают доступ к обучению в течение года, что позволяет наращивать компетенции поставщиков по основным темам программы.

Группа Dow, учреждая награды для поставщиков логистических услуг, стремилась повысить операционную эффективность и высокие стандарты устойчивого развития за счет обмена информацией о лучших практиках со своими партнерами в цепочке поставок и признания их достижений. Ввиду успеха программы Dow в 2011 году развернула ее на территории Азии, в 2019 году – в Европе, а в 2021 году – в Северной Америке.



Платформа цифрового взаимодействия для сокращения выбросов Уровня 3

Для обеспечения энергетического перехода компания Shell нашла возможность ускорить сокращение выбросов углерода по всей своей международной цепочке поставок с помощью цифровой платформы Supplier Energy Transition Hub. Это бесплатная общедоступная платформа, которая помогает компаниям определить свой базовый уровень выбросов и рассчитать углеродный след, поставить прогрессивные цели и сравнивать свои показатели с другими участниками. Пользователи платформы могут обмениваться примерами передовой практики и знакомиться с решениями для снижения углеродных выбросов во всех отраслях, включая те, которые сложно декарбонизировать. Некоторые решения предполагают эффект гораздо больший, нежели просто компенсация выбросов.

На хабе используются существующие отраслевые стандарты отчетности о парниковых газах. Здесь обобщаются данные о выбросах, предоставленные пользователями, и выстраиваются потенциальные пути достижения поставленных целей с ориентировочными сроками. Помимо подготовки отчетов о выбросах, платформа также дает пользователям возможность приглашать на платформу своих поставщиков и клиентов и обмениваться с ними информацией о выбросах по всей сквозной цепочке поставок.

Открытие хаба состоялось в апреле 2021 года, и теперь Shell непрерывно расширяет его функционал в тесном сотрудничестве с НКО и пользователями. Расширение аудитории хаба позволит углубить понимание углеродного следа Уровня 3 и совместно с клиентами и поставщиками обеспечить энергетический переход к низкоуглеродному будущему.

Вознаграждение за успех

Инструменты мотивации в этой категории имеют финансовый характер и действуют по принципу «пряника». Они предназначены для мягкого воздействия на поставщиков через их финансовое вознаграждение за достижения в области декарбонизации.

Оплата за результаты: Самая очевидная форма финансовой мотивации для поставщиков – выплаты за достижение согласованных целей по сокращению выбросов. Совместно с поставщиками организации могут устанавливать минимальные значения для сокращения выбросов, при достижении которых выплачивается денежное вознаграждение. Этот инструмент пока редко применяется и исследован в меньшей степени.

Долгосрочные инвестиции: Инвестируя в инициативы, оказывающие долгосрочную поддержку декарбонизации на стороне поставщиков, компании-покупатели не только предоставляют им финансовую помощь и гарантии, но и выстраивают доверительные отношения с поставщиками, учитывая долгосрочный характер такого взаимодействия.

Такие инициативы могут внедряться в договоры о закупке электроэнергии или в проекты по декарбонизации. Они демонстрируют долгосрочные обязательства заказчиков в отношении закупок. Инвестиции в инициативы, которые поддерживают планы поставщиков по сокращению выбросов или позволяют им получить кредиты на благоприятных условиях, помогают поставщикам преодолеть финансовые препятствия для декарбонизации.

Повышение цен на товары: Покупатели могут мотивировать поставщиков, соглашаясь платить больше за альтернативные товары и услуги, которые производят меньше выбросов по сравнению с конкурентами или существующими предложениями. Это помогает компенсировать часть предполагаемых расходов поставщика на снижение углеродоемкости его деятельности.

Здесь важно учитывать, что согласие на повышение цены дается только при условии относительного снижения углеродных выбросов.

Льготные условия оплаты:

Организации могут предложить поставщикам льготные условия оплаты или ставку финансирования, зависящую от достижения целей по снижению выбросов углерода, раскрытию информации и прогрессу в этом направлении. Такие условия могут подтолкнуть поставщиков к ускорению декарбонизации и одновременно сформировать культуру повышения осведомленности и непрерывного совершенствования.

