

# Raportowanie danych pozafinansowych

Przewodnik dla przedsiębiorstw

Czerwiec 2013

[ 1

**CRiDO**  
Business Consulting



**AGH**  
AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA  
IM. STANISŁAWA STĄSZICA  
W KRAKOWIE

Ekspertyza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki  
przez Crido Business Consulting oraz Akademię Górniczo-Hutniczą

---

Wydanie II poprawione i uzupełnione

# 00

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	4
<b>1.</b> W kierunku systemu odpowiedniej sprawozdawczości dla budowania wartości przedsiębiorstwa .....	6
<b>1.1.</b> Budowanie wartości jako podstawowy cel strategiczny przedsiębiorstwa.....	8
<b>1.2.</b> Czynniki generowania wartości w obszarach materialnych i niematerialnych.....	10
<b>1.3.</b> Luka wartości jako efekt zróżnicowania postrzegania wartości przez interesariuszy .....	13
<b>1.4.</b> Raportowanie zintegrowane sposobem na zamknięcie luki wartości .....	15
<b>1.5.</b> Efektywność finansowa w raporcie zintegrowanym .....	21
<b>1.6.</b> Raportowanie zintegrowane jako narzędzie zarządzania strategicznego .....	23
<b>1.7.</b> Strategiczna rachunkowość zarządcza i controlling jako potencjalna baza informacyjna na potrzeby raportowania zrównoważonego .....	25
<b>1.8.</b> Odniesienie wskaźników pozafinansowych do miar finansowych w raportowaniu zintegrowanym .....	27
<b>1.9.</b> Możliwości sporządzania raportu zintegrowanego w polskim systemie prawnym .....	29
<b>2.</b> Analiza najważniejszych standardów raportowania danych pozafinansowych.....	32
<b>2.1.</b> Wytyczne Global Reporting Initiative .....	34
<b>2.2.</b> Wytyczne KPIs for ESG.....	40
<b>2.3.</b> Accounting for Sustainability .....	42
<b>2.4.</b> Raportowanie zintegrowane w RPA .....	43
<b>2.5.</b> Ramy Raportowania Zintegrowanego IIRC.....	45
<b>2.6.</b> Narzędzie sprawozdawczości zintegrowanej - XBRL .....	47
<b>3.</b> Analiza dobrych praktyk w raportowaniu zintegrowanym.....	52
<b>3.1.</b> Eskom (RPA) - pierwszy raport zintegrowany według wskazówek IIRC.....	54
<b>3.2.</b> Novo Nordisk (Dania) – najlepsze raporty zintegrowane w CR Reporting Awards .....	58
<b>3.3.</b> Grupa Lotos (Polska) - pierwsze raporty zintegrowane w Polsce .....	62
<b>4.</b> Korzyści związane z raportowaniem zintegrowanym .....	66
<b>4.1.</b> Raportowanie zintegrowane a procesy zachodzące w gospodarce .....	68
<b>4.2.</b> Raportowanie zintegrowane narzędziem zarządzania dla właścicieli .....	70
<b>4.3.</b> Raportowanie zintegrowane z perspektywy inwestorów .....	76
<b>5.</b> Proces integrowania danych finansowych i pozafinansowych – przewodnik dla przedsiębiorstw .....	80
<b>5.1.</b> Krok 1 – Decyzje właścicieli i zarządu.....	83
<b>5.2.</b> Krok 2 - Zaplanowanie procesu .....	86
<b>5.3.</b> Krok 3 - Określenie istotnych szans i ryzyk.....	88
<b>5.4.</b> Krok 4 - Zaangażowanie interesariuszy .....	91
<b>5.5.</b> Krok 5 - Zbudowanie systemu raportowania .....	94
<b>5.6.</b> Krok 6 - Skompilowanie i ustrukturyzowanie raportu zintegrowanego .....	96
<b>5.7.</b> Krok 7 - Opublikowanie raportu zintegrowanego.....	98
Baza linków z dodatkowymi informacjami.....	100
Źródła.....	101



# Wstęp

**Współczesne warunki rynkowe stawiają przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania biznesowe. Jednym z takich wyzwań jest oczekiwanie większej transparentności w zakresie raportowania.**

Co więcej, biorąc pod uwagę zmiany legislacyjne, społeczne i środowiskowe, powstaje konieczność zwiększenia ujawniania danych już nie tylko finansowych, ale również pozafinansowych. Te drugie, jak pokazują liczne przykłady i dane przytoczone w niniejszej ekspertyzie, nabierają coraz większej wartości zarówno dla samych organizacji, z punktu widzenia funkcji zarządczych, jak i dla interesariuszy zewnętrznych, z inwestorami na czele.

Odpowiedzią na to wyzwanie jest nowy trend raportowania danych finansowych oraz pozafinansowych w jednym dokumencie, określany jako raportowanie zintegrowane.

Raportowanie zintegrowane łączy w sobie istotne informacje na temat strategii, zarządzania, wyników i perspektyw na przyszłość organizacji, w sposób, który odzwierciedla ekonomiczny, społeczny i środowiskowy kontekst, w którym ona działa. Takie raportowanie stanowi jasne i zwarte przedstawienie, w jaki sposób organizacja demonstruje swoją odpowiedzialność i jak tworzy wartość, teraz i w przyszłości. Raportowanie zintegrowane łączy najbardziej istotne elementy informacji obecnie przedstawianych w oddzielnych dokumentach (raport finansowy, sprawozdanie zarządu, oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego, raport zrównoważonego rozwoju) w spójną całość. Raport zintegrowany wyjaśnia, w jaki sposób dane pozafinansowe wpływają na zdolność organizacji do tworzenia i podtrzymywania wartości w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej.

Aby jednak spełniał taką funkcję, konieczne jest zidentyfikowanie i pokazanie zależności pomiędzy danymi niefinansowymi oraz finansowymi. Jest to jedno z największych wyzwań, jakie stoją przed zarządzającymi w kontekście raportowania zintegrowanego. Do innych barier należy przede wszystkim zaliczyć konieczność zrozumienia, że raport zintegrowany nie jest tym samym, co proste „złożenie”

raportów finansowego i zrównoważonego rozwoju do jednego dokumentu. Ponadto, ważne będzie podniesienie przez przedsiębiorstwa kompetencji w zakresie ustalania kluczowych wskaźników wydajności (ang. Key Performance Indicators, w skrócie KPI), ilościowych i jakościowych opisów pozafinansowych obszarów organizacji, na drodze dialogu wewnętrznego i zaangażowania interesariuszy.

Grupą docelową niniejszej ekspertyzy są przede wszystkim zarządy przedsiębiorstw. Przy przygotowaniu raportu zintegrowanego kadra zarządzająca powinna zaangażować się w zidentyfikowanie istotnych kwestii społecznych, środowiskowych, ekonomicznych i finansowych, które wpływają na zdolność organizacji do tworzenia i utrzymywania wartości. Do zadań kadry zarządzającej będzie należała analiza środowiskowych i społecznych trendów, które mają istotny wpływ na branżowy, rynkowy i regulacyjny kontekst, w ramach którego firma funkcjonuje oraz weryfikacja modelu biznesowego, polegająca na opisie następstw zidentyfikowanych trendów społecznych i środowiskowych dla danego sposobu prowadzenia biznesu i jego zdolności do generowania wartości. I wreszcie, kadra zarządzająca będzie określała zależności pomiędzy celami, strategiami, ryzykami i zasobami oraz połączenia między istotnymi kwestiami i oddziaływaniem w zakresie zrównoważonego rozwoju, a zdefiniowanymi przez firmę celami. Prace nad określeniem najlepszej formy tworzenia raportów zintegrowanych trwają na całym świecie. Jednak już teraz wiadomo, że zintegrowana transparentność w obszarach finansowych i niefinansowych niesie dla firm wiele korzyści.

W niniejszej publikacji przytaczamy m.in. wyniki eksperymentu niemieckich naukowców, który wykazał, że w przypadku złej kondycji finansowej firmy i dobrych wyników pozafinansowych, informacje pozafinansowe mają wpływ na wycenę spółki dla inwestorów dysponujących raportem zintegrowanym, w przeciwieństwie do inwestorów, korzystających z oddzielnych raportów finansowych i zrównoważonego rozwoju. Pokazuje to, że oddzielne prezentowanie danych finansowych i pozafinansowych może prowadzić do niedoszacowania wartości spółki. W innym wspomnianym badaniu 84% pytanym inwestorów i analityków stwierdziło, że jasne artykułowanie

przez firmę połączeń między różnymi aspektami działania firmy, np. strategią, wynagrodzeniami, KPI, wynikami finansowymi i pozafinansowymi jest ważne lub bardzo ważne dla procesu analizy i podejmowania decyzji inwestycyjnych. Warto o tym pamiętać, zwłaszcza gdy kapitału na rynku jest mniej, a inwestorzy stają się coraz bardziej ostrożni w swoich decyzjach inwestycyjnych.

Na szczęblu międzynarodowym rośnie poparcie dla raportowania zintegrowanego. Paragraf 47 dokumentu końcowego Szczytu ONZ Rio +20, który odbył się w czerwcu 2012 r. w Rio de Janeiro brzmi w całości:

*Uznajemy znaczenie raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju i zachęcamy stosowne przedsiębiorstwa, zwłaszcza te notowane publicznie i duże firmy, do rozważenia integracji informacji na temat zrównoważonego rozwoju z ich cyklami raportowania. Zachęcamy branże, zainteresowane rządy, jak i odpowiednich interesariuszy przy wsparciu systemu ONZ, do opracowania modeli dobrych praktyk i ułatwiania działań na rzecz **integrowania raportowania zrównoważonego rozwoju**, przy wzięciu pod uwagę doświadczeń z już istniejących ram, a także zwróceniu szczególnej uwagi na potrzeby krajów rozwijających się, włączając w to budowanie ich potencjału.<sup>1</sup>*

Rządy Brazylii, Danii, Francji i RPA utworzyły specjalną grupę, aby wyrazić poparcie dla integrowania kwestii finansowych i pozafinansowych. Każdy z tych krajów odgrywa wyjątkową rolę we wspieraniu idei raportowania zintegrowanego. W RPA od 2011 roku firmy notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Johannesburgu są zobowiązane do sporządzania raportu, który integruje wyniki finansowe i odnosi się do zrównoważonego rozwoju, lub wyjaśnienia dlaczego takiego raportu się nie dostarcza. Dania wpięła raportowanie zintegrowane do ustawodawstwa w 2009 roku. Francja obowiązek wydawania raportów zintegrowanych nałożyła na duże firmy w 2012 roku. Największa giełda Brazylii, BM & FBOVESPA w São Paulo, obecnie wydaje zintegrowane raporty roczne i również na początku 2012 roku wydała rekomendację dla spółek giełdowych na niej notowanych odnośnie ujawniania informacji na temat szeregu kwestii, począwszy od zrównoważenia środowiskowego, aż do ładu korporacyjnego lub wyjaśnienia dlaczego od

tych ujawnień firma się powstrzymuje<sup>2</sup>.

W ciągu najbliższych lat przewidywany jest spadek znaczenia raportów zrównoważonego rozwoju i wzrost znaczenia raportów zintegrowanych, co pokazuje pierwszy raport z publicznych konsultacji nowej generacji wytycznych GRI (Global Reporting Initiative) G4. Wyniki konsultacji pokazują, że chociaż firmy raportujące wskazują, że raport zrównoważonego rozwoju jest najbardziej istotnym formatem raportowania obecnie, to przewidują spadek jego znaczenia w ciągu najbliższych trzech lat i 10 lat, przy wzroście znaczenia raportowania zintegrowanego w tym samym okresie. Z uwagi na fakt, że cele interesariuszy koncentrują się obecnie na budowaniu wartości, raporty roczne o rozbudowanym zakresie informacyjnym ewoluują w duchu raportowania zintegrowanego.

Niniejsza publikacja stanowi przegląd najważniejszych inicjatyw w zakresie raportowania zintegrowanego oraz analizę szans i ryzyk, z jakimi przyjdzie zmierzyć się polskim przedsiębiorcom w kontekście omawianego zagadnienia. Centralną częścią publikacji jest propozycja, wręcz instrukcja przeprowadzenia procesu integrowania danych finansowych z danymi pozafinansowymi oraz zaprezentowania ich w jednym raporcie.

Ze względu na stan prac na świecie oraz nowość zagadnienia w Polsce, przedstawiony materiał jest raczej zaproszeniem do dyskusji oraz propozycją pewnych zaleceń w zakresie raportowania zintegrowanego, niż finalnym zestawem niezmiennych wytycznych.

Niniejsza publikacja jest pierwszym w Polsce tak obszernym przedstawieniem zagadnienia zintegrowanego raportowania. Autorzy mają nadzieję, że zaprezentowany materiał pozwoli polskim przedsiębiorcom dostrzec korzyści wynikające z podjęcia wysiłku zmierzającego do przedstawiania danych finansowych i niefinansowych w sposób zintegrowany oraz znaleźć odpowiedzi na najważniejsze pytania i wątpliwości na poziomie regulacyjnym, operacyjnym i narzędziowym. ■

<sup>1</sup>United Nations General Assembly; Resolution adopted by the General Assembly 66/288. The future we want; 11 September 2012; tłum. własne.

<sup>2</sup>TriplePundit; Rio+20 Update: Brazil, Denmark, France And South Africa Lead Call For Sustainability Reporting; <http://www.triplepundit.com/2012/06/rio20-update-friends-of-paragraph-47-integrated-reporting-brazil-denmark-france-south-africa/>; dostep: 03.01.2013.

# 01

## W kierunku systemu odpowiedniej sprawozdawczości dla budowania wartości przedsiębiorstwa

61

Pierwszy rozdział przedstawia ewolucję podejścia do budowania wartości przedsiębiorstwa, wskazując na czynniki generowania wartości w obszarach materialnych i niematerialnych. W tym miejscu zostało przeanalizowane również zróżnicowanie postrzegania wartości przez inwestorów i menadżerów oraz powstająca w konsekwencji luka wartości, którą można „zamknąć” za pomocą raportowania

zintegrowanego. Raportowanie zintegrowane, co zostało poniżej podkreślone, pełni też ważne funkcje w procesie zarządzania strategicznego i może być wspomagane przez strategiczną rachunkowość zarządczą i controlling. Rozdział kończy fragment, w którym sprawozdanie z działalności zarządu zostało wskazane jako potencjalny kluczowy element raportu zintegrowanego w polskim systemie prawnym. ■





Source: OECD  
Expert Consensus  
15-Year Olds

Country	2009	2000
Finland	1	1
Japan	2	2
New Zealand	3	3
Canada	4	4
Australia	5	5
UK	6	6
Ireland	7	7
Korea	8	8
France	9	9
USA	10	10
Switzerland	11	11
Denmark	12	12
Netherlands	13	13
Sweden	14	14
Czech Republic	15	15
Austria	16	16
Belgium	17	17
Hungary	18	18
Iceland	19	19
Spain	20	20
Germany	21	21
Poland	22	22
Slovenia	23	23
Lithuania	24	24
Latvia	25	25
Portugal	26	26
Slovak Republic	27	27
Italy	28	28
Spain	29	29
Luxembourg	30	30
Greece	31	31
Turkey	32	32
Chile	33	33
Malta	34	34
Costa Rica	35	35
Peru	36	36
Colombia	37	37
Vietnam	38	38
China	39	39
Turkey	40	40
Other	41	41

Family Found  
~60% of A  
onal

## [1.1.] Budowanie wartości jako podstawowy cel strategiczny przedsiębiorstwa

**Budowanie wartości przedsiębiorstwa jest najważniejszym celem w nowoczesnym podejściu do zarządzania w ujęciu strategicznym.**

Jednak proces kreowania **wartości** w horyzoncie długookresowym wymaga identyfikacji stron i grup zainteresowanych wzrostem wartości przedsiębiorstwa, która może być tworzona w wielu obszarach związanych z zarządzaniem określonymi czynnikami. Dzisiejsze podejście do budowania wartości przedsiębiorstwa jest efektem ewolucji jaka dokonała się w procesach decyzyjnych, charakterystycznych dla zarządzania strategicznego.

Jak przedstawiono na Diagramie 1., początkowo cele strategiczne koncentrowały się na produktach

i możliwości ich sprzedaży na rynkach, zapewniając tym samym przedsiębiorstwom uzyskiwanie wyników finansowych. Z czasem coraz większe znaczenie nabrać zaczęły możliwości oddziaływania na rynek poprzez segmentację klientów i rynków zbytu oraz pozycjonowanie produktów pod określone potrzeby rynku. W końcu, ważnym stało się posiadanie odpowiednich zasobów, zapewniających wytworzenie określonych produktów pod potrzeby rynku. Istotnym w tej koncepcji było założenie, że posiadane zasoby stanowią kombinację technologii, procesów, zdolności pracowników, systemów zarządzania i posiadanych innowacji. Obecnie identyfikuje się wartość i jej kreowanie przez przedsiębiorstwa jako strategiczną kwintesencję wiązki celów działalności przedsiębiorstwa, generowaną dla wszystkich interesariuszy z posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych.

8]

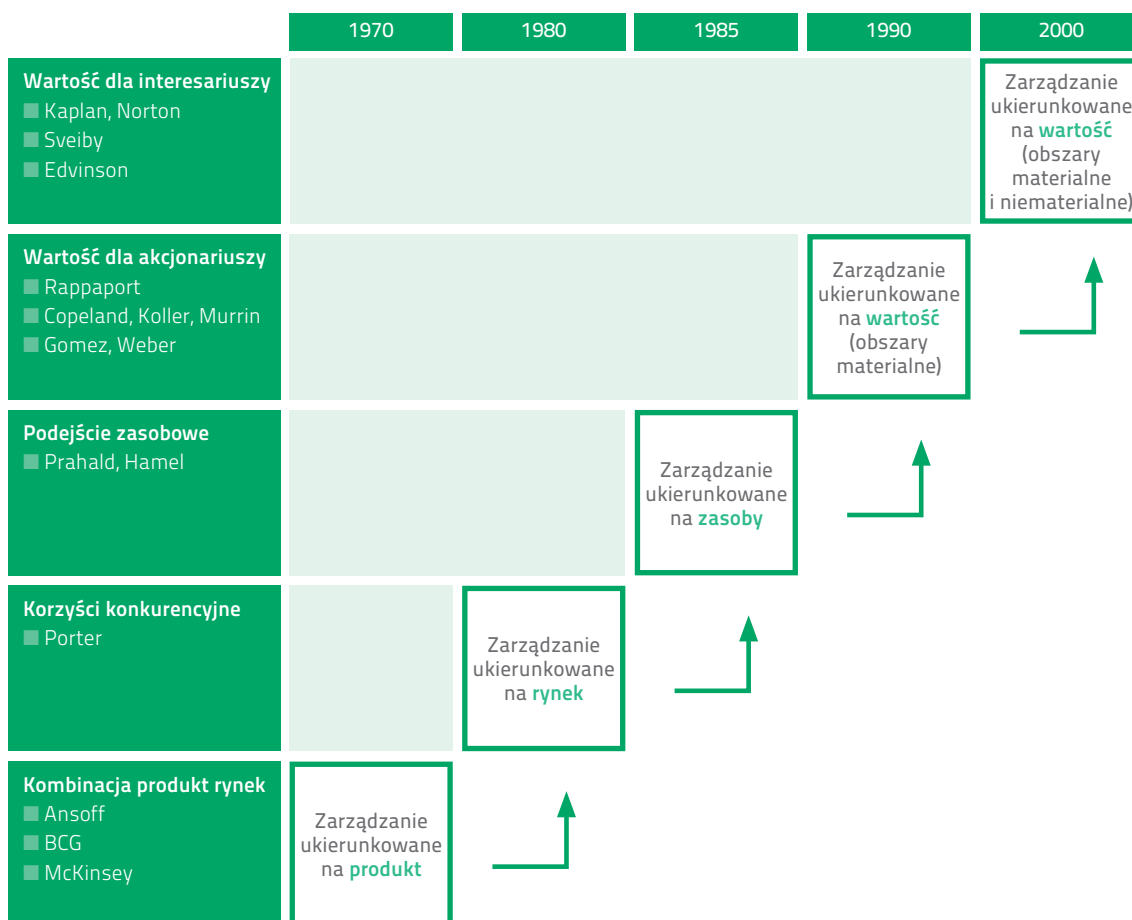


Diagram 1. Ewolucja zarządzania strategicznego w kierunku budowania wartości. Źródło: opracowanie własne na podstawie Skoczylas W. (red nauk.); Determinanty i modele wzrostu wartości przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, str. 13.

Klasyczne podejście do kreowania wartości przedsiębiorstwa opiera się na maksymalizacji ogółu korzyści dla akcjonariuszy z kapitałów zaangażowanych w jej funkcjonowanie, nie pomijając przy tym interesów innych zainteresowanych spółką stron<sup>3</sup>. Definicja ta identyfikuje i podkreśla wzrost wartości przedsiębiorstwa przede wszystkim dla dawców kapitałów, którzy zaangażowali kapitały w celu osiągnięcia zamierzonych efektów w postaci dywidend lub wzrostu wartości rynkowej posiadanych papierów wartościowych o charakterze właścicielskim.

W chwili obecnej budowanie wartości przedsiębiorstwa jest postrzegane szerzej i akcentuje pozyskiwanie korzyści nie tylko przez akcjonariuszy, jako dawców kapitałów, ale również pozostałych stron i grup, identyfikowanych jako interesariuszy,

zainteresowanych funkcjonowaniem i budowaniem wartości przedsiębiorstwa. Interesariuszami przedsiębiorstwa mogą być pracownicy, dostawcy, klienci, gminy i samorządy lokalne, Skarb Państwa, banki, właściciele itp.