PHILIPS

Пример из практики

Запуск инициатив в поддержку программы Устойчивого развития поставщиков

В рамках стратегии декарбонизации своей цепочки поставок компания Philips недавно запустила несколько новых инициатив для активной поддержки своих поставщиков и создания стимулов для внедрения и выполнения программы [Устойчивого развития поставщиков](#).

В рамках этой программы, в которой каждый год уже участвует более 250 вендоров, Philips играет активную роль в поддержке своих поставщиков, помогая им выявлять возможности для декарбонизации на их предприятиях. Проект реализуется путем бесплатного выездного энергоаудита предприятия, по итогам которого определяются мероприятия для снижения выбросов с наименьшими затратами. На данный момент более 20 поставщиков Philips приняли участие в этой программе в рамках пилотного проекта. В 2022 году Philips планирует увеличить масштабы программы и провести оценку приблизительно 50 предприятий поставщиков за год.

Чтобы поставщики ставили научно обоснованные цели, Philips также предложила более 75% своих поставщиков рекомендации по непрерывному совершенствованию климатических программ в зависимости от их уровня зрелости. Несколько основных поставщиков также присоединились к пилотной программе и к CDP (Проект раскрытия информации о выбросах углерода) с целью скорейшего достижения уровня зрелости, необходимого для подключения к борьбе с изменением климата. В результате были поставлены научно обоснованные цели по Уровням 1, 2 и 3.

Кроме того, Philips требует от своих поставщиков ставить цели по сокращению выброса парниковых газов. С января 2021 года такое условие включается во все контракты в разделе Кодекс поведения поставщика компании. Чтобы дополнительно ускорить сокращение выбросов, компания также рассматривает возможность предложить поставщикам льготные условия оплаты при условии достижения пороговых показателей по сокращению выбросов. Согласно ожиданиям компании, это должно стать мощным стимулом для изменений, особенно для малых и средних предприятий.

Партнерство в создании финансовых возможностей для сокращения углеродных выбросов

В июле 2021 года компания Microsoft образовала партнерство с IFC (International Finance Corporation) – корпорацией, имеющей общую материнскую организацию с Всемирным банком. Ее цель – работа с рядом поставщиков Microsoft над выявлением технических решений и финансовых возможностей для сокращения выбросов парниковых газов в производственном процессе. Эти поставщики находятся в странах с развивающейся экономикой, в основном в Азии.

Это партнерство позволит поставщикам Microsoft использовать опыт IFC в работе со сложными международными цепочками поставок и выполнять обязательства компании в части помощи производителям в развивающихся странах применять более эффективные и экологичные методы работы. Цель партнерства Microsoft и IFC – продвигать дополнительные инвестиции в устойчивое развитие отрасли бытовой электроники. Оно также призвано демонстрировать финансовые и экономические преимущества энергоэффективности и инвестиций в возобновляемые источники энергии на всех уровнях цепочки поставок.



Использование процесса закупок

Инструменты мотивации в этой категории имеют нефинансовый характер и действуют по принципу «кнута». Они нацелены на внедрение обязательств и требований по декарбонизации в процесс закупок, с переходом от положительной мотивации к регуляторному подходу. Важно иметь в виду, что для эффективного внедрения таких инструментов следует полагаться на предоставление своевременных и точных данных об углеродных выбросах.

Обязательные отчеты о выбросах углерода:

Рекомендации или обязательные требования к подготовке отчетности, даже при отсутствии в договоре условий, привязанных к конкретным результатам, способствуют повышению осведомленности и прозрачности в отношении углеродных выбросов в цепочке поставок.

Это мягко подталкивает поставщиков к декарбонизации или как минимум к началу обсуждения планов и прогресса в области декарбонизации между заказчиком и поставщиком.

Декарбонизация как критерий выбора поставщиков:

На этапе подготовки к тендеру организации могут устанавливать критерии отбора, включая обязательства поставщиков по сокращению углеродных выбросов. Далее, на этапе оценки участников тендера, им предстоит выбрать поставщиков, имеющих четкие планы действий или заметно более низкий уровень выбросов по сравнению с конкурентами. Это экономичный способ интегрировать стимул к декарбонизации в цепочку поставок, он использует существующую процедуру закупок и может быть оформлен на весь срок действия договора.

Пункты в договоре о сокращении углерода:

Организации могут включать в договор пункты с ключевыми показателями эффективности для официальной оценки поставщиков на основе требований к отчетности и достижения целей по углероду. Это могут быть обязательства по научно обоснованным целям в отношении выбросов Уровня 3 или независимое подтверждение достигнутого прогресса, чтобы продемонстрировать достоверность сокращения выбросов и избежать риска гринвошинга (greenwashing – «зеленой» рекламы без конкретных результатов). Если согласованные цели не будут достигнуты, заказчик сможет принять меры правовой защиты, а если не сработают и они – расторгнуть договор в связи с нарушением обязательств поставщиком.



Пример из практики

Включение в договоры пунктов об устойчивом развитии для стимулирования сокращения углеродных выбросов

В 2018 году Группа ВТ начала включать в свои контракты пункт об устойчивом развитии, и одним из первых поставщиков ее подписала компания Nokia. В 2021 году 12 основных поставщиков подписали с ВТ или Openreach договоры с пунктом, который обязывает их обеспечить значительное сокращение углеродных выбросов за период действия договора с ВТ.

Основной элемент процесса включения такого пункта в договор – заручиться согласием поставщиков на участие в программе и достичь понимания возможностей для оптимизации энергопотребления, а значит и для сокращения углеродных выбросов. В процедуре закупок ВТ этот процесс позволяет продемонстрировать поставщику, что ВТ отводит поставщикам ключевую роль в уменьшении своего углеродного следа в цепочке поставок. Таким образом, сокращение выбросов углерода приносит пользу не только окружающей среде, но и коммерческому успеху поставщика.

Закупщики ВТ проводят следующие виды работы с поставщиками:

- определение продукта или услуги, на которых следует сосредоточиться, с учетом уровня расходов и потенциала сокращения углеродных выбросов;
- проведение оценки жизненного цикла продукта для выявления ключевых компонентов и производственных процессов, имеющих самое большое влияние на объем выбросов;
- сбор данных о производственных процессах и текущей энергоэффективности для подтверждения реальной возможности уменьшить углеродный след и подготовиться к аудиту энергоэффективности;
- проведение аудита энергоэффективности для определения базового уровня;
- согласование плана действий и целей по сокращению углеродных выбросов;
- отслеживание реализации плана, оценка результатов и составление отчета о достигнутых результатах.

В 2020/2021 финансовом году Группа ВТ предложила нескольким поставщикам провести бесплатный энергетический аудит их объектов и бесплатные консультации с экспертами из Углеродного фонда (The Carbon Trust). Семь поставщиков получили прямые рекомендации от экспертов фонда, что позволило им выполнить системный анализ всех основных энергопотребителей, а также заключение об их соответствии передовой практике. По итогам этой программы достигнута экономия в среднем на 35% от расходов на энергоснабжение, а углеродные выбросы сокращены на 32%.

Поддержка целей Microsoft по сокращению углеродных выбросов с помощью требований к устойчивому развитию поставщиков

Для достижения общей цели компании по устойчивому развитию Microsoft предъявляет к поставщикам дополнительные требования в области устойчивого развития. В июле 2020 года Microsoft обновила свой Кодекс поведения поставщика в поддержку амбициозной углеродной повестки компании.

Согласно этим требованиям, поставщики обязаны предоставлять полное, последовательное и точное раскрытие данных о выбросах парниковых газов Уровней 1, 2 и 3 или компонентов, необходимых для расчета таких данных. Они также обязаны представлять планы сокращения своих выбросов ПГ в соответствии с требованиями Microsoft.

Учитывая, сколько времени и знаний необходимо для подготовки отчетности о выбросах ПГ, Microsoft выбрала вариант постепенного развертывания программы, выделив год на разъяснение своих требований участникам цепочки поставок. Для поддержки поставщиков был создан комплекс образовательных ресурсов по устойчивому развитию. Они предназначены для того, чтобы поставщики освоили навыки, необходимые для составления отчетов о выбросах ПГ, разработки стратегии в сфере чистой энергетики и снижения выбросов от энергопотребления.