Każda z wymienionych grup czerpie różne korzyści w procesie budowania wartości, poprzez fizyczną realizację wynagrodzeń, podatków lokalnych, podatków centralnych, utrzymania rynków zbytu oraz zapewnienia przychodów, odsetek, dywidend itp. ■

<sup>3</sup>Rappaport A.; Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance; The Free Press, New York 1986, str. 77. Stewart G.B.; EVA TM: Fact or Fantasy; Journal of Applied Corporate Finance; Summer 1994, vol. 7, nr 2, str. 72-73.

## [1.2.] Czynniki generowania wartości w obszarach materialnych i niematerialnych

**Budowanie wartości dla interesariuszy wymaga określenia obszarów kreowania wartości, które są istotne dla wszystkich grup zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Ustalenie kluczowych obszarów oraz zdefiniowanie w nich czynników budowania wartości, zwanych generatorami wartości, umożliwia zorientowanie procesu zarządzania na długoterminową wartość.**

Okazuje się jednak, że określenie wspomnianych obszarów jest złożone i zależy od specyfiki przedsiębiorstwa, przyjętej strategii rozwoju firmy, posiadanych zasobów, kluczowych kompetencji, potencjału kapitału intelektualnego, zdolności do kreowania innowacyjnych rozwiązań, adaptacyjności do zmieniających się warunków otoczenia, a także potrzeb i oczekiwań klientów. Złożoność problemu dotyczy akcentowania przez interesariuszy zarówno obszarów materialnych, jak i niematerialnych, mających wpływ na budowanie wartości, co prowadzi z kolei do konieczności stworzenia i spójnego powiązania zadań materialnych i niematerialnych, które należy zwartościować miernikami finansowymi i niefinansowymi. Określenie mierników, dotyczących konkretnych czynników kreowania wartości, zwartościowanie ich w budżetach oraz transparentny system raportowania, stanowiący podstawę analizy odchyleń i motywowania, leżą u podstaw efektywnego systemu wzrostu wartości przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

Czynniki budowania wartości są w chwili obecnej identyfikowane zarówno w sferze materialnej, jak i niematerialnej, co przedstawiono na Diagramie 2., a system identyfikujący mierniki pomiaru realizacji tych czynników powinien być oparty na wskaźnikach finansowych i niefinansowych. Zapewni to większą transparentność i przejrzystość funkcjonowania dla wszystkich interesariuszy skoncentrowanych na czerpaniu korzyści z procesu szeroko pojętego wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Z Diagramu 2. można wnioskować, że wartość rynkowa przedsiębiorstwa jest odzwierciedleniem kreowania wartości dla poszczególnych grup interesariuszy, co zasadniczo rzutuje na trudności w jej zobiektywizowanej wycenie. Interpretacja zaprezentowanego modelu, odnoszącego się do kreowania wartości rynkowej, pozwala wskazać różne kategorie czynników i uwarunkowań powiązanych ze sobą złożoną siecią sprzężeń zwrotnych. Można wśród nich wyróżnić dwie grupy czynników, różniące się między sobą charakterem oraz wpływem na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jedna grupa czynników tworzy zasoby materialne, druga zaś odpowiada za rozwijanie zasobów niematerialnych. Warto zwrócić szczególną uwagę na efekt ich synergicznego oddziaływania, co sprawia, że wyzwaniem dla współczesnych menedżerów jest umiejętne wytyczanie celów oraz kształtowanie procesów organizacyjnych z uwzględnieniem równoległego rozwijania materialnych i niematerialnych zasobów firmy<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Por. Borowiecki R., Czekaj J. (red.); Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki; Difin; Warszawa 2010, str. 11. Dobięgała-Korona B., Herman A. (red.); Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa; Difin, Warszawa 2006, str. 198-202. Zob. szerzej: Dobięgała-Korona B., Doligalski T. (red.); Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię; Poltext, Warszawa 2010. Kumar V.; Zarządzanie wartością klienta; PWN, Warszawa 2010.

<sup>5</sup> Źródło: Walczak W.; Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa; E-mentor nr 4(36)/2010; <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/36/id/775>; dostęp: 08.05.2013.



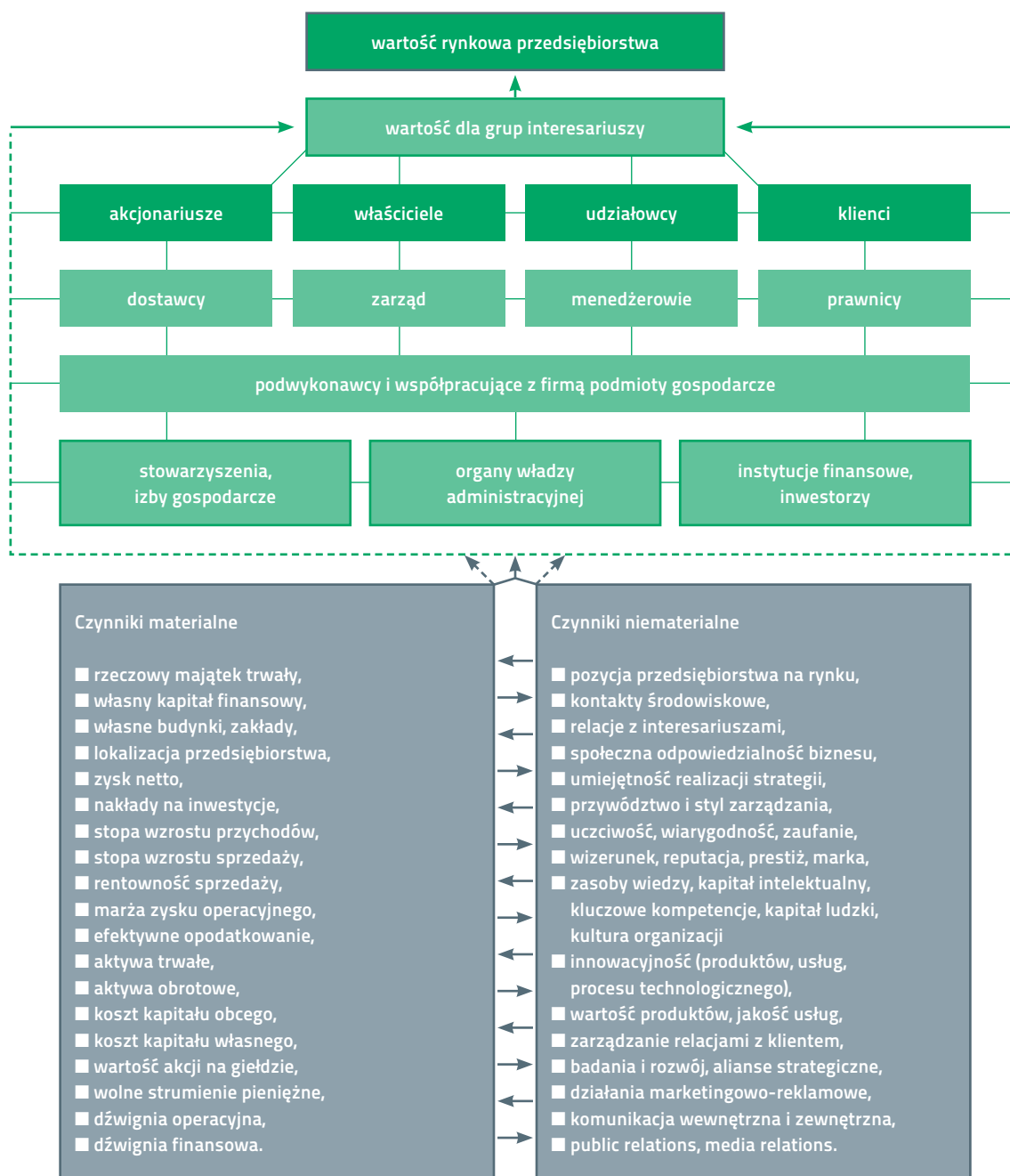
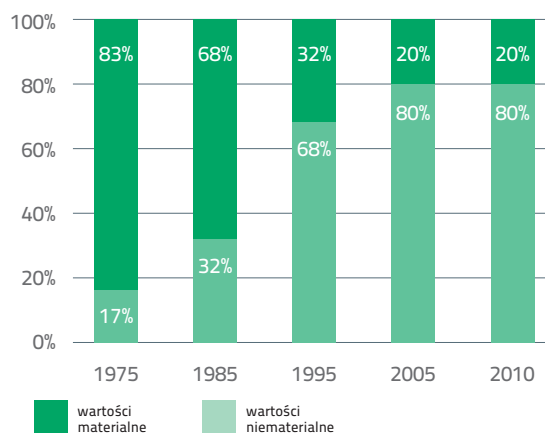


Diagram 2. Czynniki budowania wartości przedsiębiorstwa. Źródło: Walczak W.; Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa; E-mentor nr 4(36)/2010.



Warto zauważyć, że obecnie aktywa materialne odpowiadają zaledwie za 20% wartości rynkowej firm, a jeszcze w 1975 roku było to 83% (patrz: Wykres 1.). Resztę stanowią czynniki niematerialne.

Tradycyjne sprawozdania finansowe, odzwierciedlające obszary materialne związane z finansowymi czynnikami budowania wartości można więc porównać do części góry lodowej, znajdującej się nad powierzchnią wody, w zasięgu wzroku zainteresowanych. W sferze niewidzialnej, znajdującej się poza raportowaniem finansowym, umiejscowione są obszary niematerialne, których ignorowanie powoduje mocne niedoszacowanie wartości przedsiębiorstw. (Diagram 3.).



Wykres 1. Elementy wartości rynkowej indeksu S&P 500. Źródło: Ocean Tomo; Components of S&P 500 Market Value; 2011.

12]



Diagram 3. Koncepcja góry lodowej w kontekście dostrzegania przez interesariuszy czynników generowania wartości. Źródło: opracowanie własne na podstawie Marcinkowska M.; Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstw; Oficyna Ekonomiczna; Kraków 2004; str. 63.

## [1.3.] Luka wartości jako efekt zróżnicowania postrzegania wartości przez interesariuszy

**Złożoność czynników uznanych za generatory wartości, zwłaszcza w przypadku identyfikowania ich w niejednokrotnie trudno mierzalnych obszarach niematerialnych sprawia, że wartość przedsiębiorstwa i jej wycena nie są kategoriami obiektywnymi.**

Dotatkowo istotnym aspektem jest zróżnicowanie postrzegania wartości w zależności od poszczególnych grup interesariuszy - znaczenie niektórych obszarów generowania wartości oraz ich pomiar nie są jednoznaczne. Dotyczy to szczególnie różnic między postrzeganiem wartości przedsiębiorstwa przez właścicieli i inwestorów, a kierownictwem i pracownikami. Wynika to nie tylko z subiektywnego przekonania o ważności czynników, ale również z posiadanej wiedzy, która jest efektem asymetrii informacji pomiędzy różnymi grupami.

Wartość firmy dla właścicieli, jak również dla potencjalnych inwestorów jest postrzegana przez pryzmat przyrostu wartości rynkowej. Ważnym odniesieniem w takim ujęciu jest zwrot z zainwestowanego kapitału dla akcjonariuszy, zapewniający pokrycie kosztów ich użytkowania przez przedsiębiorstwo. Właściciele przy ocenie wartości przez pryzmat swoich interesów zwracają szczególną uwagę na mierniki finansowe, zapewniające pomiar efektywności wykorzystywanych aktywów materialnych.

Wartość przedsiębiorstwa dla kierownictwa i pracowników natomiast zasadza się w wartości ekonomicznej, opartej z kolei na zyskach ekonomicznych oraz przepływach pieniężnych, zapewniających zwrot kosztów kapitału obcego oraz kapitału własnego powierzonego przez akcjonariuszy. Wartość ekonomiczna oparta jest na przyszłych korzyściach, które przedsiębiorstwo będzie generować z obszarów materialnych i niematerialnych. Kierownictwo i pracownicy, w odróżnieniu od akcjonariuszy, mają dostęp do wielu informacji pochodzących z wnętrza organizacji, które dotyczą obszarów niematerialnych i są związane z jakościowymi czynnikami kreowania wartości.

Brak zgodności między poglądami i opiniami inwestorów oraz kadry menedżerskiej przedsiębiorstw będący wynikiem zróżnicowania posiadanego dostępu do informacji ma wpływ na wycenę i niejednokrotnie powoduje, że wartość przedsiębiorstwa w sensie ekonomicznym, wyceniona z wnętrza organizacji przewyższa wartość rynkową oszacowaną przez inwestorów na bazie dostępnych materiałów.

Badania rynkowe potwierdzają, że kadra ta z reguły sprzeciwia się wycenie rynkowej, wskazując na niedoszacowanie lub niedowartościowanie przedsiębiorstwa. Z kolei analitycy i inwestorzy, przywiązując znaczenie do określonych miar finansowych i niefinansowych, wskazują na niedoinformowanie oraz konieczność poprawy systemów raportowania na potrzeby zewnętrznej wyceny wartości.

Dokładna analiza wag poszczególnych obszarów i wskaźników pozwala ustalić zakres nakładania się opinii zarządów przedsiębiorstw, inwestorów i analityków, ale również wskazuje istotne różnice w postrzeganiu potencjalnych źródeł i obszarów tworzenia wartości. Powstałe rozbieżności niewątpliwie świadczą o złym komunikowaniu się przedsiębiorstw z rynkiem zewnętrznym.

Brak jednoznaczności w ocenie badanego zjawiska ujawnia istnienie luki wartości, na którą składają się (Diagram 4.):

- **luka zrozumienia** - pokazuje rozbieżności pomiędzy wagą, jaką dyrektorzy przykładają do danego obszaru tworzenia wartości, a jego postrzeganiem przez analityków i inwestorów, co w rezultacie powoduje uznawanie za istotne zupełnie innych wskaźników oceny,
- **luka informacyjna** - pokazuje rozbieżności pomiędzy ważnością otrzymywanych danych, a sposobem ich przedstawiania w sprawozdawczości na potrzeby wartości,
- **luka jakościowa** - pokazuje rozbieżności pomiędzy wagą, jaką zarządy przedsiębiorstw przywiązują do danego obszaru, a rzetelnością jego kontroli wewnętrznej,
- **luka w sprawozdawczości** - pokazuje rozbieżności pomiędzy wagą, jaką przywiązują zarządy przedsiębiorstw do danego obszaru wartości, a aktywnością ich działania na rzecz jego właściwego prezentowania w sprawozdawczości i tym samym zaspakajania potrzeb informacyjnych analityków i inwestorów,
- **luka percepcyjna** - pokazuje rozbieżności pomiędzy odczuciem zarządów przedsiębiorstw w stosunku do ich aktywności na rzecz raportowania zewnętrznego, a dokładnością jego postrzegania i odbioru przez analityków i inwestorów.



Diagram 4. Elementy składające się na lukę wartości.  
Źródło: opracowanie własne.

## [1.4.] Raportowanie zintegrowane sposobem na zamknięcie luki wartości

**Przytaczając wypowiedź G. Świderskiej, można stwierdzić, że drastyczna rozbieżność pomiędzy wartością bilansową, wartością rynkową a wartością ekonomiczną przedsiębiorstw świadczy o tym, że sprawozdania finansowe nie zaspokajają potrzeb informacyjnych interesariuszy<sup>7</sup>.**

Sposobów na ujednoczenie spojrzenia na wartość przedsiębiorstwa przez różne grupy interesariuszy i zamknięcie luki wartości należy upatrywać w opracowaniu systemu logicznej i spójnej sprawozdawczości. Jest ona niezbędna z punktu widzenia efektywnego przekazu informacji i wzajemnego dialogu. Tym samym może stanowić zaspokojenie potrzeb informacyjnych interesariuszy, którzy różnią się w postrzeganiu kluczowych obszarów i czynników budowania wartości przedsiębiorstwa.

Zamknięcie luki wartości jest możliwe dzięki zstandaryzowaniu obszarów generowania wartości przedsiębiorstw, dobraniu mierników ich oceny oraz raportowaniu, w sposób obiektywny i porównywalny w czasie i przestrzeni. Raportowanie, o którym mowa, powinno mieć charakter sprawozdania zintegrowanego, opartego na zrównoważeniu danych generujących wartość zarówno w obszarach materialnych jak i niematerialnych, które podlegają ocenie na podstawie mierników finansowych i pozafinansowych (ilościowych i jakościowych).

W odpowiedzi na te potrzeby, tradycyjny system sprawozdawczości przedsiębiorstw przechodzi dynamiczne zmiany, związane ze znacznym rozszerzeniem informacji ujawnianych w raportach. Klasyczne sprawozdanie finansowe ewoluuje w kierunku raportu biznesowego, który zaspokaja zapotrzebowanie

informacyjne interesariuszy przedsiębiorstwa i przyjmuje ducha raportowania wartości, w celu umożliwienia obiektywnej wyceny przedsiębiorstwa.

Trendy transformacji sprawozdań finansowych mają na celu rozszerzenie statycznego wizerunku przedsiębiorstwa, kreowanego w tradycyjnych raportach finansowych, na rzecz zintegrowanego, dynamicznego obrazu, odzwierciedlającego permanentny dialog kierownictwa i pracowników przedsiębiorstwa z jego interesariuszami, pozostającymi w otoczeniu gospodarczym.

Jak zauważa M. Marcinkowska, ewolucja sprawozdań podlega zmianom na czterech płaszczyznach<sup>8</sup>:

- informacje finansowe uzupełniane są informacjami niefinansowymi,
- informacjom liczbowym towarzyszą informacje opisowe,
- podmioty ujawniają nie tylko dane obligatoryjnie wymagane regulacjami prawnymi, ale również dokonują ujawnień dobrowolnych,
- raport nie koncentruje się na wartościach historycznych, ale również dostarcza informacji o charakterze prospektywnym.

<sup>7</sup>Świderska G.; Wyzwania dla ekspertów rachunkowości wobec nowych koncepcji raportowania, rachunkowość, wczoraj, dziś i jutro; SKwP, Warszawa, 2007, str. 330.

<sup>8</sup>Marcinkowska M.; Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa; Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, str. 9.

Tendencje zmian w sprawozdawczości przedsiębiorstw przedstawia Tabela 1.

Sprawozdawczość finansowa	Sprawozdawczość biznesowa
Orientacja na właścicieli	Orientacja na interesariuszy
Ograniczona dostępność	Bardzo duża dostępność
Koncentracja na wynikach finansowych	Koncentracja na tworzeniu wartości
Podstawa; regulacje prawne	Podstawa: wymogi rynkowe
Sprawozdania finansowe	Szerszy zakres prezentacji wyników
Informacje na temat wyników i perspektyw wychodzące od spółki	Informacje dostępne z różnych źródeł
Historyczne wyniki	Większy nacisk na perspektywy
Koszt historyczny	Wartość rynkowa
Weryfikacja kont i sprawozdań	Atestacja całego systemu sprawozdawczości
Okresowa sprawozdawczość	Ciągła sprawozdawczość
Informacja zestandaryzowana	Informacja zindywidualizowana
Zorientowana narodowo	Zorientowana globalnie
Stacyczny system	Stale zmieniający się model
Dystrybucja informacji	Dialog
Forma papierowa	Forma elektroniczna

Tabela 1. Kierunki ewolucji tradycyjnej sprawozdawczości finansowej na rzecz sprawozdawczości biznesowej. Źródło: Marcinkowska M.; Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa; Oficyna Ekonomiczna Kraków 2004, str. 76.

Według G. Świdorskiej efektywny raport biznesowy, zaspokajający zapotrzebowanie informacyjne interesariuszy, powinien obejmować opis otoczenia, czyli warunków zewnętrznych, analityczny wykaz kluczowych czynników sukcesu w kreowaniu wartości, ujawnienia dotyczące planów strategicznych i operacyjnych, analizę konkurencyjności działań jednostki oraz analizę i raport dotyczący ryzyka<sup>9</sup>.

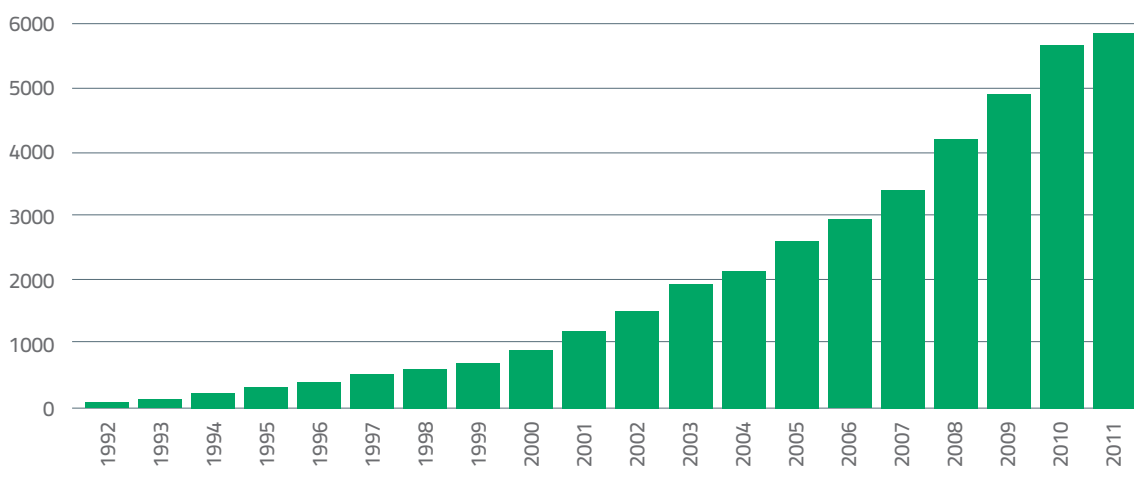
Działania mające na celu przekształcenie sprawozdania finansowego w raport biznesowy już się dokonują i są inspirowane przez podmioty gospodarcze, jak również środowisko naukowców i specjalistów rachunkowości. Do najważniejszych takich działań można zaliczyć<sup>10</sup>:

<sup>9</sup>Świdorska G.; Wyzwania dla ekspertów rachunkowości wobec nowych koncepcji raportowania, rachunkowość, wczoraj, dziś i jutro; SKwP, Warszawa, 2007, str. 330.