«Требование нашего Кодекса поведения поставщика о раскрытии информации о выбросах уже позволило повысить прозрачность и эффективность нашего сотрудничества с поставщиками в области сокращения выбросов, – говорит Лукас Иоппа, директор по экологии в Microsoft. – В дополнение к нашим собственным обязательствам по защите окружающей среды мы стремимся поддержать поставщиков, клиентов и партнеров в сокращении их углеродного следа».

Обеспечение исполнения

Инструменты мотивации в этой категории имеют финансовый характер и действуют по принципу «кнута». Применяется жесткий подход, устанавливаются штрафы за невыполнение или неполное выполнение требований. При этом важно иметь в виду, что могут возникнуть трудности с юридически обязывающим обеспечением этих инструментов по сравнению с более мягкими подходами.

Цены на углерод: Цены на углерод – это способ определить стоимость выбросов углерода. Таким образом поставщики не только несут ответственность за свои выбросы, но и имеют возможность повлиять на них. Устанавливая цены на углерод на протяжении всей цепочки поставок, организация не только поощряет осуществление деятельности с учетом сокращения углеродного следа, но и выделяет дополнительные инвестиции на декарбонизацию.

По нашим наблюдениям, установление внутренних цен на углерод в качестве рычага воздействия еще не разработано должным образом. На данный момент такая практика по отношению к цепочке поставок имеет небольшое распространение.

Финансовые санкции: Этот инструмент связан с разделом «Пункты в договоре о сокращении выбросов углерода». Организации могут включать в договор положения о штрафах в случае недостижения согласованных целей или контрольных результатов. Такие штрафы могут выражаться в автоматическом снижении стоимости услуги или в скидках на покупаемые товары.

Расторжение договоров: Как говорилось в разделе «Пункты в договоре о сокращении углерода», если поставщики не выполняют требования к декарбонизации, включенные в их договоры, покупатель может расторгнуть договор.

Инструменты, перечисленные в разделе «Обеспечение исполнения», обычно используются в сочетании с другими механизмами создания мотивации. Например, финансовые штрафы и расторжение договора могут предусматриваться в связи с пунктами об углеродной отчетности и о сокращении углеродных выбросов – в качестве наказания за несоблюдение условий. Поэтому мы не приводим примеры из практики, иллюстрирующие только этот пункт.

④ Инструменты для декарбонизации цепочки поставок



4 Инструменты для декарбонизации цепочки поставок

Помимо бизнес-цели выйти на Net Zero, все компании имеют и другие приоритеты, которые требуют времени, ресурсов и внимания. Важно перейти от теории к практике и понять, какими средствами компания может решить вопрос с декарбонизацией цепочки поставок в условиях давления с разных сторон.

При оценке мер практического характера нужно рассмотреть ряд дополнительных факторов, определяющих успех или провал инициатив по декарбонизации цепочки поставок. Во-первых, организации должны проанализировать **особенности покупателя** и поставщика и, соответственно, оценить, какие инструменты мотивации будут наиболее эффективными и целесообразными. Во-вторых, нужно учитывать наличие **дополнительных поддерживающих факторов** (системы для корпоративного управления, работы с данными, инноваций и сотрудничества) для эффективного внедрения инструментов мотивации.

Инициирование стимулирующих мер для декарбонизации цепочки поставок

На графике ниже представлен ряд последовательных мер, которые будут применяться в зависимости от степени зрелости поставщика в области декарбонизации. Эту схему можно использовать для определения нормы, но нужно иметь в виду, что у каждой организации свой уникальный путь, и доступные для нее рычаги воздействия будут зависеть от отрасли, географического положения и платежеспособности.



Дорабатывать стратегию мотивации по мере продвижения к целям и выявления узких мест

РЕШИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ, ШАГ ЗА ШАГОМ

Цель – ограничить глобальное потепление 1,5°C – будет достижима, если мы поставим достаточно амбициозные задачи и ускорим декарбонизацию цепочки поставок. Если раньше было достаточно публиковать отчетность и раскрывать информацию, то сейчас стала очевидна необходимость действий в этом направлении.