<sup>10</sup>Śniezek E., Wiatr M.; Raportowanie przepływów pieniężnych, w kontekście zmian we współczesnej sprawozdawczości finansowej; WoltersKluwer, Warszawa 2011, str. 40.

- wprowadzenie od 2005 roku obowiązku stosowania MSR/MSSF przez spółki publiczne sporządzające sprawozdania skonsolidowane,
- intensywne prace nad zakresem i treścią MSR/MSSF,
- wspólne działania w zakresie zbliżenia standardów amerykańskich i międzynarodowych,
- podjęcie wspólnych prac nad współczesnym kształtem Ram Konceptyjnych,
- badanie możliwości ujmowania i prezentacji zasobów intelektualnych w sprawozdawczości podmiotów,
- prace nad wykorzystaniem przy sporządzaniu raportów biznesowych informacji generowanych przez rachunkowość zarządczą MSR 2, MSR 11, MSR 14),
- ujednoczenie i rozszerzenie informacji prezentowanych w sprawozdaniu zarządu,
- kształtowanie opinii zarówno badających, jak i sporządzających sprawozdanie w zakresie dobrowolnych ujawnień.

Przy rozważaniach na temat transformacji sprawozdawczości nie sposób pominąć roli raportowania pozafinansowego, zwanego raportowaniem zrównoważonego rozwoju. W ostatnich latach zainteresowanie wydawaniem raportów zrównoważonego rozwoju systematycznie rośnie, co obrazuje Wykres 2. Wynika z niego, że w 2011 roku opublikowano prawie 6000 raportów, co stanowi dwa razy więcej niż w 2006 roku i 3 razy więcej niż w roku 2003. Opis najważniejszych inicjatyw związanych z raportowaniem zrównoważonego rozwoju przedstawiony został w rozdziałach 2.1. i 2.2.



Wykres 2. Roczna ilość raportów zrównoważonego rozwoju na świecie.  
Źródło: CorporateRegister.com; 2012 Global Winners&Reporting Trends; 04.2012.

Publikowanie raportów zrównoważonego rozwoju nie rozwiązuje jednak omawianego wyżej problemu konieczności zamknięcia luki wartości. Informacje prezentowane w takich raportach są niedostosowane do potrzeb inwestorów.

W przeprowadzonym niedawno badaniu, 61% inwestorów i analityków stwierdziło, że trudno jest im porównywać pomiędzy firmami informacje na temat kwestii społecznych, 41% na temat kwestii

środowiskowych, podczas gdy tylko 3% sprawia trudność porównywanie danych finansowych<sup>11</sup>.

Ponadto, 84% badanych inwestorów i analityków stwierdziło, że jasne artykułowanie przez firmę połączeń między różnymi aspektami działania firmy, np. strategią, wynagrodzeniami, KPI, wynikami finansowymi i pozafinansowymi jest ważne lub bardzo ważne dla ich procesu analizy i podejmowania decyzji inwestycyjnych.

<sup>11</sup>Accounting for Sustainability, Global Reporting Initiative, Radley Yeldar; The value of extrafinancial disclosure. What investors and analysts said; 2012.

Tymczasem w oddzielnych raportach finansowych i pozafinansowych próżno szukać tego typu połączeń, co utrudnia zrozumienie korelacji między wynikami finansowymi i pozafinansowymi oraz ocenę tego, czy kwestie zrównoważonego rozwoju są bezpośrednio związane z ogólną strategią i modelem biznesowym, w związku z czym nie jest to brane pod uwagę przy wycenie firmy.

Niemieccy naukowcy Markus Arnold, Alexander Basen i Ralf Frank opisują eksperyment, badający czy zaprezentowanie informacji finansowych i pozafinansowych w raporcie zintegrowanym prowadzi do innej wyceny spółki przez użytkowników raportu niż w przypadku publikowania raportów oddzielnych. Uczestnikami eksperymentu byli specjaliści inwestycyjni.

Analiza wykazała, że w przypadku dobrej sytuacji finansowej i złych wyników pozafinansowych, badani uwzględniali dodatkowe informacje pozafinansowe w swoich wycenach i dostosowywali swoje sądy wartościujące na praktycznie tym samym poziomie co badani, którzy dokonywali wyceny na podstawie raportu zintegrowanego. Jednak w przypadku złej

kondycji finansowej i dobrych wyników pozafinansowych, informacje pozafinansowe nie miały żadnego wpływu na wycenę dla badanych dysponujących oddzielnymi raportami, w przeciwieństwie do tych dysponujących raportem zintegrowanym, posiadającym te same dane. Pokazuje to, że oddzielne prezentowanie danych finansowych i pozafinansowych może prowadzić do niedoszacowania wartości spółki<sup>12</sup>.

W ciągu najbliższych lat przewidywany jest spadek znaczenia raportów zrównoważonego rozwoju i wzrost znaczenia raportów zintegrowanych, co pokazuje pierwszy raport z publicznych konsultacji nowej generacji wytycznych GRI G4. Spośród 732 profesjonalistów, pochodzących z firm, które raportują kwestie związane z CSR, 22% wyraziło opinię, że raportowanie zintegrowane jest obecnie właściwym formatem raportowania kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem, ale już 65% stwierdziło, że stanie się ono istotne w perspektywie najbliższych 10 lat. Z kolei publikowanie osobnego raportu zrównoważonego rozwoju zostało uznane za odpowiednie dzisiaj przez 76% respondentów, ale za 10 lat już tylko przez 20% (Tabela 2.)<sup>13</sup>.

18]

	Dzisiaj	Za 3 lata	Za 10 lat
<b>N=732</b>	<b>%</b>		
Raporty wysyłane do regulatorów	29	21	22
Raporty zrównoważonego rozwoju	76	42	20
Raporty zintegrowane	22	58	65
Raporty skupiające się na konkretnym temacie	14	16	14
Podsumowanie dla inwestorów	17	17	12
Inne raporty skierowane do interesariuszy	11	18	19
Raportowanie przez strony internetowe	37	44	42
Nie wiem	1	2	8

Tabela 2. Odpowiednie formaty raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju, dzisiaj i w przyszłości. Źródło: Global Reporting Initiative; G4 Development. First Public Comment Period, 26 August – 24 November 2011. Full Survey Report; 10.02.2012.

<sup>12</sup>Arnolda M., Basenb A.; Frank R.; Integrating Sustainability Reports into Financial Statements: An Experimental Study; 11.06.2012.

<sup>13</sup>Global Reporting Initiative; G4 Development. First Public Comment Period, 26 August – 24 November 2011. Full Survey Report; 10.02.2012.

Pomysł nie jest zupełnie nowy. Kiedy w 1994 roku firma SustainAbility wprowadzała koncepcję raportowania Triple Bottom Line, jej pierwotnym założeniem było przedstawianie w jednym raporcie informacji o wynikach finansowych i pozafinansowych. W kolejnych latach przyjęło się jednak wydawanie osobnych raportów finansowych i zrównoważonego rozwoju, a rozwój koncepcji raportowania zintegrowanego zaczął się dopiero w XXI wieku.

Raportowanie zintegrowane nie ma zastępować raportów finansowych, sprawozdań z działalności ani raportów zrównoważonego rozwoju, ale wydobywać z nich informacje, które są kluczowe do zrozumienia, jak firma tworzy oraz utrzymuje wartość i przedstawiać je w odniesieniu do strategii, zarządzania, a także ogólnej wydajności przedsiębiorstwa (Diagram 5).

- **informacje kluczowe do zrozumienia w jaki sposób firma tworzy i utrzymuje wartość**

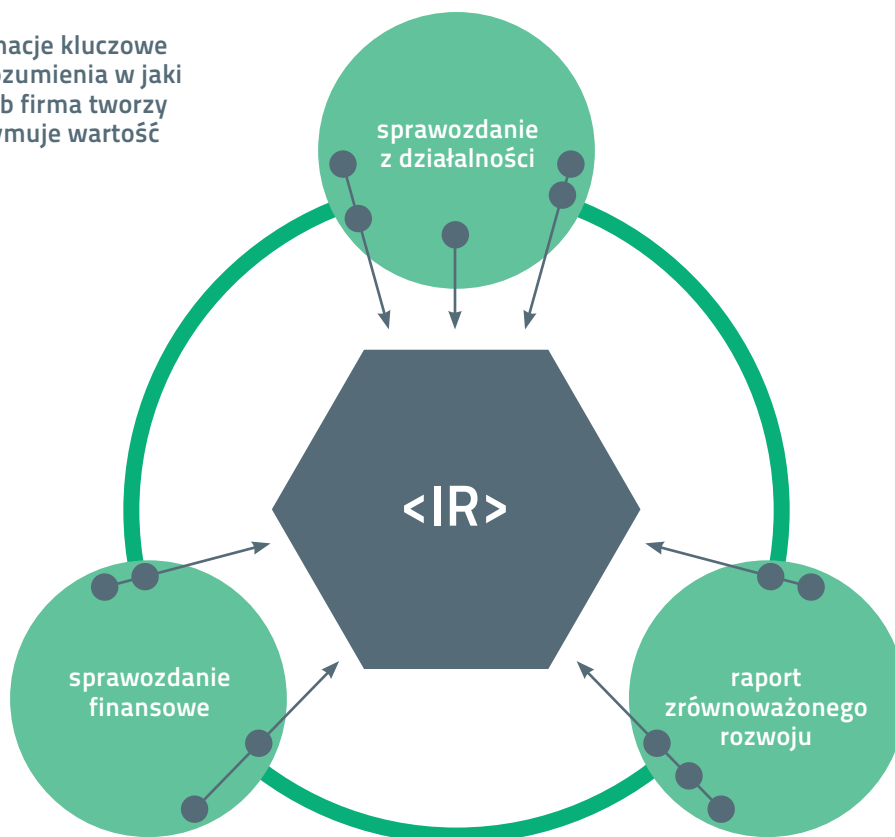


Diagram 5. Schemat raportowania zintegrowanego.  
Źródło: opracowanie własne.

Raport zintegrowany bierze pod uwagę wszystkie formy danych, informacji i raportowania, którymi organizacja dysponuje i których używa oraz które raportuje, ale zawiera w sobie albo odnosi się tylko do tego, co jest niezbędne do zakomunikowania jak organizacja tworzy i utrzymuje wartość w czasie, poprzez realizację swojej strategii. Na Diagramie 6. przedstawiono hierarchię ujawnianych danych. Firma dysponuje pewnym zestawem informacji wewnętrznych, wykorzystywanych w procesie zarządzania, z których nie wszystkie muszą być raportowane na zewnątrz.

W raporcie zrównoważonego rozwoju firma ujawnia wszystkie informacje pozafinansowe, pozwalające na zaprezentowanie swojej transparentności. Kolejnym poziomem są ujawnienia wymagane przez przepisy prawa, np. ustawowe wyniki finansowe. W końcu, raport zintegrowany ma być zakomunikowaniem, w zwięzły sposób, najistotniejszych z punktu widzenia budowania wartości i realizacji celów strategicznych organizacji informacji z procesu zarządzania, ujawnień związanych z transparentnością i raportów wymaganych przez prawo.





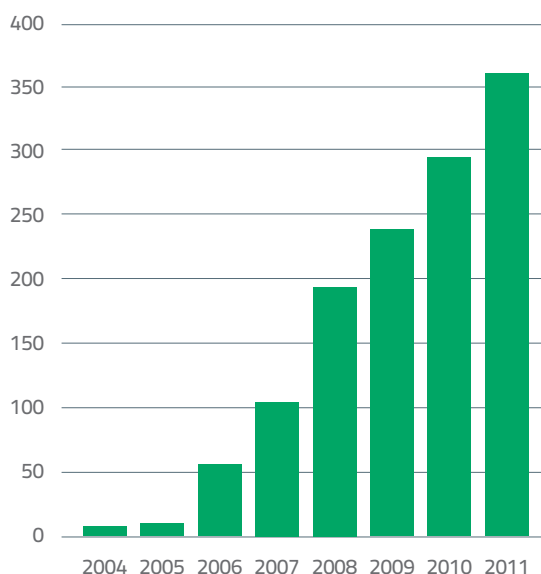
Diagram 6. Odniesienie raportowania zintegrowanego do innych form danych, informacji i raportowania. Źródło: Paul Druckman; Prezentacja podczas webinarium Investor Network on Climate Risk; 06.09.2012.

20]

Trwają prace nad wypracowaniem jednolitego standardu, będącego przystępnym językiem biznesu w komunikowaniu i kalkulowaniu tworzenia wartości. Spośród różnych inicjatyw, podejmowanych na przestrzeni ostatnich lat, na szczególną uwagę zasługują trzy – Accounting for Sustainability, Komitet Raportowania Zintegrowanego (ang. Integrated Reporting Committee, w skrócie IRC) z RPA oraz wspomniana wyżej Międzynarodowa Rada Raportowania Zintegrowanego, opisane szerzej w rozdziałach 2.3-2.5, w których zaangażowane było i jest szerokie grono osób, reprezentujących firmy, inwestorów, sektor publiczny, organizacje pozarządowe, uczelnie i inne podmioty.

Wiele elementów raportowania zintegrowanego jest przedmiotem istniejących lokalnych regulacji, które różnią się między poszczególnymi jurysdykcjami. Postęp w kierunku raportowania zintegrowanego będzie zatem prawdopodobnie rozwijać się w różnym tempie w różnych krajach. Ważne, zwłaszcza dla organizacji działających na terenie różnych krajów, będzie osiągnięcie międzynarodowego porozumienia w sprawie obranego kierunku. Stworzenie standardu, który będzie powszechnie akceptowalny i który wpłynie na powszechne publikowanie raportów zintegrowanych stanowi jedno z największych wyzwań dla sprawozdawczości XXI wieku. ■

Obecnie, jeszcze przy braku ustalonych standardów, pierwsze firmy publikują raporty zintegrowane. Roczna liczba raportów zintegrowanych jest na razie niewielka, ale wzrost stały (Wykres 3.).



Wykres 1. Elementy wartości rynkowej indeksu S&P 500. Źródło: Ocean Tomo; Components of S&P 500 Market Value; 2011.

## [1.5.] Efektywność finansowa w raporcie zintegrowanym

### Raportowanie zintegrowane dotyczy obszarów materialnych i niematerialnych.

Rozważając koncepcję kreowania wartości przedsiębiorstwa z tych obszarów dla interesariuszy, można uporządkować hierarchię zależności pomiędzy obszarami, a tym samym budowę raportu, uwzględniającego logiczne powiązania między czynnikami generowania wartości. Graficzna prezentacja takich zależności w sposób uproszczony została zaprezentowana na Diagramie 7.

U podstaw raportowania finansowego leży sprawozdawczość materialnych obszarów przedsiębiorstwa, które są identyfikowane w sprawozdaniu bilansowym i dotyczą przede wszystkim wielkości zasobowych obejmujących majątek i kapitały finansujące. Bilans odzwierciedla tylko obszary materialne i próżno w nim szukać informacji o niematerialnych obszarach funkcjonowania podmiotów gospodarczych.

Raportowanie obszarów niematerialnych dotyczy przede wszystkim interesariuszy w postaci pracowników i kadry zarządzającej, dostawców oraz społeczności lokalnych, takich jak samorządy i gminy.

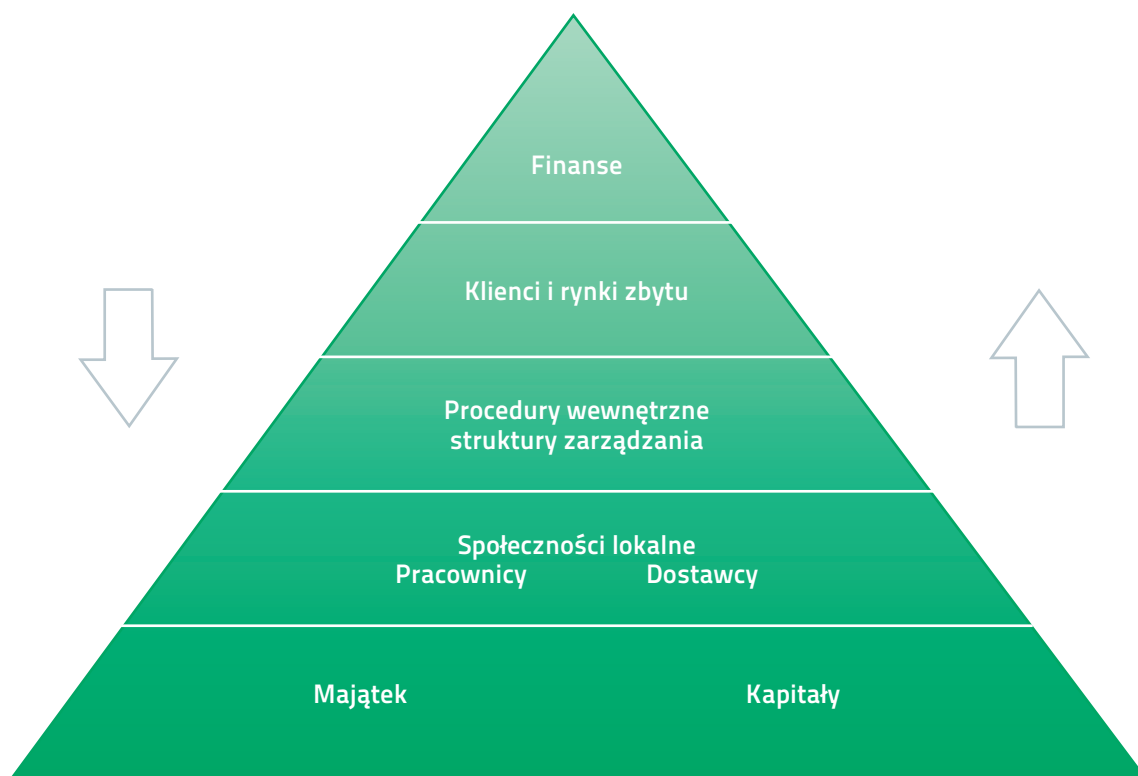


Diagram 7. Piramida powiązań obszarów materialnych i niematerialnych w kształtowaniu raportu zintegrowanego ukierunkowanego na zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Źródło: opracowanie własne.

Sprawozdawczość powiązań związanych z doskonaleniem i ścieżkami karier, regulacjami prawnymi płynącymi z administracji terenowej, jak również łańcuchami dostawców powinna przekładać się na procesy wewnętrzne oraz struktury zarządzania, rozpatrywane w świetle aspektów formalnych i nieformalnych. Efektywne procesy wewnętrzne powinny dostarczać innowacyjności i jakości produktów, natomiast struktury zarządzania muszą w sposób efektywny wspierać procesy decyzyjne, związane z zarządzaniem kosztami i efektywnością kosztową przedsiębiorstwa. Procesy wewnętrzne i struktury zarządzania, w następnym etapie, muszą zapewnić sprzedaż oraz utrzymanie rynków zbytu i klientów, którzy, pozycjonowani w odpowiednich segmentach i obszarach sprzedażowych, będą stanowić o realizacji przychodów i zapewnią odpowiednie tempo wzrostu całego przedsiębiorstwa.

Zwieńczeniem całego procesu zarządzania jest obszar finansów, który powinien zapewnić efektywność finansową w obszarze realizacji celów strategicznych. W świetle raportowania zintegrowanego, obszar finansów, wieńczący system sprawozdawczości, powinien dostarczać informacji zarówno o charakterze retrospektywnym, jak również prospektywnym. Mierniki finansowe dotyczące zdarzeń przeszłych, jak również przyszłych zamierzeń będą interesować wszystkich interesariuszy, ale w sposób bezpośredni będą skierowane dla akcjonariuszy i dawców kapitału, którzy chcą mieć zapewniony zwrot ze swojego kapitału powierzonego firmie na działalność bieżącą i strategiczną.

Rozszerzona sprawozdawczość w postaci raportowania zintegrowanego, zbudowana według logicznych powiązań zaprezentowanych na Diagramie 7. może wywoływać również dylematy wśród przedsiębiorców. Dotyczą one najczęściej:

- utraty przewagi konkurencyjnej na skutek zbyt dużego ujawnienia danych wrażliwych, zwłaszcza upublicznionych w sposób dobrowolny,
- zwiększonego ryzyka wnoszenia pozwów sądowych przez akcjonariuszy, którzy budując swoje strategie inwestycyjne na bazie informacji o charakterze prospektywnym nie zrealizowali stóp zwrotu z kapitału, na skutek niedotrzymania budżetów przez przedsiębiorstwa,
- poniesienia dodatkowych kosztów, związanych z przygotowaniem i publikacją wiarygodnych danych, zwłaszcza danych niefinansowych, co w efekcie wymusza poniesienie nakładów na zwiększenie efektywności kanałów dystrybucji informacji w przedsiębiorstwie.