Для вовлечения цепочки поставок в декарбонизацию необходимо сотрудничество многих заинтересованных сторон. Оно позволит преодолеть границы между отраслями и ускорить достижение цели.

Рабочая группа определила следующие виды действий:

- **Содействие сотрудничеству и обмену знаниями**

Сообщества по интересам создают идеальную среду для обмена информацией и опытом как для корпоративных заказчиков, так и для поставщиков. Взаимодействие может происходить в форме отраслевых рабочих групп. В таком режиме открывается возможность совместно устранять препятствия, стоящие перед конкретной отраслью, и находить возможности для выработки совместных решений. Круг обсуждаемых тем может включать количественное измерение выбросов, оценку базовых показателей, технологии улавливания углерода и сокращения выбросов, отслеживание прогресса и т. д. Такое обсуждение поможет поставщикам, как крупным, так и малым, из различных локаций и отраслей, объединять усилия в работе над такими вопросами, как стандарты и совместные инвестиции, особенно если поставщики работают одновременно с несколькими заказчиками.

WBCSD и организации-партнеры планируют запустить Платформу действий Net Zero, чтобы помочь компаниям реализовать объявленные ими цели по выходу на нулевой углеродный баланс и поддерживать совместную работу над декарбонизацией цепочки поставок. Этому будет способствовать наличие доступной, централизованной платформы с эффективными решениями для борьбы с изменением климата.

- **Внедрение углеродного учета в системы учета**

На данный момент ощущается нехватка данных о выбросах на уровне конкретных услуг как для заказчика, так и для поставщика.

В существующих системах финансового учета и закупок, в которые заносятся данные о стоимости и объеме товаров и услуг, в том числе косвенные налоги, не учитываются данные об эквивалентах выбросов. Разработка долгосрочного плана действий для того, чтобы углеродный учет стал таким же распространенным, как бухгалтерский, будет способствовать концентрации и поддержанию внимания на выбросах в цепочке поставок. WBCSD основал [Carbon Transparency Partnership](#) – ассоциацию, в рамках которой коммерческие организации и другие стороны, заинтересованные в декарбонизации,

смогут преодолевать границы между отраслями и географическими регионами. Цель партнерства – повышение прозрачности в области выбросов ПГ по всем цепочкам поставок, что необходимо для установления ответственности за выбросы и ускорения декарбонизации.

- **Разработка моделей уровней зрелости**

Зачастую трудно понять, что происходит на уровне разных звеньев цепочки поставок, картина здесь складывается неясная или неполная. Цели поставщика по декарбонизации часто не соответствуют намерению заказчика. Даже в устоявшихся взаимоотношениях с поставщиками есть место для неоднородности возможностей и уровня знаний в области декарбонизации. И чем дальше поставщик в цепочке поставок от заказчика, тем хуже ситуация. WBCSD и организации-партнеры разрабатывают Общую систему оценки зрелости (Common Maturity Framework). Ее задача – обеспечить бизнес надежной методологией для оценки своего уровня зрелости в сфере борьбы с изменением климата. Такая система позволила бы также получать достоверную оценку зрелости цепочки поставок.

- **Создание общей платформы для подготовки отчетности**

Сейчас отсутствуют как единый согласованный стандарт, так и единая методология для расчета выбросов Уровня 3 и подготовки соответствующей отчетности. Применяются разные подходы как со стороны поставщиков, так и на уровне отраслей. Для выработки единого и эффективного подхода к стандартам и методам необходимо сотрудничество и синхронизация усилий разных отраслей и организаций. Создание отраслевого опросника помогло бы стандартизировать данные, упростить и оптимизировать их сбор. Он не только сэкономил бы время на подготовку отчетности поставщиков, но и облегчил бы сбор и анализ данных, что повысило бы вовлеченность поставщиков.