Podsumowując, można stwierdzić, że rozszerzona sprawozdawczość w postaci raportowania zintegrowanego, opartego na logicznie powiązanych zależnościach pomiędzy obszarami materialnymi i niematerialnymi w przedsiębiorstwie, stanowi podstawę procesu zarządzania strategicznego ukierunkowanego na wzrost wartości. ■

## [1.6.] Raportowanie zintegrowane jako narzędzie zarządzania strategicznego

**Oprócz podstawowej funkcji raportowania zintegrowanego – opisanego wyżej „zamykania luki wartości”, nie mniej ważną rolę będzie oddziaływanie na wewnątrz przedsiębiorstwa poprzez proces zarządzania strategicznego.**

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem jest definiowane najczęściej jako proces formułowania, a następnie planowania, realizacji i kontroli strategii przedsiębiorstwa, ukierunkowanej na realizację określonych celów, zgodnych z misją przedsiębiorstwa.

W chwili obecnej cele te coraz częściej dotyczą budowania wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Na każdym etapie zarządzania strategicznego wykorzystywane są określone narzędzia, których implementacja zapewnia efektywność procesów. Wright, Pringle i Kroll wyróżnili etapy zarządzania strategicznego oraz przypisali im określone narzędzia strategiczne<sup>14</sup>. Graficzne przedstawienie kolejnych etapów zarządzania strategicznego wraz z określonymi narzędziami prezentuje Diagram 8.



Diagram 8. Model zarządzania strategicznego. Źródło: opracowanie własne na podstawie Wright P., Pringle C.D., Kroll M.J.; Strategic Management; Allyn&Bacon, Boston 1992, str. 6.

<sup>14</sup>Wright P., Pringle C.D., Kroll M.J.; Strategic Management; Allyn&Bacon, Boston 1992.

Wśród narzędzi zidentyfikowanych na poszczególnych etapach zarządzania strategicznego, jedną z najważniejszych ról może odgrywać raportowanie zintegrowane, które wspomaga funkcje kontroli i pilnowania strategii.

Zakres raportowania zintegrowanego powinien być zgodny z zapotrzebowaniem na informacje pochodzące z obszarów materialnych i niematerialnych, które kreują wartość przedsiębiorstwa. Rola raportów zintegrowanych powinna obejmować szczególnie funkcje poznawczą oraz kontrolną. Funkcja poznawcza dotyczy identyfikowania obszarów oraz wskaźników finansowych i niefinansowych, uznanych przez dane przedsiębiorstwo za kluczowe czynniki sukcesu w strategii budowania wartości. Z kolei funkcja kontrolna powinna koncentrować się na identyfikacji odchyłań w układzie budżet – wykonanie w poszczególnych miernikach przypisanych do celów strategicznych. Informacje o stopniu wykonania planu, dostarczane przez raporty zintegrowane, będą dawały możliwość podjęcia działań korygujących, mających na celu utrzymanie realizacji zadań strategicznych.

Cele i zadania strategiczne powinny być w procesie kaskadowania przeniesione na niższe poziomy struktury organizacyjnych przedsiębiorstw, gdzie będą stanowiły wartości w budżetach operacyjnych. Oznacza to, że raport zintegrowany powinien dostarczać informacji o realizacji zadań operacyjnych (bieżących) i wskazywać poziom ich wykonania w stosunku do budżetów częściowych, będących efektem zdekomponowania strategii przedsiębiorstwa. Proces zarządzania strategicznego powinien efektywnie integrować wszystkie procesy decyzyjne i podkreślać ich zasadność poprzez implementację systemów motywacyjnych, obejmujących premiowanie za realizację zadań finansowych i niefinansowych. W takiej sytuacji, raportowanie zintegrowane może stanowić źródło informacji, na podstawie którego będą kalkulowane premie i dodatki. W chwili obecnej systemy premiowania oparte są najczęściej na realizacji zadań zarówno finansowych, jak i jakościowych, co pozostaje w zgodzie z zakresem informacji ujawnianych w raportach zintegrowanych. ■

## [1.7.] Strategiczna rachunkowość zarządcza i controlling jako potencjalna baza informacyjna na potrzeby raportowania zrównoważonego

**Wymagania stawiane przez raportowanie zintegrowane może wypełniać w sensie informacyjnym rachunkowość zarządcza, zarówno ta o charakterze operacyjnym jak i strategicznym. W chwili obecnej zauważalny jest rozwój koncepcji i narzędzi charakterystycznych dla rachunkowości strategicznej, która może przez to stanowić silniejsze wsparcie nowoczesnej sprawozdawczości zintegrowanej.**

Z uwagi na fakt, że dane w ramach raportowania wartości w kontekście zapotrzebowania interesariuszy mają być nie tylko finansowe, ale i niefinansowe, posiadać charakter retrospektywny i prospektywny oraz posiadać charakter obligatoryjnych ale i dobrowolnych ujawnień, istotnym wydaje się zapewnienie właściwej bazy informacyjnej. Baza ta odnosi się do tradycyjnej rachunkowości finansowej, która przechodzi zmiany związane z rozwojem, ale również powinna czerpać z zasobów rachunkowości zarządczej, zwłaszcza tej strategicznej, skoncentrowanej na prospektywnym ujęciu działalności nie tylko poprzez pryzmat finansowy, ale i niefinansowy. Należy zauważyć, że rachunkowość zarządcza nie podlega regulacjom prawnym i każdy podmiot kształtuje zakres i rozwiązania w zależności od potrzeb i wymagań związanych z zastosowaniem odpowiednich systemów zarządzania, opartych na budżetowaniu, kontroli i motywowaniu. Subiektywne i indywidualne kształtowanie systemu rachunkowości zarządczej może być źródłem wielu informacji, zwłaszcza tych ujawnianych poza obligatoryjnymi wymaganiami albo ewidencjonowanymi na potrzeby wewnętrzne.

Według R.M.S. Wilsona i W.F. Chua, rachunkowość zarządcza na potrzeby operacyjnego zarządzania jest określana mianem konwencjonalnej i przyjmuje charakter retrospektywny, połączony z koncentrowaniem

się na zagadnieniach dotyczących pojedynczych decyzji, związanych z wyodrębnionymi jednostkami, posiadającymi charakter ośrodków odpowiedzialności<sup>15</sup>. Z kolei strategiczna rachunkowość zarządcza zajmuje się powiązaniem działań krótkookresowych z działaniami długookresowymi oraz zapewnia spójność dotyczącą przedsiębiorstwa działań mikro- i makroekonomicznych. Jednocześnie analizuje pozycję strategiczną przedsiębiorstwa na tle rynku i konkurencji, co wymusza zbieranie danych nie tylko o charakterze endo-, ale również egzogenicznym.

M. Smith, definiując pojęcie strategicznej rachunkowości zarządczej nadał jej charakter dyscypliny naukowej, integrującej zastosowanie różnych koncepcji i narzędzi wspierających procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie<sup>16</sup>.

Oficjalna definicja strategicznej rachunkowości zarządczej, według organizacji CIMA (Chartered Institute of Management Accountants), skupiającej specjalistów rachunkowości zarządczej, stanowi o rachunkowości zarządczej jako systemie zorientowanym na informacje płynące z wnętrza przedsiębiorstwa jak i jego otoczenia, które mają charakter finansowy i niefinansowy.

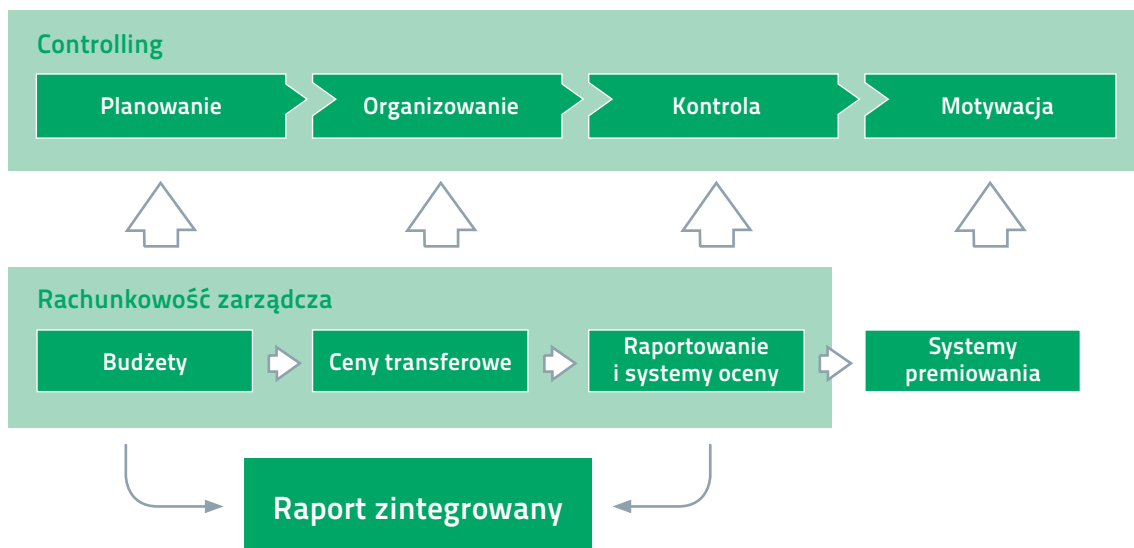
Jeżeli przyjąć założenie, że rachunkowość zarządcza w ujęciu strategicznym może stanowić bazę informacyjną, dotyczącą zarówno aspektów finansowych, jak i niefinansowych, to wartościowanie parametrów, wybór odpowiednich mierników oraz system zarządzania poprzez tak skonstruowany system wskaźników wymaga zastosowania funkcji zarządzania opartych na budżetowaniu, organizowaniu, raportowaniu i kontroli danych. Taka identyfikacja funkcji zarządzania jest charakterystyczna dla controllingu, utożsamianego jako system zarządzania wynikami finansowymi, a w dłuższym horyzoncie czasu wspierającego budowanie wartości.

<sup>15</sup>Wilson R.M.S., Chua W. F.; Managerial Accounting: Method and meaning, 2nd Chapman Hall; 1992; str. 530. Za Szychta A.; Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2008 str. 171.

<sup>16</sup>Smith M.; Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej; Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, str. 36.

Podsumowując, można stwierdzić, że rachunkowość zarządcza może wspierać raportowanie obszarów finansowych i niefinansowych, co przedstawiono na Diagramie 9. Z kolei system zarządzania oparty na controllingu może wykorzystać raportowanie zintegrowane, odnoszące się do obszarów materialnych i niematerialnych, na potrzeby motywowania

zarządów przedsiębiorstw, które, poprzez odpowiedni system premiowania za zadania finansowe i jakościowe, podkreśli zasadność stosowania funkcji budżetowania i kontroli oraz jednocześnie wyjdzie naprzeciw koncepcji wzrostu wartości przedsiębiorstw poprzez oddziaływanie na nie tylko materialne, ale również niematerialne generatory wartości. ■



26]

Diagram 9. Model zarządzania strategicznego. Źródło: opracowanie własne na podstawie Wright P., Pringle C.D., Kroll M.J.; Strategic Management; Allyn&Bacon, Boston 1992, str. 6.

## [1.8.] Odniesienie wskaźników pozafinansowych do miar finansowych w raportowaniu zintegrowanym

**Wskaźniki pozafinansowe powinny w raporcie zintegrowanym zostać zestawione z odpowiednimi miarami finansowymi, aby pokazać efektywność działania przedsiębiorstwa, która następnie przełoży się na jego wartość.**

Wskaźniki pozafinansowe najczęściej odnoszone są do miar wyrażających:

### ■ Wyniki operacyjne odzwierciedlone kategoriami EBIT i EBITDA, EBITDAR

Miary finansowe oparte na wynikach operacyjnych na poziomie EBIT oddają efektywność operacyjną przedsiębiorstwa, nie powodując zaburzeń w ocenie, wynikających z operacji finansowych. W chwili obecnej, gdy duża liczba przedsiębiorstw funkcjonuje w ramach grup kapitałowych, spółki zależne nie

mają odpowiedzialności za kształtowanie polityki finansowej, przez co poziom przychodów finansowych i kosztów finansowych nie jest determinowany na ich poziomach i ich ocena na poziomach niższych niż działalność operacyjna, w świetle układu rachunku zysków i strat, jest niemiarodajna. Chodzi tu w szczególności o kategorie finansowe odnoszące się do wyniku netto.

Do wartości EBIT szwajcarska firma z branży chemicznej Syngenta odnosi w swoim raporcie zintegrowanym zużycie energii, wody oraz produkcję odpadów i emisję zanieczyszczeń, aby pokazać, że mimo wzrostu np. zużycia wody w wielkościach absolutnych do wypracowania jednostki zysku operacyjnego potrzebne jest coraz mniej wody - wydajność środowiskowa przedsiębiorstwa wzrasta, a inwestycje środowiskowe się opłacają (patrz: Tabela 3.).

Woda	2012	2010	2011
Intensywność zużycia wody (litry/\$EBIT)	13.2	13.4	14.6
Zużycie wody (mln metrów sześciennych)	33.8	30.8	28.8
Chłodzenie (mln metrów sześciennych)	18.0	18.7	18.6
Nawadnianie (mln metrów sześciennych)	6.5	2.9	1.8
Przetwarzanie i oczyszczanie (mln metrów sześciennych)	7.0	7.0	6.2
Składniki produktu (mln metrów sześciennych)	0.2	0.2	0.2
Ścieki i sanitarium (mln metrów sześciennych)	1.0	1.0	1.1
Pozostałe (mln metrów sześciennych)	1.1	1.0	0.9

Tabela 3. Zestawienie zużycia wody z EBIT. Źródło: Syngenta; Annual Review 2012; 2013.

Z drugiej strony, z poziomu EBIT można jeszcze wyłączyć amortyzację środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych, otrzymując w ten sposób kategorię EBITDA. Wyłączenie takie ma sens w świetle identyfikowania amortyzacji jako efektu polityki

inwestycyjnej przedsiębiorstwa. Podobnie jak w przypadku działalności finansowej, również działalność inwestycyjna jest niezależna od spółki zależnej i jest determinowana przez spółkę-matkę, uchodzącą w strukturze kapitałowej za centrum inwestycyjne.



W metodologii oceny przedsiębiorstw Fitch Ratings, na potrzeby badania ryzyka kredytowego można również zidentyfikować kategorię EBITDAR, w której wynik operacyjny jest oczyszczony o amortyzację środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych oraz o stałe płatności (tzw. rents) z tytułu kosztów leasingów, usług obcych, dzierżaw za majątek oraz kosztów użytkowania znaków firmowych i innych aktywów niematerialnych. Większość z tych stałych płatności może być realizowana na rzecz spółek należących do tej samej grupy kapitałowej, ale wykonujących inne funkcje w łańcuchu wartości. Wskaźnik EBITDAR wyraża w miarę realną efektywność przedsiębiorstw funkcjonujących w grupach kapitałowych, które nie posiadają statusu pełnego centrum inwestycyjnego.

#### ■ Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej (CFO)

Obok wyników operacyjnych wskaźniki w raportowaniu zintegrowanym mogą być oparte na przepływach pieniężnych. Przepływy są podstawą do oceny rentowności gotówkowej przedsiębiorstw, która staje się podstawową miarą oceny w kontekście nadużyć w stosowaniu zasad rachunkowości opartych na wynikach, które z kolei podlegają często świadomemu kreowaniu, w celu uzyskania zamierzonych efektów w postaci zniekształcenia wizerunku firmy.

W świetle odpowiedzialności przedsiębiorstw co do oddziaływania na działalność inwestycyjną i finansową, kategorią finansową wykorzystywaną do mierników są przepływy operacyjne. W tradycyjnym ujęciu przepływy operacyjne są ustalone na podstawie wyniku netto skorygowanego o korekty dotyczące:

- wyeliminowania przychodów i kosztów, które wpłynęły na wynik, a nie powodują przepływu pieniądza (np. amortyzacja, rezerwy),
- wyeliminowania przychodów i kosztów, które dotyczą innych działalności niż operacyjna (np. odsetki zapłacone i otrzymane, dywidendy otrzymane, zyski i straty z tytułu zbycia majątku rzeczowego trwałego i finansowego),
- uwzględniania zmian dotyczących zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto (np. zapasy, należności, zobowiązania nieodsetkowe, saldo rozliczeń międzyokresowych).

Przy kalkulacji określonych mierników w ramach raportowania można posługiwać się uproszczonymi przepływami, które mogą być identyfikowane według metodologii:

- FCFF (przepływy pieniężne dla wszystkich stron finansujących),
- FCFE (przepływy pieniężne dla właściciela).

Przy doborze kategorii finansowych na potrzeby kalkulowania mierników czysto finansowych, czy też relacji integrujących kategorie finansowe i niefinansowe, należy pamiętać o właściwym określeniu formuły kalkulacji, w celu zapewnienia porównywalności wskaźnika nie tylko w ramach danej grupy kapitałowej, ale również, na potrzeby ustalania benchmarków, w branży.

## [1.9.] **Możliwości sporządzania raportu zintegrowanego w polskim systemie prawnym**

**Wiele elementów raportowania zintegrowanego jest już w tej chwili przedmiotem obowiązków informacyjnych w Polsce dla jednostek zobowiązanych do publikowania sprawozdania z działalności. Publikowanie sprawozdania z działalności regulowane jest przepisami Ustawy o Rachunkowości oraz Rozporządzenia Ministra Finansów.**

Ustawa o Rachunkowości wymaga, w przypadku spółek kapitałowych, spółek komandytowo-akcyjnych, towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, towarzystw reasekuracji wzajemnej, spółdzielni, przedsiębiorstw państwowych, aby kierownik jednostki sporządzał wraz z rocznym sprawozdaniem finansowym, sprawozdanie z działalności jednostki.

Wg Art. 49 Ustawy o Rachunkowości sprawozdanie z działalności jednostki powinno obejmować istotne informacje o stanie majątkowym i sytuacji finansowej, **w tym ocenę uzyskiwanych efektów oraz wskazanie czynników ryzyka i opis zagrożeń**, a w szczególności informacje o:

- 1) **zdarzeniach istotnie wpływających na działalność jednostki**, jakie nastąpiły w roku obrotowym, a także po jego zakończeniu, do dnia zatwierdzenia sprawozdania finansowego;
- 2) **przewidywanym rozwoju jednostki**;
- 3) **ważniejszych osiągnięciach w dziedzinie badań i rozwoju**;
- 4) **aktualnej i przewidywanej sytuacji finansowej**;
- 5) **nabyciu udziałów (akcji) własnych**, a w szczególności celu ich nabycia, liczbie i wartości nominalnej, ze wskazaniem, jaką część kapitału zakładowego reprezentują, cenie nabycia oraz cenie sprzedaży tych udziałów (akcji) w przypadku ich zbycia;
- 6) **posiadanych przez jednostkę oddziałach (zakładach)**;

7) instrumentach finansowych w zakresie:

- a) ryzyka: zmiany cen, kredytowego, istotnych zakłóceń przepływów środków pieniężnych oraz utraty płynności finansowej, na jakie narażona jest jednostka,
- b) przyjętych przez jednostkę celach i metodach zarządzania ryzykiem finansowym, łącznie z metodami zabezpieczenia istotnych rodzajów planowanych transakcji, dla których stosowana jest rachunkowość zabezpieczeń;

8) **stosowaniu zasad ładu korporacyjnego** w przypadku jednostek, których papiery wartościowe zostały dopuszczone do obrotu na jednym z rynków regulowanych Europejskiego Obszaru Gospodarczego.

Sprawozdanie z działalności jednostki powinno również obejmować - o ile jest to istotne dla oceny sytuacji jednostki - **wskaźniki finansowe i niefinansowe, łącznie z informacjami dotyczącymi zagadnień środowiska naturalnego i zatrudnienia**, a także dodatkowe wyjaśnienia do kwot wykazanych w sprawozdaniu finansowym<sup>17</sup>.

Jeszcze wyższe i bardziej szczegółowe wymagania dla emitentów papierów wartościowych, co do sporządzania przez nich sprawozdania z działalności, jako obowiązkowego elementu raportu rocznego, wysyłanego do Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) wprowadziło Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r.<sup>18</sup>

Akt prawny zawiera szczegółowy wykaz elementów, które sprawozdanie z działalności powinno zawierać. Obowiązki informacyjne odnoszą się do istotnych zdarzeń, jakie miały miejsce w bieżącym okresie rozliczeniowym, ale również np. do objaśnienia różnic pomiędzy wynikami finansowymi wykazanymi w raporcie rocznym, a wcześniej publikowanymi prognozami wyników na dany rok, czy też do charakterystyki zewnętrznych i wewnętrznych czynników istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa emitenta oraz opisu perspektyw rozwoju działalności emitenta.

<sup>17</sup>Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości; Dz. U. z 1994 r. Nr 121, poz. 591.

<sup>18</sup>Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim; Dz. U. Nr 33, poz. 259.

Wyodrębnioną część sprawozdania musi stanowić oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego, zawierające szczegółowe ujawnienia.

Oprócz raportów wysyłanych do KNF, wiele firm sporządza dodatkowo raport roczny, nazywany „marketingowym”, który stanowi przedstawienie warunków działalności firmy wraz z zestawieniem najważniejszych wyników i prognoz. Raport, sporządzony w bardziej przystępnej niż w przypadku raportu do KNF formie, skierowany jest do interesariuszy spółki, w szczególności do inwestorów i ma na celu pomoc w zrozumieniu specyfiki działalności organizacji. W opinii sporządzających ekspertyzę właśnie raporty roczne „marketingowe” stanowią nośnik, który najbliższy jest idei raportowania zintegrowanego. Poprzez dostosowanie ich zawartości, w procesie opisanym w rozdziale 5., do Międzynarodowych Ram Raportowania Zintegrowanego, firmy mogłyby w skuteczniejszy sposób prowadzić komunikację korporacyjną z inwestorami i innymi interesariuszami.

Unia Europejska planuje dalsze rozszerzenie istniejących obowiązków sprawozdawczych. **16 kwietnia 2013 Komisja Europejska (KE) opublikowała propozycję nowelizacji dyrektyw UE dotyczących rachunkowości, która przewiduje zaostrenie wymogów ujawniania danych pozafinansowych przez wszystkie duże europejskie przedsiębiorstwa**<sup>19</sup>.

Propozycja zakłada wprowadzenie zmian do dyrektyw o rachunkowości (Czwarta i Siódma Dyrektywa, odpowiednio 78/660/EWG i 83/349/EWG). Celem jest zwiększenie przejrzystości wydajności europejskich firm w kwestiach środowiskowych i społecznych, co ma skutecznie przyczynić się do długofalowego wzrostu gospodarczego i zatrudnienia.

W myśl propozycji, wszystkie firmy w UE, zarówno publiczne, jak i nienotowane na giełdzie, zatrudniające ponad 500 pracowników oraz mające sumę bilansową powyżej 20 mln € lub obrót netto powyżej 40 mln €, będą zobowiązane do ujawniania w swoich rocznych sprawozdaniach istotnych dla ich działalności informacji na temat polityk, wyników i ryzyk dotyczących zarządzania środowiskowego, zagadnień społecznych, relacji z pracownikami, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapówkarstwu oraz kwestii różnorodności w organach zarządzających i kontrolnych.

Firmy zachowają znaczną elastyczność przy ujawnianiu istotnych informacji, wybierając sposób, który uznają za najbardziej przydatny. Będą one mogły korzystać z międzynarodowych lub krajowych wytycznych, najlepiej pasujących do specyfiki lub otoczenia ich biznesu (np. UN Global Compact, ISO 26000, Wytyczne Global Reporting Initiative itd.).

Propozycja wpisuje się w oczekiwania Parlamentu Europejskiego, który w dwóch rezolucjach z lutego 2013 roku zwrócił uwagę na istotność ujawniania przez firmy informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem, takich jak czynniki społeczne i środowiskowe, w celu identyfikacji związanych z tym ryzyk oraz podnoszenia zaufania inwestorów i konsumentów, po czym wezwał Komisję do przedstawienia wniosku legislacyjnego w tej sprawie. ■

<sup>19</sup>European Commission; COM(2013) 207; 2013.



# 02

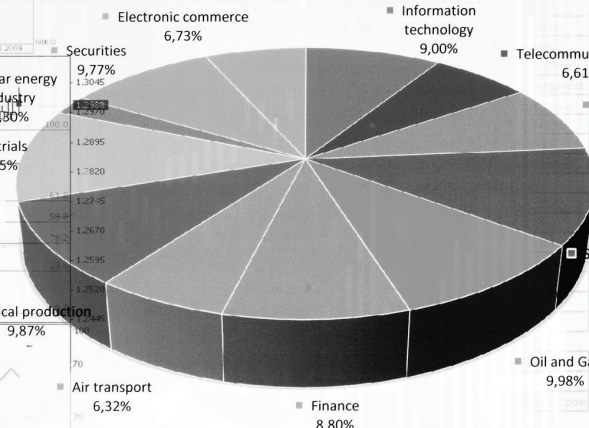
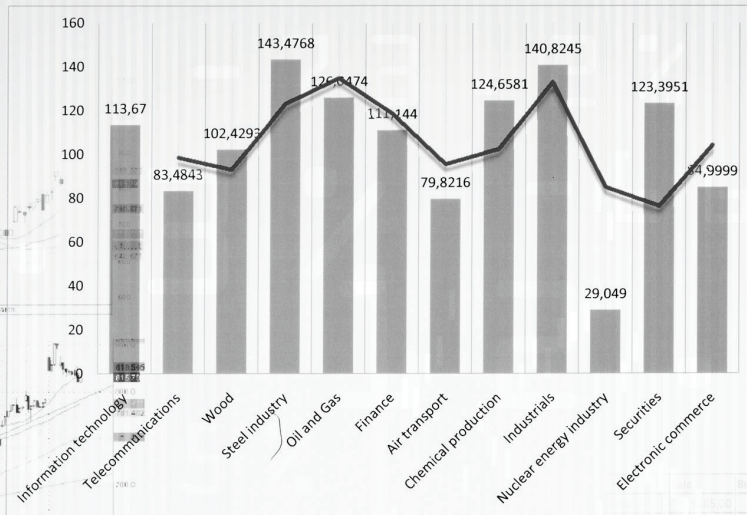
## Analiza najważniejszych standardów raportowania danych pozafinansowych

32]

Kluczową rolę w procesie raportowania zintegrowanego odgrywa mechanizm właściwego doboru kluczowych danych pozafinansowych. Co na pierwszy rzut oka wydaje się zadaniem prostym, w praktyce okazuje się procesem skomplikowanym, chociażby na etapie selekcji. Ustalając listę wskaźników pozafinansowych należy pamiętać również o tym, że niekoniecznie dane kluczowe dla przedsiębiorstwa są również ważne dla interesariuszy zewnętrznych. Innym wyzwaniem jest ustalenie wskaźników,

które w przyszłości będą odgrywały kluczową rolę w budowaniu wartości organizacji oraz takich, które mogą być przyczyną potencjalnych ryzyk. Przy ustalaniu kluczowych wskaźników pozafinansowych, przedsiębiorstwa mogą wykorzystać sprawdzone metodologie używane dla raportowania danych pozafinansowych oraz zastosować się do wypracowywanych na świecie zasad raportowania zintegrowanego. Najważniejsze z metodologii i zasad zostały przybliżone w niniejszym rozdziale. ■

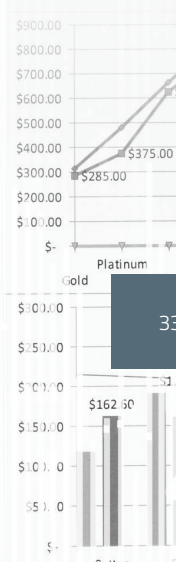




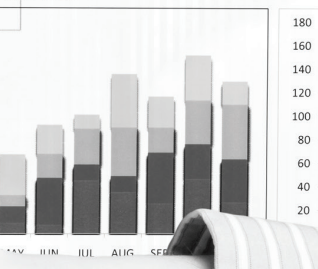
Commodity	Price	Change	% Change
Gold	\$647.00	\$904.51	39.80%
Platinum	\$351.00	\$509.78	33.86%
Silver	\$774.00	\$1,061.93	37.70%
Copper	\$616.00	\$837.76	36.00%
Steel	\$449.00	\$537.90	19.80%
Beryllium	\$743.00	\$754.89	1.60%
Manganese	\$598.00	\$795.34	33.00%
Aluminum	\$299.00	\$354.61	18.60%
Chromi	\$666.00	\$727.27	9.20%
Nickel	\$421.00	\$453.84	7.80%
Bauxite	\$730.00	\$791.32	8.40%

Commodity	Price	Change	% Change
Cotton	\$162.00	\$196.34	21.20%
Flax	\$172.00	\$182.32	6.00%
Textiles	\$243.00	\$330.48	36.00%
Wool	\$261.00	\$339.06	37.80%
Fur	\$116.00	\$118.55	2.20%
Sarsen	\$201.00	\$246.43	22.60%
Silk	\$177.00	\$184.79	4.40%

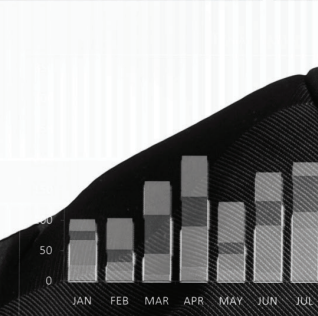
Commodity	Price
Oil	\$88
Gas	\$48
Electric power	\$57



33 |



Month	Commodity	Price
MAY	AU	437.00
MAY	GAS	269.00
MAY	PL	223.00
MAY	SIB	599.00
JUN	AU	437.00
JUN	GAS	269.00
JUN	PL	223.00
JUN	SIB	599.00
JUL	AU	437.00
JUL	GAS	269.00
JUL	PL	223.00
JUL	SIB	599.00
AUG	AU	437.00
AUG	GAS	269.00
AUG	PL	223.00
AUG	SIB	599.00
SEP	AU	437.00
SEP	GAS	269.00
SEP	PL	223.00
SEP	SIB	599.00



DAT	BID	ASK	PRO
JAN	€ 241.00	€ 558.00	€ 104.00
FEB	€ 255.00	€ 348.00	€ 374.00
MAR	€ 116.00	€ 415.00	€ 930.00
APR	€ 262.00	€ 146.00	€ 1070.00
MAY	€ 839.00	€ 890.00	€ 801.00
JUN	€ 706.00	€ 579.00	€ 691.00
JUL	€ 622.00	€ 870.00	€ 933.00



## [2.1.] Wytyczne Global Reporting Initiative

Jednym z najpopularniejszych standardów raportowania danych pozafinansowych, uznanych przez firmy na całym świecie, są Wytyczne Global Reporting Initiative (GRI), które pozwalają na zbudowanie systemu raportowania oraz stworzenie raportu ze skwantyfikowanymi i porównywalnymi danymi.

Global Reporting Initiative to organizacja non-profit oparta na współpracy sieci interesariuszy, która została założona w roku 1997 w Stanach Zjednoczonych przez organizację CERES oraz Program Środowiskowy Organizacji Narodów Zjednoczonych (UNEP). W roku 2002 GRI przeniósł swoją główną siedzibę do Amsterdamu, gdzie obecnie mieści się Sekretariat. GRI ma swoje lokalne biura w Australii, Brazylii, Chinach, Indiach i Stanach Zjednoczonych, a także szeroki krąg 30 tysięcy ludzi na całym świecie zaangażowanych w jego prace<sup>20</sup>.

GRI zachęca wszystkie organizacje do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju. Tworzy spójne ramy dla raportowania tych kwestii, oparte głównie na wskaźnikach pozafinansowych. Publikowane przez GRI Wytyczne wyznaczają zasady i wskaźniki, które organizacje mogą wykorzystać do mierzenia i raportowania swoich ekonomicznych, środowiskowych oraz społecznych wyników. GRI dąży do ciągłego udoskonalania oraz zwiększania grona użytkowników Wytycznych, które są powszechnie dostępne.

Głównym celem ram raportowania GRI i Wytycznych jest wspieranie rozwoju zrównoważonej gospodarki światowej, w której organizacje zarządzają odpowiedzialnością za ekonomiczne, środowiskowe i społeczne skutki swoich działań i raportują te działania w przejrzysty sposób. Wytyczne, prezentując wyważone ramy dla ujawniania informacji ekonomicznych,

społecznych i środowiskowych, a także wspomagając ocenę wyników i skutków działań w odniesieniu do międzynarodowych kodeksów i standardów, umożliwiają porównywanie wyników między firmami w branży, czy też w organizacji na przestrzeni kolejnych lat. Dlatego główną cechą wytycznych GRI jest elastyczność i możliwość zastosowania przez różne organizacje, niezależnie od ich wielkości, branży i lokalizacji.

Pierwsza wersja Wytycznych (G1) została wydana w roku 2000, druga (G2) w 2002. Po kolejnych czterech latach doświadczeń w październiku 2006 ogłoszono trzecią generację Wytycznych (G3), której polskie tłumaczenie powstało w roku 2009. W roku 2011 opublikowano uaktualnienie i uzupełnienie Wytycznych trzeciej generacji (G3.1.). Obecnie, od maja 2013 obowiązuje czwarta generacja Wytycznych (G4). W okresie przejściowym, do końca 2015 roku, firmy będą mogły wybierać pomiędzy wykorzystaniem wytycznych G3 i G3.1. a G4. Od początku stycznia 2016 jedynymi obowiązującymi wytycznymi będą G4.

Wytyczne generacji G4 zostały przedstawione w dwóch częściach:

- **Zasady raportowania i standardowe ujawnienia**<sup>21</sup> - zawiera kryteria, które powinny być stosowane przez organizację przygotowującą raport zrównoważonego rozwoju zgodnie z wytycznymi oraz definicje kluczowych pojęć.
- **Podręcznik wdrażania**<sup>22</sup> - zawiera wskazówki, w jaki sposób zastosować zasady raportowania, jak przygotować informacje, które mają być ujawnione i jak interpretować różne koncepcje w wytycznych; w tej części zamieszczono również odniesienia do innych źródeł, słowniczek i ogólne uwagi odnośnie raportowania.

<sup>20</sup>Global Reporting Initiative; Strona w języku polskim. O GRI; <https://www.globalreporting.org/languages/polish/Pages/default.aspx>; dostęp: 08.05.2013.

<sup>21</sup>Global Reporting Initiative; G4 Sustainability Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures; 2013; <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>; dostęp: 17.06.2013.

<sup>22</sup>Global Reporting Initiative; G4 Sustainability Guidelines. Implementation Manual; 2013; <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>; dostęp: 17.06.2013.

Firmy, które chcą opublikować raport w zgodności z Wytycznymi G4 mogą uczynić to wybierając jedną z opcji – poziomów raportowania:

■ **opcja core** – raport w wersji core dostarcza wszystkich podstawowych informacji o zrównoważonym rozwoju organizacji poprzez przedstawienie kluczowych wpływów związanych z wynikami ekonomicznymi, środowiskowymi, społecznymi i odnoszącymi się do zarządzania;

■ **opcja comprehensive** – raport w wersji comprehensive bazuje na opcji core, zawierając jednak dodatkowe ujawnienia odnośnie strategii organizacji, sposobu zarządzania nią oraz etyki i uczciwości; ponadto, wyniki organizacji raportowane są w szerszy sposób, poprzez raportowanie wszystkich wskaźników w zidentyfikowanych istotnych aspektach.

Kluczowe znaczenie w koncepcji Wytycznych G4 odgrywa zasada istotności, mówiąca o tym, że raport powinien obejmować tylko te obszary, nazywane w Wytycznych Aspektami, które stanowią odbicie znaczących wpływów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych organizacji oraz znacząco wpływają na ocenę firmy przez interesariuszy oraz na podejmowane przez nich decyzje. Istotne Aspekty powinny być zdefiniowane przez organizację przy użyciu zasad definiowania zawartości raportu, szerzej opisywanych w dalszej części niniejszego rozdziału.

## STANDARDOWE UJAWNIECIA

W Wytycznych GRI G4 kwestie, które stanowią przedmiot raportowania noszą nazwę Standardowych Ujawnień. Są one podzielone na Ogólne Standardowe Ujawnienia oraz Szczegółowe Standardowe Ujawnienia.

**Ogólne Standardowe Ujawnienia obejmują następujące elementy:**

- Strategia i analiza
- Profil organizacyjny
- Zidentyfikowane istotne kwestie i granice
- Zaangażowanie interesariuszy
- Profil raportu
- Ład organizacyjny

■ Etyka i uczciwość

■ Ogólne Standardowe Ujawnienia dla sektorów

Zakres Ogólnych Standardowych Ujawnień w opcjach core i comprehensive nie różni się zbytnio – organizacje raportujące zgodnie z opcją comprehensive muszą zamieścić dodatkowe wskaźniki jedynie w obszarach Strategii i analizy (1 wskaźnik), Ładu organizacyjnego (21 wskaźników), Etyka i uczciwość (2 wskaźniki).

**Szczegółowe Standardowe Ujawnienia obejmują następujące elementy:**

■ **Ujawnienia na temat podejścia do zarządzania** – narracyjne tło informacyjne dla wskaźników, dotyczące tego, w jaki sposób organizacja identyfikuje, analizuje i odpowiada na obecne i potencjalne istotne wpływy ekonomiczne, środowiskowe i społeczne.

■ **Wskaźniki** – porównywalne informacje dotyczące ekonomicznych, środowiskowych i społecznych wyników bądź wpływów organizacji, umieszczonych w kategoriach i podkategoriach:

- Ekonomiczne (EC): 9 wskaźników;
- Środowiskowe (EN): 34 wskaźniki;
- Społeczne
  - Praktyki dotyczące zatrudnienia i godnej pracy (LA): **16 Wskaźników**;
  - Prawa człowieka (HR): **12 Wskaźników**;
  - Społeczeństwo (SO): **11 Wskaźników**;
  - Odpowiedzialność za produkt (PR): **9 Wskaźników**.

Wskaźniki wyników skategoryzowane są nie tylko w wymienionych powyżej kategoriach i podkategoriach, ale, co ważniejsze, w Aspektach (patrz: Tabela 4.). Każda raportująca organizacja musi zidentyfikować przy użyciu zasad definiowania zawartości raportu Istotne Aspekty, czyli te, które stanowią odbicie znaczących wpływów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych organizacji oraz znacząco wpływają na ocenę firmy przez interesariuszy oraz na podejmowane przez nich decyzje i przedstawić w raporcie odnoszące się do nich wskaźniki.



Występują różnice w ilości wskaźników, które muszą publikować organizacje w poszczególnych wersjach raportowania:

- **wersja core** - co najmniej jeden wskaźnik związany z każdym zidentyfikowanym Istotnym Aspektem;
- **wersja comprehensive** - wszystkie wskaźniki związane z każdym zidentyfikowanym Istotnym Aspektem.

W identyfikacji Istotnych Aspektów mogą pomóc wyniki badania, które GRI przeprowadził w 2013 roku wśród prawie 200 organizacji z różnych grup interesariuszy. Wyrazili oni opinię na temat istotności różnych kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem w 52 branżach. Dla każdej branży dostępny jest szczegółowy raport, przedstawiający punkt widzenia interesariuszy w kontekście dostępnej literatury dotyczącej poszczególnych tematów<sup>23</sup>.

Kategoria	Ekonomiczne		Środowiskowe	
Aspekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wyniki ekonomiczne</li> <li>■ Obecność rynkowa</li> <li>■ Pośrednie wpływy ekonomiczne</li> <li>■ Praktyki związane z zamówieniami</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Materiały</li> <li>■ Energia</li> <li>■ Woda</li> <li>■ Bioróżnorodność</li> <li>■ Emisje</li> <li>■ Ścieki i odpady</li> <li>■ Produkty i usługi</li> <li>■ Zgodność z regulacjami</li> <li>■ Transport</li> </ul>	
Kategoria	Społeczne			
Podkategoria	Praktyki dotyczące zatrudnienia i godnej pracy	Prawa człowieka	Społeczeństwo	Odpowiedzialność za produkt
Aspekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zatrudnienie</li> <li>■ Relacje pomiędzy pracownikami a kierownictwem</li> <li>■ Bezpieczeństwo i higiena pracy</li> <li>■ Edukacja i szkolenia</li> <li>■ Różnorodność i równość szans</li> <li>■ Równa płaca dla kobiet i mężczyzn</li> <li>■ Ocena dostawców pod kątem praktyk dotyczących zatrudnienia</li> <li>■ Mechanizmy dotyczące rozpatrywania skarg związanych z praktykami dotyczącymi zatrudnienia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inwestycje</li> <li>■ Przeciwdziałanie dyskryminacji</li> <li>■ Wolność zrzeszania się i prawo do sporów zbiorowych</li> <li>■ Praca dzieci</li> <li>■ Praca przymusowa lub obowiązkowa</li> <li>■ Praktyki w zakresie bezpieczeństwa</li> <li>■ Prawa ludności rdzennej</li> <li>■ Ocena dostawców pod kątem praktyk dotyczących praw człowieka</li> <li>■ Mechanizmy dotyczące rozpatrywania skarg związanych z prawami człowieka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Społeczności lokalne</li> <li>■ Korupcja</li> <li>■ Polityka publiczna</li> <li>■ Zachowania naruszające swobodę konkurencji</li> <li>■ Zgodność z regulacjami</li> <li>■ Ocena dostawców pod kątem wpływu na społeczeństwo</li> <li>■ Mechanizmy dotyczące rozpatrywania skarg związanych z wpływem na społeczeństwo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zatrudnienie</li> <li>■ Relacje pomiędzy pracownikami a kierownictwem</li> <li>■ Bezpieczeństwo i higiena pracy</li> <li>■ Edukacja i szkolenia</li> <li>■ Różnorodność i równość szans</li> <li>■ Równa płaca dla kobiet i mężczyzn</li> <li>■ Ocena dostawców pod kątem praktyk dotyczących zatrudnienia</li> <li>■ Mechanizmy dotyczące rozpatrywania skarg związanych z praktykami dotyczącymi zatrudnienia</li> </ul>

Tabela 4. Kategorie, Podkategorie i Aspekty w Wytycznych GRI G4. Źródło: Global Reporting Initiative; G4 Sustainability Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures; 2013.

<sup>23</sup>Wyniki badania – raport zbiorczy i raporty dla każdej z branż dostępne na stronie GRI <https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/publications/research-and-development-publications/Topics-Research/Pages/default.aspx>; dostęp: 17.06.2013.

<sup>24</sup>Ujawnienia Sektorowe dostępne na stronie GRI: <https://www.globalreporting.org/reporting/sectorguidance/sectorguidanceG4/Pages/default.aspx>; dostęp: 17.06.2013.

<sup>25</sup>Źródło: Global Reporting Initiative; G4 Sustainability Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures; 2013.

## UJAWNIECIA SEKTOROWE

GRI opublikował dziesięć Suplementów Sektorowych, kompatybilnych z Wytycznymi w wersjach G3 i G3.1, dla następujących branż:

- Usługi Elektryczne (3.0),
- Usługi Finansowe (3.0),
- Górnictwo i Metale (3.0),
- Organizacje Pozarządowe (3.1),
- Wytwórcy Żywności (3.1),
- Konstrukcje i Nieruchomości (3.1),
- Operatorzy Lotnisk (3.1),
- Organizatorzy Imprez Masowych (3.1),
- Media (3.1),
- Ropa i Gaz (3.1).