Примечания

¹ [IPCC Sixth Assessment Report](#)

² [Reality Check: третье ежегодное исследование того, как компании из списка Fortune Global 500 активизировали свои действия по борьбе с изменением климата и повысили соответствующие обязательства.](#)

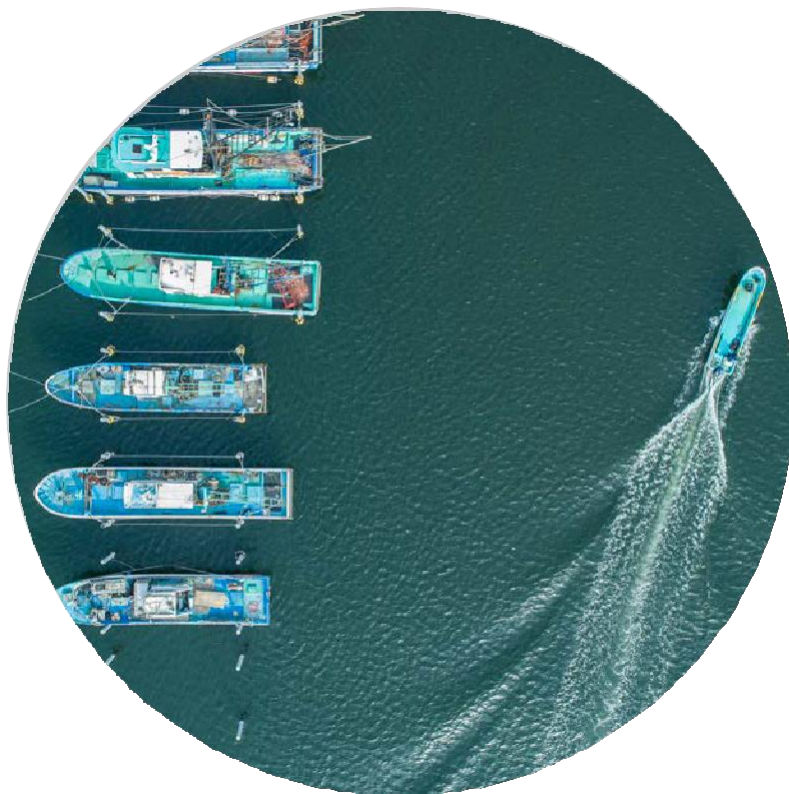
³ [Net Zero Climate](#)

⁴ [Transparency to Transformation: A chain reaction](#)

⁵ [The Greenhouse Gas Protocol](#)

⁶ [Scope 3 Inventory Guidance | US EPA](#)

⁷ [Best Practices in Scope 3 Greenhouse Gas Management](#)



ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Основные авторы

- Фрэнки Хауланд, Практика оказания услуг в области устойчивого развития и изменения климата, PwC в Великобритании
- Ханна Лоак, Менеджер отдела по борьбе с изменением климата, WBCSD
- Дениз Чен, Практика оказания услуг в области устойчивого развития и изменения климата, PwC в Великобритании
- Дэн Доулинг, партнер, Практика оказания услуг в области устойчивого развития и изменения климата, PwC в Великобритании

Лица, принявшие участие в подготовке этой брошюры

- ABB: Рональд Дебуа (директор по устойчивому развитию); Генри Кулла (специалист по экологии в сфере глобальной роботизации и дискретной автоматизации)
- AB InBev: Вирджиния Ково (глобальный директор по борьбе с изменением климата), Хорхе Фонтан Балестра (глобальный директор по закупкам, департамент сырьевых товаров и энергоресурсов)
- BSR: Эрин Лайтхайзер (менеджер по изменению климата)
- BMW: Александр Ник (директор по стандартам ESG и стратегии борьбы с изменением климата)

- BT: Пенелопа Гарне (менеджер Углеродной программы), Роберт Уильямс (старший менеджер по закупкам)
- Colgate Palmolive: Рональд Джекоби (менеджер по устойчивым закупкам, Вэнс Меролла (глобальный директор по устойчивому развитию), Мари Йоханссон (директор по устойчивости продукции)
- Dow: Сюзанн Грин (лидер Международной практики закупок, устойчивого развития и информационной работы)
- Hitachi: Hitachi Europe: Стефан Кинчер (генеральный директор, Value Integration Group), Жуан Мариньо (Руководитель отдела экологии и устойчивого развития, старший менеджер по ЕС), Хелен Гранди (специалист по экологии)
- Microsoft: Ванесса Майлер (директор по инновациям и воздействию на практику энергопотребления)
- PepsiCo: Северин Деяпорт (менеджер по устойчивому развитию, Глобальные закупки), Ноора Сингх (старший директор, Глобальное устойчивое развитие), Стефан Крамис (директор Глобальных закупок), Кристен Бэнкс (Глобальное устойчивое развитие, стратегия для Уровня 3), Райан Спайсер (Глобальное устойчивое развитие, стратегия для Уровней 1 и 2)