Po opublikowaniu Wytycznych w wersji G4, zawartość Suplementów Sektorowych została, dla zapewnienia kompatybilności, przeorganizowana. Zmieniono także ich nazwę na Ujawnienia Sektorowe<sup>24</sup>. Firmy raportujące, należące do branż, dla których dostępne są Ujawnienia Sektorowe, mają obowiązek wzięcia pod uwagę przy definiowaniu Istotnych Aspektów również Aspektów z Ujawnień Sektorowych.

## ZASADY I PROCES DEFINIOWANIA ZAWARTOŚCI RAPORTU<sup>25</sup>

Zasady dotyczące definiowania zawartości raportu nakreślają ramy procesu definiowania zawartości raportu i mają fundamentalne znaczenie dla osiągnięcia przejrzystości. Z tego powodu muszą być stosowane przez wszystkie organizacje przygotowujące raport zrównoważonego rozwoju. GRI wyróżnia 4 zasady:

- **uwzględnienia interesariuszy** – organizacja raportująca powinna zdefiniować swoich interesariuszy i wyjaśnić w raporcie, w jaki sposób odpowiedziała na ich uzasadnione oczekiwania i interesy;
- **kontekstu zrównoważonego rozwoju** – raport powinien prezentować wyniki organizacji w szerszym kontekście zrównoważonego rozwoju;
- **istotności** – raport powinien obejmować Aspekty, które stanowią odbicie znaczących wpływów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych organizacji oraz znacząco wpływają na ocenę firmy przez interesariuszy oraz na podejmowane przez nich decyzje;
- **kompletności** – raport powinien zawierać istotne aspekty i ich granice, w stopniu wystarczającym do odzwierciedlenia znaczących wpływów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych oraz umożliwiającym interesariuszom ocenę wyników organizacji w okresie raportowania.

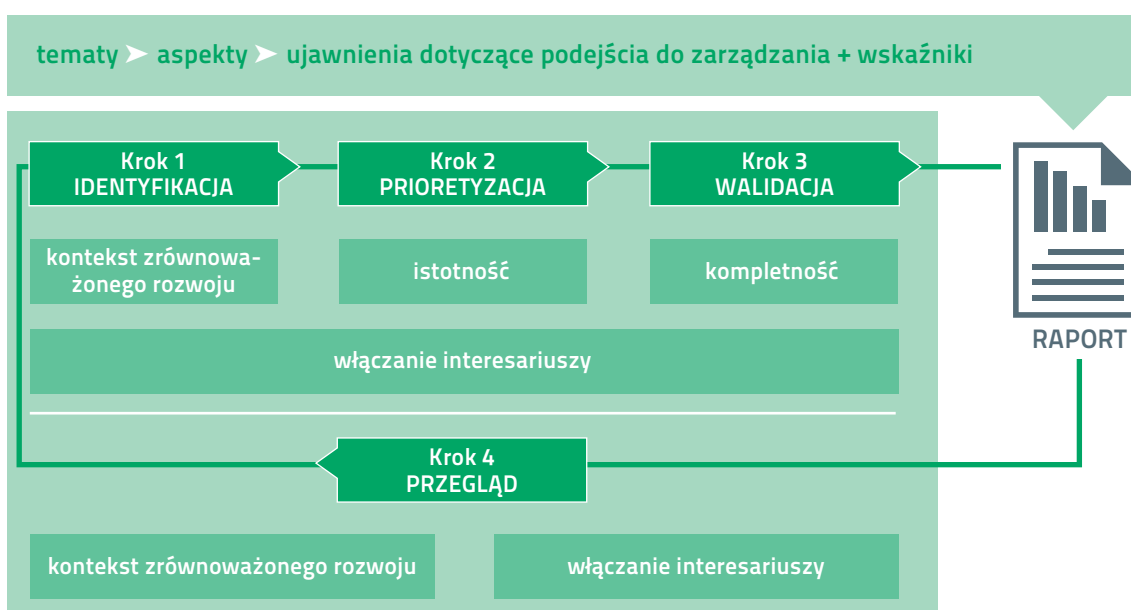


Diagram 10. Proces raportowania wg GRI. Źródło: Global Reporting Initiative; G4 Sustainability Guidelines. Implementation Manual; 2013.

Przy użyciu powyższych zasad organizacja powinna przejść przez proces definiowania zawartości raportu, przedstawiony na Diagramie 10. Każdy z etapów tego modelu jest nie tylko środkiem do przygotowania dobrego raportu, ale także narzędziem usprawniania procesów wewnętrznych.

## GRI A RAPORTOWANIE ZINTEGROWANE

Firmy, które raportują w sposób zintegrowany, bardzo często opierają się w definiowaniu kwestii zrównoważonego rozwoju, związanych z ich procesem tworzenia wartości, na Wytycznych GRI<sup>26</sup>. Dlatego też organizacja GRI podpisała w lutym 2013 z Międzynarodową Radą Raportowania Zintegrowanego, opracowującą Ramy Raportowania Zintegrowanego (więcej informacji o inicjatywie w rozdziale 2.5), porozumienie o współpracy, w którym obydwie strony zobowiązują się do zapewnienia kompatybilności między tymi dwoma systemami raportowania.

Wytyczne GRI mogą pomóc organizacjom publikującym raporty zintegrowane w następujących obszarach:

- **identyfikacja istotnych kwestii** – definiowanie kwestii, które wyrażają kluczowe połączenia pomiędzy celami biznesowymi i wpływem zrównoważonego rozwoju jest elementem obu systemów;
- **zaangażowanie interesariuszy** – dialog w celu określenia istotnych wpływów i zarządzania ryzykiem i szansami jest elementem zarówno raportowania zrównoważonego rozwoju, jak i raportowania zintegrowanego;
- **wskaźniki wydajności** – Ramy Raportowania Zintegrowanego nie wyszczególniają konkretnych wskaźników, ale organizacje publikujące raport zintegrowany mogą wykorzystać wskaźniki GRI.

Wytyczne GRI G4 zostały ogłoszone w maju 2013, przed finalną wersją Ram Raportowania Zintegrowanego i nie ma w nich opisu dokładnych połączeń między Wytycznymi GRI a Ramami. GRI opublikował jednak w maju 2013 wyniki badania wśród firm, które opublikowały raporty zintegrowane, korzystając równocześnie z Wytycznych GRI. Wiele organizacji raportujących zgłaszało problemy z wyborem i włączaniem wskaźników GRI do raportu zintegrowanego. W związku z tym, w 2014 roku planowane jest więc, już po opublikowaniu Ram Raportowania

Zintegrowanego, wydanie dodatkowego przewodnika pokazującego jak łączyć te dwa systemy.

## INICJATYWY, KTÓRE MOŻNA ŁĄCZYĆ Z RAPORTOWANIEM WG GRI

### Zasady Global Compact

Zarówno GRI, jak i Global Compact (GC) są dobrowolnymi inicjatywami, które uzupełniają się w promowaniu uniwersalnych zasad odpowiedzialności biznesu. Inicjatywa Global Compact, działająca przy ONZ, zainaugurowana w 1999 roku przez Kofi Annana na Szczycie ONZ w Davos, to globalna sieć organizacji<sup>27</sup>, deklarujących współpracę i rozwój w ramach 10 Zasad odpowiedzialności w obszarach praw człowieka, standardów pracy, środowiska naturalnego i przeciwdziałania korupcji. Inicjatywa katalizuje procesy przywództwa i innowacji w przekładaniu kluczowych zobowiązań firm na ich strategię i działanie.

Biznesowi sygnatariusze GC są zobowiązani do corocznego publikowania Raportu z postępów we wdrażaniu zasad Inicjatywy (ang. *Communication on Progress*). Raport taki powinien zawierać 3 elementy:

1. oświadczenie Dyrektora Generalnego o nieprzerwanym wsparciu dla Inicjatywy;
2. informacje o podejmowanych działaniach w obszarach 10 Zasad GC;
3. prezentacja w mierzalnej formie obecnych i oczekiwanych wpływów firmy na otoczenie, w zestawieniu z danymi historycznymi.

Wytyczne GRI zapewniają środki do pomiaru postępów i komunikowania wyników w odniesieniu do Zasad GC. Uniwersalne zasady, na których oparte jest GC, są centralnym punktem odniesienia w wytycznych GRI. Dlatego dwie inicjatywy wzajemnie się uzupełniają i stanowią jednolitą platformę wartości, dla organizacji chcących wdrożyć politykę zrównoważonego rozwoju do swojej praktyki biznesowej. Dzięki temu, wiele firm wydaje jeden raport, który zarówno komunikuje o postępach we wdrażaniu Zasad GC, jak i zawiera wskaźniki GRI.

Obydwie inicjatywy współpracują ze sobą – w 2007 roku, aby pomóc firmom w sporządzaniu takich łączonych raportów wydano przewodnik *Making the connection*<sup>28</sup>, a w 2013 roku włączono do nowej generacji

<sup>26</sup>Raport z badania The sustainability content of integrated reports – a survey of pioneers dostępny na stronie GRI <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-IR.pdf>.

<sup>27</sup>11 280 organizacji z całego świata, w tym 73 z Polski; Źródło: UN Global Compact; Participant Search; <http://www.unglobalcompact.org/participants/search>; dostęp: 08.05.2013.

Wytycznych GRI instrukcję, które kategorie i podkategorie Wytycznych odnoszą się do każdej z 10 Zasad Global Compact.

### Norma ISO 26000

Norma ISO 26000, dotycząca CSR, została ogłoszona przez Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny w 2010 roku, po sześcioletniej pracy ekspertów i obserwatorów z 99 krajów i 42 organizacji stowarzyszonych. Norma nie podlega certyfikacji, a stanowi praktyczny przewodnik po koncepcji CSR w 7 obszarach – ład organizacyjny, prawa człowieka, relacje z pracownikami, środowisko naturalne, uczciwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami i zaangażowanie społeczne. Rozwiązania w niej zawarte odnoszą się zarówno do dużych przedsiębiorstw, jak i z sektora MSP, ale także do administracji, organizacji pracodawców, związków zawodowych i NGO.

ISO 26000 obejmuje globalny kontekst odpowiedzialności społecznej, kontekst, w którym już istnieją różne narzędzia i inicjatywy, dostarczające istotnych rozwiązań. Nie inaczej jest w przypadku raportowania – w tekście normy termin „raportowanie” pojawia się 19 razy, odnosząc się do komunikowania wyników organizacji do interesariuszy i społeczeństwa jako całości.

Nie przedstawiono w niej jednak żadnych wymogów w zakresie raportowania ani integrowania informacji finansowych i pozafinansowych w jednym raporcie. Jednakże, norma ISO 26000 i Wytyczne GRI wykazują wysoki stopień komplementarności<sup>29</sup>.

We wrześniu 2011 obie organizacje podpisały porozumienie mające na celu zwiększenie ich współpracy w budowie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Wynikiem tego porozumienia jest publikacja, w której znajdują się informacje potrzebne do zrozumienia w jaki sposób opracowane przez GRI metody oraz wskaźniki, niezbędne do przygotowania profesjonalnego raportu zrównoważonego rozwoju, są powiązane z klauzulami ISO 26000. Normy postępowania zawarte w ISO 26000<sup>30</sup> są jedynie propozycją zasad, do których firmy mogą się stosować. Metody opracowane przez GRI to zestaw praktycznych

narzędzi, dzięki którym firmy mogą raportować swoje działania.

Polska wersja normy została opracowana przez Polski Komitet Normalizacyjny we współpracy z Ministerstwem Gospodarki oraz innymi partnerami społecznymi. Proces dostosowania normy do systemu norm polskich trwał 2 lata. Inauguracja polskiej normy PN-ISO 26000 odbyła się 26 listopada 2012 r.

### Carbon Disclosure Project

Carbon Disclosure Project (CDP) jest niezależną organizacją non-profit, działającą na rzecz ograniczenia emisji gazów cieplarnianych i zrównoważonego wykorzystania wody przez przedsiębiorstwa i miasta.

Organizacja zapewnia transformacyjny globalny system dla tysięcy firm i miast, który pozwala im mierzyć, ujawniać, zarządzać i raportować informacje środowiskowe. Opiera się na założeniu, że wyposażone w niezbędne informacje siły rynkowe mogą być głównym źródłem zmian. Dlatego też CDP współpracuje z największymi światowymi inwestorami, przedsiębiorstwami i rządami, co przyspiesza działania w kierunku bardziej zrównoważonej gospodarki.

Z racji tego, że istnieje dość znaczne podobieństwo między wskaźnikami GRI i CDP w kwestiach dotyczących zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych, w 2010 roku obydwie organizacje rozpoczęły współpracę w zakresie harmonizacji podejść, czego rezultatem była publikacja, zawierająca tabele, które porównują wskaźniki i pytania systemu GRI oraz CDP i mająca pomóc raportującym wykorzystać lub przystosować te same dane zarówno dla procesów sprawozdawczych GRI, jak i CDP<sup>31</sup>. Współpraca ma na celu zwiększenie efektywności raportowania. ■

<sup>29</sup>Przewodnik Making the connection dostępny na stronie UN Global Compact: [http://www.unglobalcompact.org/docs/communication\\_on\\_progress/Tools\\_and\\_Publications/Making\\_the\\_Connection\\_Final.PDF](http://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/Tools_and_Publications/Making_the_Connection_Final.PDF); dostęp: 08.05.2013.

<sup>29</sup>McKinley K.; ISO standards for business – An essential link to integrated reporting; [http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1560](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1560); dostęp: 08.05.2013.

<sup>30</sup>Publikacja GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000 dostępna na stronie GRI: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf>; dostęp: 08.05.2013.

<sup>31</sup>Publikacja Linking GRI and CDP: How are the Global Reporting Initiative Guidelines and the Carbon Disclosure Project questions aligned? dostępna na stronie GRI: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Linking-GRI-And-CDP.pdf>; dostęp: 08.05.2013.

## [2.2.] Wytyczne KPIs for ESG<sup>32</sup>

**Alternatywą dla Wytycznych GRI jest wspólna inicjatywa Towarzystwa Specjalistów Inwestycyjnych w Niemczech (niem. Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management – DVFA) oraz Europejskiej Federacji Towarzystw Analityków Finansowych (ang. European Federation of Financial Analysts Societies - EFFAS).**

DVFA i EFFAS zrzeszają profesjonalistów branży inwestycyjnej. Opracowane przez te organizacje wskaźniki KPIs for ESG odzwierciedlają wymagania stawiane przez interesariuszy, w szczególności przez specjalistów inwestycyjnych. DVFA jest założoną w 1960 roku organizacją, która ma obecnie ponad 1100 członków indywidualnych, reprezentujących ponad 400 firm inwestycyjnych, zarządzających aktywami, konsultingowych, doradczych oraz banków.

DVFA jest częścią międzynarodowej sieci stowarzyszeń branżowych i członkiem EFFAS - sieci, która łączy ponad 17000 specjalistów inwestycyjnych w Europie, a także członkiem Stowarzyszenia Certyfikowanych Międzynarodowych Analityków Inwestycyjnych (ang. Association of Certified International Investment Analysts - ACIIA), które gromadzi łącznie ponad 30000 specjalistów inwestycyjnych na całym świecie.

W ramach inicjatywy w 2010 roku opublikowano dokument o nazwie *KPIs for ESG A guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation*, który definiuje Kluczowe Wskaźniki Wydajności (ang. Key Performance Indicators – KPIs), odnoszące się do raportowania kwestii środowiskowych, społecznych i związanych z ładem korporacyjnym (ang. Environmental, Social, Governance - ESG). Wytyczne wykorzystywane są w Europie, głównie w Niemczech.

To, co je wyróżnia, to fakt, że dla każdego sektora i subsektora zdefiniowany jest odrębny zestaw wskaźników, które powinny zostać zawarte w raporcie zrównoważonego rozwoju, oraz że wszystkie wskaźniki są głównie wskaźnikami ilościowymi. Wersja 3.0 dokumentu jest zmodyfikowaną na drodze szerokich konsultacji kontynuacją opublikowanej w 2008 roku wersji 1.2.

Zasady raportowania i konkretne KPI są zaprojektowane jako zalecenia dla jednostek działających dla zysku (szczególnie spółek notowanych na giełdzie oraz emitentów obligacji), choć mogą być także wykorzystywane przez inne podmioty, niezależnie od wielkości, zakresu działalności i formy prawnej. Dokument zawiera ogólne wytyczne, dotyczące sporządzania i prezentacji raportów z danymi ESG i minimalnych wymagań w odniesieniu do obszarów i informacji podlegających ujawnieniu.

Głównym założeniem rozumowania DVFA jest to, że zrównoważony rozwój organizacji skupia się zarówno na minimalizowaniu ryzyk związanych z poszczególnymi obszarami ESG, jak i aktywnie dąży do osiągnięcia korzyści z przekładania kwestii ESG na oferowane produkty i usługi. Firmy rozwijające się w sposób zrównoważony łączą długoterminową rentowność i zyskowność z zarządzaniem kwestiami ESG<sup>33</sup>. Model wskaźników obejmuje zagadnienia i tematy, które odzwierciedlają ryzyka i szanse, co jednak musi być rozpatrywane w świetle zasady istotności – te ryzyka i szanse będą różne, w zależności od branży i specyficznych warunków działania przedsiębiorstwa.

Aby dane ESG mogły być przyjęte za podstawę do analizy przez specjalistów inwestycyjnych, muszą być spełnione pewne minimalne wymagania, dotyczące zarządzania przez firmę kwestiami ESG oraz jakości raportowania ESG. DVFA sugeruje, że przedsiębiorstwa powinny formalnie dostosować swoje raportowanie ESG do wymogów Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, opracowanych przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości i innych ogólnie obowiązujących standardów rachunkowości (ang. Generally Accepted Accounting Principles – GAAP). W dokumencie rekomenduje się również, żeby kwestie ESG były zawarte w raporcie rocznym przedsiębiorstwa, najlepiej w sprawozdaniu zarządu (ang. Management Discussion and Analysis - MD&A).

Proces raportowania powinien być oparty na zasadach istotności, przejrzystości, ciągłości i aktualnego stanu. Dokument wymaga, aby kwestie ESG i powiązane z nimi KPI wyrażone były w formie tabeli, w celu zapewnienia porównywalności i przejrzystości. Dla specjalistów inwestycyjnych szybka dostępność i użyteczność ilościowych danych ESG jest krytyczna.

<sup>32</sup> Opracowanie na podstawie: Federation of European Accountants; Environmental, Social and Governance (ESG) indicators in annual reports. An introduction to current frameworks; 05.2011.

<sup>33</sup> DVFA, EFFAS; KPIs for ESG A guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0.; 2010.

W związku z tym wskazuje się na potrzebę wykorzystania interaktywnych formatów danych, takich jak np. język XBRL, opisywany szerzej w rozdziale 2.6.

Dla każdej kwestii z obszarów ESG (np. emisja gazów cieplarnianych lub korupcja) dokument określa szczegółowy wskaźnik - KPI. Każdy KPI ma unikalny kod identyfikujący (np. V04-01 I - Całkowite wydatki na R&D w zakresie innowacji).

Wytyczne KPIs for ESG używają klasyfikacji Industry Classification Benchmark (ICB), opracowanej przez

Dow Jones i FTSE, która oferuje system klasyfikacji o różnych poziomach szczegółowości. DVFA postanowił objąć najwyższy stopień rozdrobnienia - podsektory - których wg ICB funkcjonuje 114. Dokument wymaga od firm określenia, do którego ze 114 podsektorów ICB się kwalifikują. Klasyfikacja powinna być oparta o główną działalność firmy, nie o działalności pomocnicze.

Dla każdego z 114 podsektorów ICB, DVFA określił listę KPI, przedstawionych za pomocą struktury, opisane w Tabeli 5.

Nazwa KPI	Kod identyfikujący KPI	Poziom raportowania: I - poziom wejściowy II - poziom przejściowy III - poziom wysoki	Specyfikacja KPI
Wydajność energetyczna	E01-01	I	Ogólne zużycie energii
...	...	...	...

Tabela 5. Struktura charakterystyki KPI. Źródło: DVFA, EFFAS; KPIs for ESG A guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0.; 2010.

Dokument ma na celu zapewnienie punktu wyjścia do uwzględniania kwestii ESG i w związku z tym firma może wybrać jeden z trzech kolejnych poziomów raportowania kwestii ESG:

1. Poziom Wejściowy (Zakres I): około 10 KPI – minimalny zakres, jaki firma powinna raportować;
2. Poziom Przejściowy (Zakres II): Poziom Wejściowy + od 10 do 20 KPI;
3. Poziom Wysoki (Zakres III): Poziom Przejściowy + około 10 lub więcej wskaźników KPI.

Poziom Wejściowy zawiera minimum KPI, które firmy powinny raportować. Większość wskaźników KPI jest identycznych dla wszystkich podsektorów.

Zachęca się organizacje do dostarczenia dodatkowych informacji w formie adnotacji, dotyczących kontekstu każdego ze wskaźników, w celu wzmocnienia zrozumienia kwestii ESG. Ilość i zakres adnotacji powinny jednak pozostać minimalne, aby KPI można było zintegrować z modelami kalkulacyjnymi. W Tabeli 6. przedstawiono przykład raportowania wg Wytycznych KPIs for ESG przez niemiecką firmę SolarWorld.

Indicator	Name	Description	2012	2011	2010	2009	2008	Comment
ESG: E01-01 (Scope D)	Energy efficiency	Total energy consumption: (in primary GJ)	↑	5,108,840 cf	-	-	-	As in the previous year we expect growth (under-proportionate to production increase) in 2012. © EN3 • p. S060// EN4 • p. S061//
ESG: E02-01 (Scope D)	GHG emissions	Total GHG emissions (in tCO <sub>2eq</sub> )	↑	188,638 cp	178,886 cf	139,284 cf	96,310 cf	Estimate © EN16 • p. S063//
ESG: S01-01 (Scope D)	Employee turnover	Share of employees leaving the company per year	↓	15.5 %	8.2 %	9.3 %	-	So far no distinction is made between full-time and part time work. © LA2 • p. S077//
ESG: S02-02 (Scope D)	Training and professional development/ qualification	Average training expenditure/ employee (in €)	↑	394.31	312.21	356.89	382.13	© LA10 • p. S093//

Tabela 6. Przykład raportowania wg Wytycznych KPIs for ESG. Źródło: SolarWorld AG; Annual Group Report 2011; 2012.

## [2.3.] Accounting for Sustainability

**W 2004 roku w Wielkiej Brytanii powstał projekt Accounting for Sustainability, mający być platformą współpracy między firmami, inwestorami, sektorem publicznym, organizacjami pozarządowymi i uczelniami, w zakresie wypracowywania wspólnych rozwiązań dla zintegrowanego myślenia i raportowania.**

Celem inicjatywy było zakorzenienie kwestii zrównoważonego rozwoju w „DNA” brytyjskich firm. Efektem natomiast, pierwsze wytyczne w zakresie raportowania zintegrowanego, opublikowane w 2007 roku.

Na podstawie doświadczeń wdrażających je brytyjskich firm, w 2009 roku wydano zaktualizowaną wersję dokumentu. *Connected Reporting – A practical guide with worked examples* to praktyczny przewodnik, który proponuje organizacjom proste podejście

do tworzenia połączeń między celami strategicznymi, wynikami finansowymi oraz kwestiami środowiskowymi i społecznymi. Proces przygotowania raportu zintegrowanego został podzielony na 3 zasadnicze kroki. W każdym z nich wskazywane są konkretne kwestie, które powinny być raportowane. Przewodnik zawiera również przykłady wykorzystania wytycznych<sup>34</sup>.

Prace Accounting for Sustainability stały się punktem wyjścia do wypracowywania dalszych wytycznych w ramach Komitetu Raportowania Zintegrowanego w RPA oraz Międzynarodowej Rady Raportowania Zintegrowanego, opisywanych w kolejnych rozdziałach. ■

<sup>34</sup>Accounting for Sustainability; Connected Reporting – A practical guide with worked examples; 17.09.2009.



## [2.4.] Raportowanie zintegrowane w RPA

### Republika Południowej Afryki jest pierwszym i jedynym jak na razie krajem na świecie, w którym wprowadzono obowiązek publikowania raportów zintegrowanych.

Obowiązek ten opiera się na rekomendacjach Profesora Mervyn E. Kinga SC, przewodniczącego Komitetu King'a. RPA była pionierem we wprowadzaniu reform ładu korporacyjnego. Zapowiedzią nowego podejścia do odpowiedzialności wobec interesariuszy był pierwszy Raport Kinga w 1994 roku, który stawiał wszystkim firmom notowanym na giełdzie w Johannesburgu, jak również innym dużym firmom i instytucjom finansowym, konkretne wymagania w zakresie ładu korporacyjnego, co było jednym z pierwszych takich obowiązków na świecie. Po odpowiedzi na wyzwania polityczne, społeczne i środowiskowe, RPA objęło przewodnictwo w promowaniu publikowania raportów ładu korporacyjnego, zorientowanych na interesariuszy, skłaniając przedsiębiorstwa do osadzania kwestii społecznych, środowiskowych i związanych z ładem korporacyjnym w sercu ich działalności. King II (2002) sugerował dalszą integrację zrównoważonego rozwoju z zarządzaniem i raportowaniem.

W 2009 roku King III rekomendował wprowadzenie obowiązkowego raportowania zintegrowanego dla spółek notowanych na Johannesburgskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (ang. Johannesburg Stock Exchange – JSE), co poprzez wymagania Giełdy stało się faktem od marca 2010.

Aby wspomóc przedsiębiorstwa w dostosowaniu się do nowych wymagań, w maju 2010 powołano Komitet Raportowania Zintegrowanego (ang. Integrated Reporting Committee – IRC), który wypracował dokument zawierający wytyczne i praktyczne wskazówki. Dokument obejmuje cele i zasady publikowania raportu zintegrowanego, a także wskazuje, które elementy powinny być w nim zawarte, aby sprostać tym celom i zasadom.

Według tego dokumentu raport zintegrowany powinien:

- odzwierciedlać stopień, w jakim:
  - struktury zarządzania w organizacji zastosowały swój zbiorowy umysł w celu identyfikacji i radzenia sobie z kwestiami społecznymi, środowiskowymi,

finansowymi i ekonomicznymi, które mają wpływ na organizację;

- kwestie te zostały włączone do strategii organizacji;

- istnieje systematyczny proces, który umożliwi uwzględnienie istotnych kwestii finansowych, społecznych, ekonomicznych, środowiskowych i związanych z ładem korporacyjnym przy podejmowaniu strategicznych decyzji, ustalaniu kluczowych wskaźników wydajności i ryzyka oraz weryfikowaniu i raportowaniu wydajności;

- wskaźniki wydajności przyjmują bardziej perspektywiczną i holistyczną perspektywę, bez nadmiernego nacisku na krótkoterminowe wyniki finansowe;

■ odpowiadać na potrzeby informacyjne interesariuszy, poprzez zapewnienie wystarczającej ilości istotnych informacji o działalności organizacji;

■ zapewniać wysoki poziom informacji na temat istniejących zasobów organizacji, roszczeń w stosunku do niej oraz tego jak skutecznie i efektywnie dyrekcja spółki i struktura zarządzająca określili swoje obowiązki do korzystania z zasobów organizacji w sposób odpowiedzialny.

Do dokumentu dołączony jest aneks, mający na celu dostarczenie praktycznych wskazówek dla organizacji przystępujących do procesu opracowywania raportu zintegrowanego. Aneks skupia się na technicznych krokach tego procesu. Z racji tego, że występuje bliski związek między raportowaniem zintegrowanym a rozwojem strategii organizacji i praktyk zarządzania ryzykiem, może on zostać rozszerzony o elementy, które wykorzystają tę relację.

Aby ocenić wpływ raportowania zintegrowanego na praktyki raportowania największych firm w RPA, ACCA (ang. Association of Chartered Certified Accountants), międzynarodowa organizacja zrzeszająca specjalistów z zakresu finansów i rachunkowości, przeprowadziła niedawno analizę ostatnich niezintegrowanych raportów i pierwszych raportów zintegrowanych dziesięciu spółek z JSE, reprezentujących sektory o wysokim wpływie środowiskowym lub społecznym. Z badania wynika, że raportowanie zintegrowane ma zarówno pozytywne, jak i negatywne oddziaływanie na prezentowanie informacji



społecznych, środowiskowych i etycznych zawartych w raportach rocznych analizowanych organizacji. Wprowadzenie raportowania zintegrowanego spowodowało wzrost ilości informacji społecznych, środowiskowych i etycznych, zawartych w raportach rocznych spółek na JSE. Takie informacje pojawiły się w znacznie większej liczbie sekcji sprawozdań za 2010/2011 niż miało to miejsce w raportach za 2009 rok. We wcześniejszych raportach, informacje te ograniczały się jedynie do raportów zrównoważonego rozwoju i wzmianki w oświadczeniu prezesa<sup>36</sup>.

Niemniej jednak, uderzającą słabością integracji informacji społecznych, środowiskowych i etycznych jest to, że niektóre informacje są w raportach wielokrotnie powtarzane. Może to sugerować, że spółki starają się wydobyć jak najwięcej ze stosunkowo niewielkiej ilości informacji. Innym możliwym powodem jest to, że firmy nie rozumieją jeszcze w jaki sposób podchodzić do raportowania zintegrowanego. Być może nie jest dla nich jasne jak dokładnie raport zintegrowany powinien wyglądać jak i to, co powinien

zawierać. Chociaż istnieje wspomniany wyżej przewodnik, stosowanie się do niego nie jest obowiązkowe. Jedyną realną wytyczną jest to, że informacje muszą być istotne, ale w odniesieniu do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju stwierdzenie istotności jest bardzo skomplikowane.

Badanie zidentyfikowało także szereg zagadnień, które charakteryzują wprowadzenie obowiązku raportowania zintegrowanego: kluczowe znaczenie istotności, rozwijająca się dyskusja o ryzyku i zarządzaniu ryzykiem, tendencja wzrostowa w kierunku kwantyfikacji, pojawienie się nowych elementów sprawozdawczych, pojawienie się nowych sekcji w raportach, zwiększenie integracji informacji społecznych, środowiskowych i etycznych z ładem korporacyjnym, raportowanie zintegrowane jako proces ewolucyjny oraz rozwijające się podejście do audytu informacji społecznych, środowiskowych i etycznych przedstawianych w raportach. ■

<sup>36</sup>Association of Chartered Certified Accountants; Reporting pre- and post-King III: what's the difference?, 08.2012.

## [2.5.] Ramy Raportowania Zintegrowanego IIRC

**Międzynarodowa Rada Raportowania Zintegrowanego (ang. International Integrated Reporting Council, w skrócie IIRC) jest organizacją reprezentującą całe spektrum podmiotów zainteresowanych raportowaniem - przedsiębiorstwa, grupy inwestorów, regulatorów, firmy i organizacje związane z rachunkowością, środowisko naukowe i innych interesariuszy.**

IIRC została utworzona w 2011 roku z inicjatywy Międzynarodowej Federacji Księgowych (ang. International Federation of Accountants - IFAC), GRI oraz wspomnianego wyżej projektu Accounting for Sustainability.

Wynikiem prac Komitetu było opublikowanie we wrześniu 2011 materiału do dyskusji, zawierającego pierwszą międzynarodową propozycję zakresu i formy raportowania zintegrowanego. Dokument przedstawia przesłanki do integrowania danych finansowych i pozafinansowych w jednym raporcie, wstępne propozycje zasad sporządzania i elementów raportu zintegrowanego oraz kolejne kroki w kierunku utworzenia i przyjęcia Międzynarodowych Ram Raportowania Zintegrowanego<sup>37</sup>.

W okresie wrzesień – grudzień 2011 IIRC zbierał opinie co do materiału do dyskusji. W maju 2012 został opublikowany raport z uwag, sporządzony na podstawie 214 odpowiedzi różnych organizacji z ponad 30 krajów<sup>38</sup>. Zdecydowana większość respondentów wyraziła poparcie dla rozwoju Międzynarodowych Ram Raportowania Zintegrowanego, chociaż został również wskazany szereg wyzwań i tematów wymagających doprecyzowania.

W kwietniu 2013 IIRC opublikowała projekt Międzynarodowych Ram Raportowania Zintegrowanego, rozpoczynając trzymiesięczny okres konsultacji. Ogłoszenie Ram w wersji 1.0 planowane jest na grudzień 2013.

IIRC sukcesywnie wydaje dokumenty pomocnicze w zakresie 6 szczególnie ważnych tematów, wskazanych przez respondentów podczas konsultacji, które staną się załącznikami do Ram. Do maja 2013 wydano publikacje na temat modelu biznesowego, kapitałów i istotności, w przygotowaniu są dokumenty dotyczące zdolności łączenia użytkowników i ich potrzeb informacyjnych oraz wartości.

Krytyczne punkty na drodze rozwoju ram raportowania zintegrowanego przedstawiono na Diagramie 11.

<sup>37</sup>International Integrated Reporting Committee; Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century; 09.2011.

<sup>38</sup>International Integrated Reporting Committee; Summary of Responses to the September 2011 Discussion Paper and Next Steps; 2012.

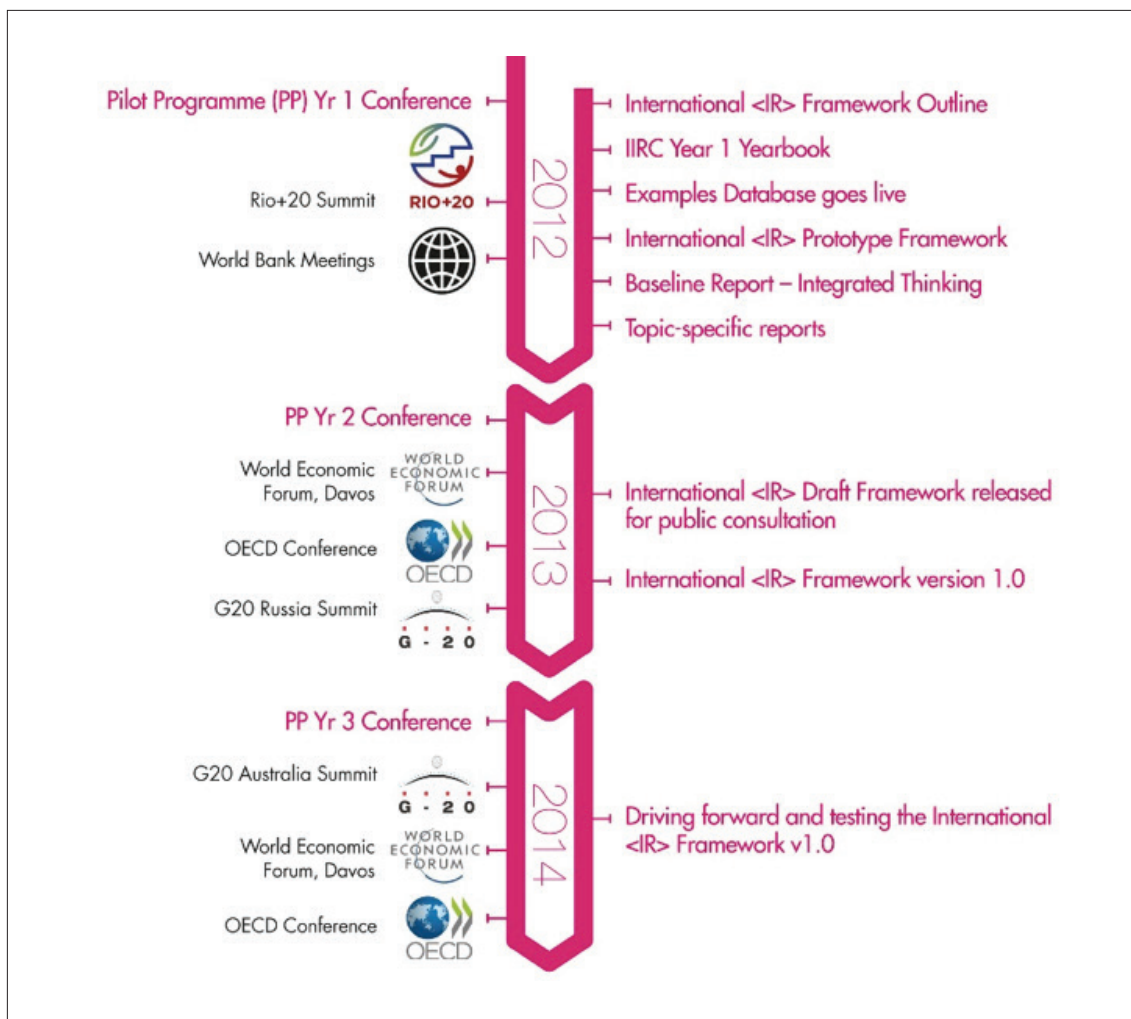


Diagram 11. Proces raportowania wg GRI. Źródło: Global Reporting Initiative; G4 Sustainability Guidelines. Implementation Manual; 2013.

W opracowywaniu ram ma pomóc także program pilotażowy, w którym uczestniczy ponad 70 organizacji z 22 krajów i różnych sektorów, eksperymentując z raportowaniem zintegrowanym i testując koncepcje, powstające w ramach działań technicznych IIRC. Powstały już pierwsze raporty wg projektów ram IIRC, jeden z nich jest analizowany w rozdziale 5.1. We wrześniu 2012 został opublikowany pierwszy rocznik programu pilotażowego, w którym przedstawiono doświadczenia i przemyślenia jego uczestników<sup>39</sup>.

Utworzono również dedykowaną platformę internetową, na której prezentowane są dobre praktyki wdrażania zasad i elementów raportowania zintegrowanego<sup>40</sup> oraz opracowano publikację na temat korzyści związanych z raportowaniem zintegrowanym<sup>41</sup>.

W marcu 2012 roku została również uruchomiona przez IIRC Sieć Inwestorów <IR>, w celu zapewnienia, że raportowanie rozwija się w sposób, który odpowiada potrzebom społeczności inwestorów jako podstawowego odbiorcy raportowania zintegrowanego. We wspomnianym wyżej roczniku programu pilotażowego przedstawiany jest również aktualny stan rozwoju tej inicjatywy i poglądy inwestorów na raportowanie zintegrowane.

<sup>39</sup>Publikacja dostępna na stronie IIRC: [http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Yearbook\\_2012/sources/indexPop.htm](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Yearbook_2012/sources/indexPop.htm); dostęp: 08.05.2013.

<sup>40</sup><http://examples.theiirc.org/home>; dostęp: 08.05.2013.

<sup>41</sup><http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Business-Case/sources/indexPop.htm>; dostęp: 08.05.2013.

## [2.6.] Narzędzie sprawozdawczości zintegrowanej - XBRL<sup>42</sup>

**Przygotowanie wysokiej jakości sprawozdań zintegrowanych, odpowiadających w pełni na potrzeby inwestorów, wymaga wykorzystania nowoczesnych technologii, pozwalających podmiotom raportującym łączyć informacje finansowe i niefinansowe w spójny obraz oraz usprawnić wyszukiwanie i analizę danych przez użytkowników.**

Jednym z rozwiązań technologicznych wspierających koncepcję sprawozdawczości zintegrowanej jest rozszerzalny język sprawozdawczości biznesowej - XBRL (ang. *eXtensible Business Reporting Language*). XBRL jest międzynarodowym, elektronicznym i interaktywnym standardem opisu danych biznesowych i gospodarczych. Pozwala w sposób uporządkowany i systematyczny organizować dane w raporty, automatycznie je przesyłać i weryfikować, a na tej podstawie stosować zaawansowane metody analityczne. XBRL jest standardem otwartym i bezpłatnym, utrzymanym i wspieranym przez ponad 750 organizacji publicznych i prywatnych stowarzyszonych w konsorcjum non-profit XBRL International. W Polsce idee stosowania i rozwoju standardu wspiera Stowarzyszenie SBR Polska.

Rdzeniem XBRL są taksonomie, które porównać można do słowników tematycznych, definiujących wiele pojęć, mogących wystąpić w danym rodzaju

sprawozdania. Przykładowo, w taksonomii opartej o Ustawę o Rachunkowości zdefiniowane będą terminy wynikające z tej ustawy, zaś w przypadku Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) definiowane będą pojęcia wynikające z tych standardów.

W chwili obecnej najpopularniejszym wykorzystaniem standardu XBRL jest koncepcja Standard Business Reporting (SBR). Ideą SBR jest stworzenie wspólnego środowiska, obejmującego instytucje, procesy i procedury, wspólną taksonomię, wspólne mechanizmy zabezpieczające oraz, nierzadko, jedną platformę technologiczną, zgodnie z którymi przedsiębiorstwa przesyłają raporty finansowo-gospodarcze (obejmujące informacje podatkowe, sprawozdania finansowe oraz statystyczne), zaś instytucje publiczne pobierają odpowiednie dla siebie dane. Stworzone według standardu XBRL raporty zawierają dane, które dostarczają kompletnej i wiarygodnej informacji, eliminując konieczność ich ręcznego przepisywania. XBRL daje możliwość automatycznego przesyłania i odczytywania informacji niezależnie od używanego systemu komputerowego lub oprogramowania. Wykorzystując standard XBRL można również wygenerować dowolną postać raportu tradycyjnego - papierową, PDF, MS Excel czy też HTML (Diagram 12.).

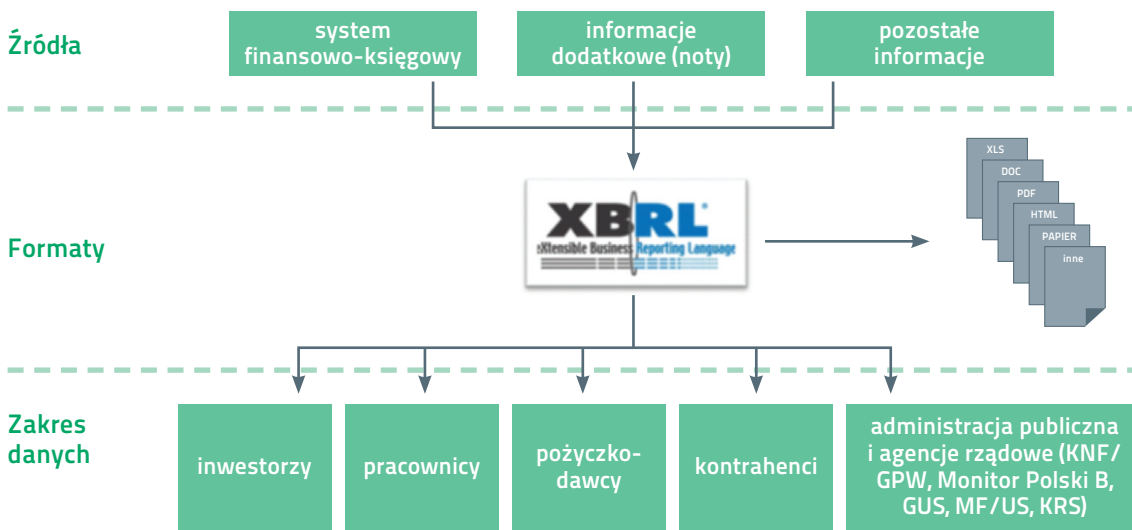


Diagram 12. Schemat systemu raportowania z wykorzystaniem języka XBRL. Źródło: Stowarzyszenie SBR Polska.