- Philips: Саймон Брааксма (старший директор, Устойчивое развитие Группы), Дилан Макнилл (директор по устойчивому развитию поставщиков и обеспечению прав человека)
- PwC: Пэтрик Мартер (руководитель Практики оказания услуг в области закупок, Великобритания), Том Бигент (директор Практики оказания услуг в области устойчивого развития и изменения климата, Великобритания), Шрея Дхолоакиа (Практика оказания услуг в области устойчивого развития и изменения климата, Великобритания), Карим Мохамеднут (руководитель практики оказания услуг в области устойчивого развития цепочки поставок, США)
- Shell: Том ван Хойдонк (стратегический аналитик, Хам энергетического перехода поставщиков), Хория Читу (руководитель по устойчивому развитию цепочки поставок и по стратегии цепочки поставок), Марианна Буэрзма (менеджер по цепочке поставок, Программа декарбонизации)
- WBCSD: Джон Ревесс (старший директор по трансформации Net Zero); Рутгер ван дер Занден (менеджер по энергетической трансформации)

Члены рабочей группы WBCSD по стимулированию декарбонизации цепочек поставок



ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОГРАНИЧЕНИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Данный документ выпущен от имени WBCSD, который несет ответственность за итоговые выводы и рекомендации. Как и в остальных документах от имени WBCSD, в его разработке приняли участие сотрудники WBCSD и эксперты из компаний – участниц WBCSD. PwC, международная консалтинговая фирма, предоставила аналитические наработки и поддержку Рабочей группе по стимулированию декарбонизации цепочек поставок SOS 1.5.

ИНФОРМАЦИЯ О WBCSD

WBCSD – ведущая международная ассоциация под управлением руководителей компаний. В нее входят более 200 ведущих устойчивых организаций, которые объединяют усилия для ускорения системной трансформации, чтобы достичь нулевого углеродного баланса, сохранить природный баланс и поддержать справедливый переход в будущем.

Для выполнения нашей миссии мы приглашаем руководителей компаний и лидеров в области устойчивого развития делиться практическими наработками в отношении препятствий и возможностей в интегрированных вопросах борьбы с изменением климата и неравенством, охраны окружающей среды и устойчивого развития. На основе этих наработок мы совместно готовим рекомендации для руководителей компаний, предоставляем научно обоснованные инструкции, в том числе стандарты и протоколы. Мы также развиваем инструменты и платформы в помощь ведущим организациям в стремлении к устойчивому развитию, включая борьбу с изменением климата и неравенством и охрану окружающей среды во всех отраслях и регионах.

Компании – участницы нашей ассоциации представляют все сектора экономики и все крупнейшие страны, имеют совокупную выручку более 8,5 трлн долларов США и штат 19 млн сотрудников. Наша международная сеть, объединяющая 70 национальных советов предпринимателей, предоставляет организациям-участницам беспрецедентный охват в глобальных масштабах. С 1995 года у WBCSD есть уникальная возможность сотрудничать с организациями-участницами и их цепочками поставок и предлагать реальные бизнес-решения для самых сложных задач в области устойчивого развития.

Вместе мы – рупор бизнеса, стремящегося к устойчивому развитию. Нас объединяет видение мира, в котором к середине века более 9 миллиардов человек смогут жить в комфортных условиях, не истощая ресурсы планеты.

www.wbcsd.org

Copyright © WBCSD, декабрь 2021 года

Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию

Женева, Пекин, Дели, Лондон, Нью-Йорк, Сингапур

www.wbcsd.org