<sup>42</sup>Rozdział powstał we współpracy ze Stowarzyszeniem SBR Polska oraz firmą Business Reporting - Advisory Group.

Zrealizowane dotychczas międzynarodowe projekty wprowadzania obowiązkowego raportowania w języku XBRL wykazały zalety tego formatu w raportowaniu finansowym, nadzorczym, podatkowym, statystycznym, rejestrowym, budżetowym oraz raportowaniu ryzyk. Dla przykładu, w Holandii w projekcie udział wzięły agencje skarbowe, handlowe, statystyczne oraz banki. W Australii w projekt SBR zaangażowanych jest ponad 12 różnych instytucji, w tym m.in. nadzorca finansowi, urzędy skarbowe, urzędy statystyczne. Program SBR wdrożony w Belgii przyniósł wymierne korzyści redukcji obciążeń sprawozdawczych, obliczone na ok. 17 milionów € rocznie. Koncepcja SBR jest również obecnie wdrażana w Singapurze, Nowej Zelandii, Kanadzie, Brazylii, Macedonii oraz Malezji, a jej komponenty wprowadzono w Wielkiej Brytanii, Japonii, Chinach, Niemczech, Irlandii, Danii i Hiszpanii.

Na bazie doświadczeń z krajów, które wprowadziły koncepcję SBR można stwierdzić, że zastosowanie jej prowadzi do zmniejszenia obciążeń administracyjnych, związanych z wymogiem raportowania do instytucji publicznych, poprzez harmonizację zakresu danych i umożliwienie ich współdzielenia przez instytucje publiczne oraz przynosi oszczędności związane z uproszczeniem i skróceniem procesów przygotowania, gromadzenia oraz analizy danych i raportów.

Innym przykładem wykorzystania taksonomii mogą być regulacje wynikające z Nowej Umowy Kapitałowej (COREP, FINREP), regulujące zasady raportowania banków do swoich lokalnych nadzorców.

Działania związane z wprowadzeniem języka XBRL jako standardu elektronicznej sprawozdawczości finansowej zyskują aprobatę Unii Europejskiej. Komisja Europejska uznała standard XBRL za przyszłościową metodę sprawozdawczości, która uprości sam proces raportowania oraz podniesie jego efektywność. W niedawnej propozycji Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady podkreśla się, że zastosowanie XBRL w elektronicznym i zharmonizowanym raportowaniu może być bardzo korzystne dla konkurencyjności UE oraz sugeruje wprowadzenie standardu XBRL od 1 stycznia 2018<sup>43</sup>. Europejski Organ Nadzoru Bankowego oraz Europejski Urząd Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych wybrały XBRL jako standard sprawozdawczości nadzorczej w Unii Europejskiej i realizują obecnie zaawansowane programy wdrożeniowe.

Standard ten może być również wykorzystany do raportowania danych pozafinansowych. Powstało już kilka taksonomii, które pomagają zbierać dane pozafinansowe, m.in. taksonomia dotycząca Kapitału Intelktualnego, taksonomia Governance Risk and Compliance, taksonomia Global Impact Investor Network czy też taksonomia Carbon Disclosure Project. Najbardziej kompleksową taksonomię dla danych pozafinansowych opracował GRI. Umożliwia ona inwestorom, audytorom i analitykom szybciej i w prostszy sposób docierać do informacji zgromadzonych w raportach zrównoważonego rozwoju.

Pierwsza wersja taksonomii została opublikowana już w 2006 roku. Po opublikowaniu w 2011 roku nowej wersji Wytycznych - G3.1, powstała potrzeba uaktualnienia również taksonomii XBRL. Szereg firm z Holandii zgłosiło GRI chęć opublikowania swoich raportów zrównoważonego rozwoju także w formacie XBRL, a jako jeden z powodów były podawane oczekiwania inwestorów co do tego typu publikacji<sup>44</sup>.

Nowa wersja taksonomii, opracowana we współpracy z Deloitte Netherlands, została zaprezentowana w marcu 2012 roku. Taksonomia zawiera 9 działów, odpowiadających poszczególnym działom Wytycznych GRI, co przedstawiono na Diagramie 13.

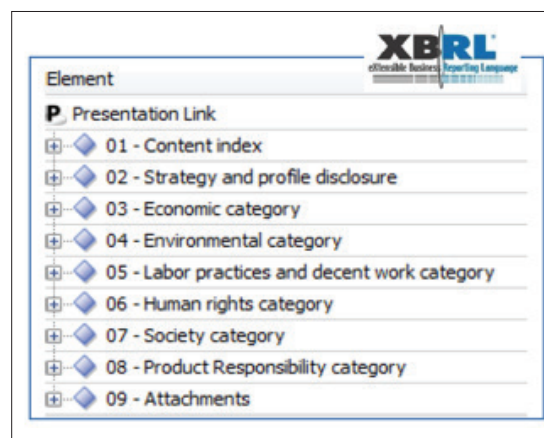


Diagram 13. 9 działów taksonomii GRI. Źródło: Global Reporting Initiative, Deloitte; GRI Taxonomy Webinar; 03.2012.

Każdy ze wskaźników, opisanych w Wytycznych GRI, jest w taksonomii rozbijany na czynniki pierwsze, ma unikalne oznaczenie, definicję, zawiera odniesienie do lokalizacji w Wytycznych GRI (Diagram 14.) i jest dostępny w wielu językach, dzięki czemu użytkownicy raportu, w tym regulatorzy, inwestorzy i analitycy

<sup>43</sup>European Commission; COM(2011) 684 final; 25.10.2011.

<sup>44</sup>Svilkina E., Global Reporting Initiative; Sustainable XBRL; Interactive Business Reporting Vol 02 Issue 01; 02.2012.

mogą w szybki sposób dotrzeć do interesującego ich obszaru. Co więcej, uniwersalny elektroniczny format umożliwi łatwą wymianę, analizę i dokonywanie

porównań danych, a to z kolei wpływa na wzrost zainteresowania nimi.

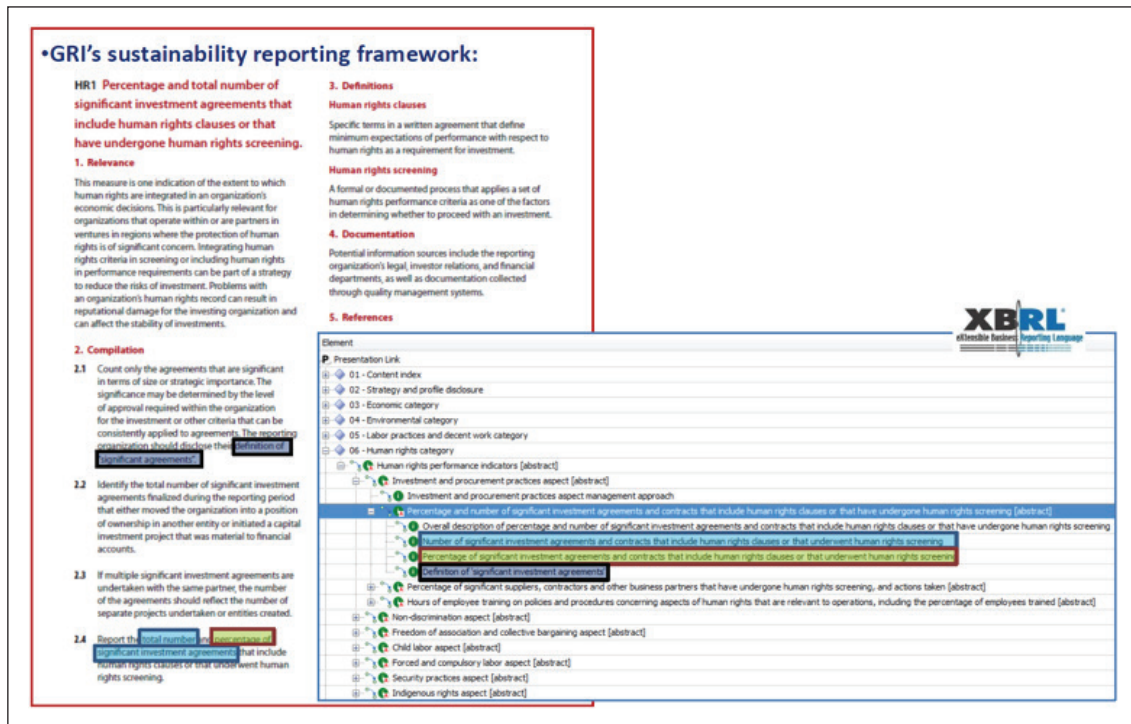


Diagram 14. Przełożenie zapisów w dokumentach standardów GRI na taksonomię GRI. Źródło: Global Reporting Initiative, Deloitte; GRI Taxonomy Webinar; 03.2012.

Użycie taksonomii GRI jest korzystne dla organizacji także z punktu widzenia procesów wewnętrznych – ustrukturyzowanie danych generuje wartość na

każdym etapie procesu raportowania, co przedstawiono na Diagramie 15.

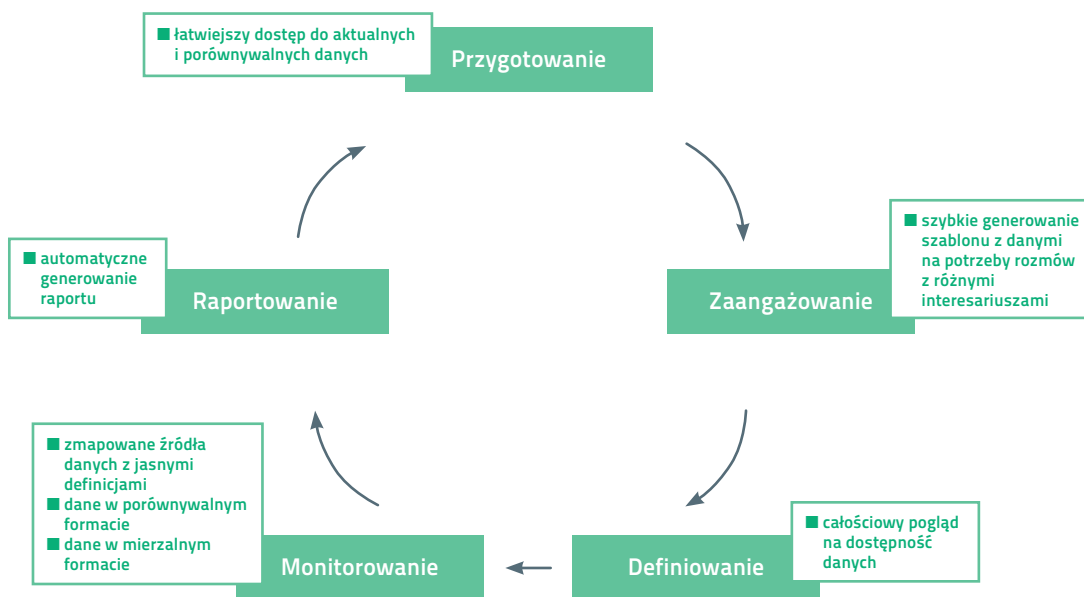


Diagram 15. Zalety XBRL wzbogacające wartość procesu raportowania wg GRI. Źródło: Global Reporting Initiative, Deloitte; GRI Taxonomy Webinar; 03.2012.

Co więcej, elektronicznie zdefiniowane wskaźniki i dostosowany do potrzeb informacyjnych organizacji system informatyczny, umożliwiają uzyskanie dokładnych, wysokowartościowych danych od spółek córek lub dostawców, przez co firma zyskuje jeszcze lepszy obraz szans i ryzyk, jakie przed nią stoją.

Toczą się obecnie dyskusje na temat czy i w jaki sposób XBRL może być odpowiednim formatem do raportowania zintegrowanego. Za zastosowaniem tego rozwiązania przemawia fakt, że szereg wskaźników zdefiniowanych w taksonomii GRI jest identyczny ze wskaźnikami taksonomii Ustawy o Rachunkowości

czy IFRS. Zdefiniowanie połączeń między dwoma taksonomiami umożliwiłoby ominięcie wykonywania podwójnej pracy przy przygotowywaniu części finansowej i pozafinansowej. Ponadto zestawienie dwóch taksonomii stwarza szerokie pole do analizowania zależności między działaniami z zakresu zrównoważonego rozwoju a wynikami finansowymi, ale także do dokonywania porównań między wynikami organizacji na przestrzeni lat oraz między wynikami różnych organizacji. ■





# 03

## Analiza dobrych praktyk w raportowaniu zintegrowanym

52]

Raportowanie zintegrowane jest procesem wymagającym wysiłku organizacji na poziomie operacyjnym. Określanie procesu raportowania, ustalania wskaźników, współpracy czy struktury raportu determinuje konieczność implementacji konkretnych rozwiązań zarządczych, które często nie są oczywiste dla przedsiębiorstwa. Dlatego warto skorzystać z doświadczeń i rozwiązań sprawdzonych przez firmy, które wdrożyły

proces raportowania zintegrowanego. W niniejszym rozdziale została przedstawiona analiza dobrych przykładów prezentowanych przez przedsiębiorstwa na poziomie światowym, europejskim i polskim. Analiza przedstawia korzyści oraz trudności związane z raportowaniem zintegrowanym na konkretnych przypadkach oraz w specyfice różnych środowisk gospodarczych. ■



## [3.1.] Eskom (RPA) - pierwszy raport zintegrowany według wskazówek IIRC

Państwowa firma branży energetycznej z RPA, Eskom, uczestnik programu pilotażowego IIRC, opublikowała w czerwcu 2012 raport zintegrowany, który jako pierwszy na świecie odnosi się do zasad określonych przez IIRC.

We wstępie do raportu stwierdza się:

*Eskom od kilku lat łączy raportowanie finansowe i zrównoważonego rozwoju, ale ten raport jest pierwszym raportem zintegrowanym dostosowującym się do zasad zawartych w materiale do dyskusji opublikowanym przez Międzynarodowy Komitet Raportowania Zintegrowanego oraz Komitet Raportowania Zintegrowanego Republiki Południowej Afryki.*

*Zintegrowane raportowanie to nowa międzynarodowa inicjatywa, która powstała w odpowiedzi na braki tradycyjnego raportowania, kładącego nacisk na wyniki finansowe bez uwzględnienia szerszego kontekstu, w którym działają przedsiębiorstwa i niezdołnego do łączenia różnych aspektów.*

*Raportowanie zintegrowane pozwala raportować wyniki finansowe, ale też dotyczące zarządzania, zrównoważonego rozwoju i innych czynników istotnych w współzależny sposób. Odnosi się to do wyzwań, przed którymi stają firmy, przewag którymi się szczycą, czynników zewnętrznych, które na nie wpływają oraz sposobu, w jaki one wpływają na środowisko zewnętrzne<sup>45</sup>.*

54 ]

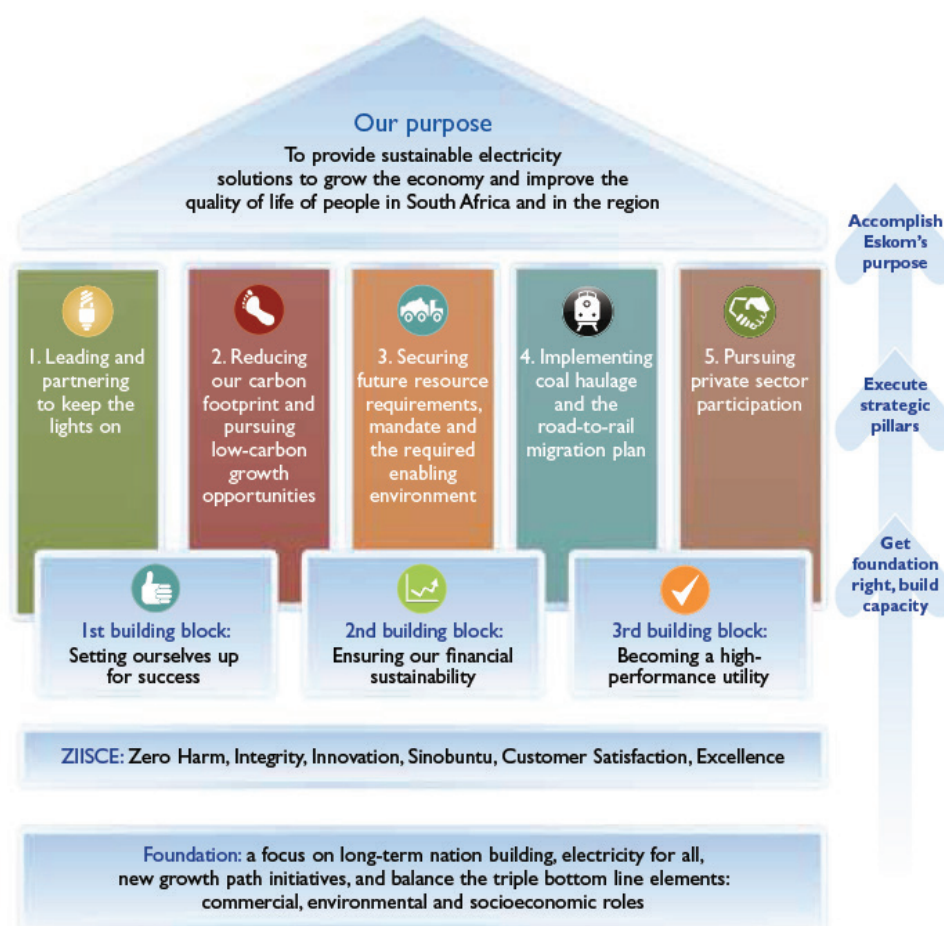


Diagram 16. Cele strategiczne i główne wartości firmy Eskom. Źródło: Eskom; Shift performance, grow sustainably. Integrated Report for the year ended 31 March 2012; 2012.

<sup>45</sup>Eskom; Shift performance, grow sustainably. Integrated Report for the year ended 31 March 2012; 2012.

Raportowanie zintegrowane wymaga przedstawiania informacji w sposób zwięzły. W konsekwencji, raport Eskom skonstruowany jest w sposób treściwy i przystępny – całość wraz ze skonsolidowanym sprawozdaniem finansowym zawarta jest na 166 stronach. Przy sporządzaniu raportu firma zastosowała zasady GRI i zadeklarowała poziom aplikacji GRI na B+.

Struktura raportu przedstawia się następująco:

- 1) **Sprawozdanie zarządu** to część, w której prezes i dyrektor generalny określają wizję Eskom w zakresie środowiska, w którym działa, a także główne osiągnięcia w okresie sprawozdawczym, priorytety na nadchodzący rok, cele strategiczne i długoterminowe wyzwania dla biznesu.
- 2) **Informacja o firmie** nakreśla charakter prowadzonej działalności oraz jej strukturę prawną i operacyjną, jak również cele strategiczne i główne wartości. Cele strategiczne i główne wartości Eskom przedstawione są na Diagramie 16.
- 3) **Raport ładu korporacyjnego** dotyczy składu zarządu i komitetu wykonawczego. Stanowi przegląd komisji i inicjatyw, mających na celu zapewnienie dobrego ładu korporacyjnego i przestrzegania prawa oraz określa filozofię wynagradzania w firmie. Wynagrodzenie komitetu wykonawczego składa się z części stałej oraz części zmiennych, związanych z osiąganiem krótkoterminowych i długoterminowych celów z zakresu zrównoważonego rozwoju.
- 4) **Kontekst operacyjny** przedstawia wszystkie istotne kwestie z zakresu zrównoważonego rozwoju, zidentyfikowane w dialogu z interesariuszami, które mają wpływ na działanie Eskom. Są one zestawione z celami strategicznymi firmy. W tej części omawia się także działania podjęte w celu zarządzania ryzykami związanymi z istotnymi kwestiami.
- 5) **Wyniki w łańcuchu wartości** to część stanowiąca przegląd wyników w okresie sprawozdawczym, omówienie istotnych kwestii i przedstawienie perspektyw dla spółek z grupy Eskom, wchodzących w skład łańcucha wartości grupy. Wszystkie omawiane kwestie odnoszą się do celów strategicznych, poprzez zamieszczanie przy nich ikon symbolizujących te cele, co przedstawiono na grafice z boku tekstu.
- 6) **Funkcje strategiczne i pomocnicze** to najważniejsze wyzwania w zakresie funkcji strategicznych i pomocniczych, takich jak bezpieczeństwo,

zapewnienie jakości, dostosowanie do regulacji, badania i technologia, inwestycje społeczne itp. Niewiele odniesień do głównych celów firmy i do wydajności finansowej.

- 7) **Wyniki finansowe** to przegląd wyników finansowych za 2011/12 – tabele z komentarzem.
- 8) **Sumaryczne sprawozdanie finansowe za 2011/12** to najbardziej formalna część, sporządzona zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej i wymaganiami prawnymi obowiązującymi w RPA.
- 9) **Przyszłe priorytety** obejmują priorytety Eskom na najbliższy rok, pięć lat i perspektywy dalszych celów (Diagram 18.).
- 10) **Dodatki** zawierają kluczowe wskaźniki wydajności, pokazujące wyniki w zakresie zrównoważonego rozwoju na tle celów wewnętrznych Eskom, matrycę zaangażowania interesariuszy, przedstawiającą istotne kwestie, które powstały w ramach dialogu z interesariuszami i charakter ich oddziaływań, oświadczenia zarządu i audytorów, słowniczek, listę skrótów oraz dane kontaktowe.





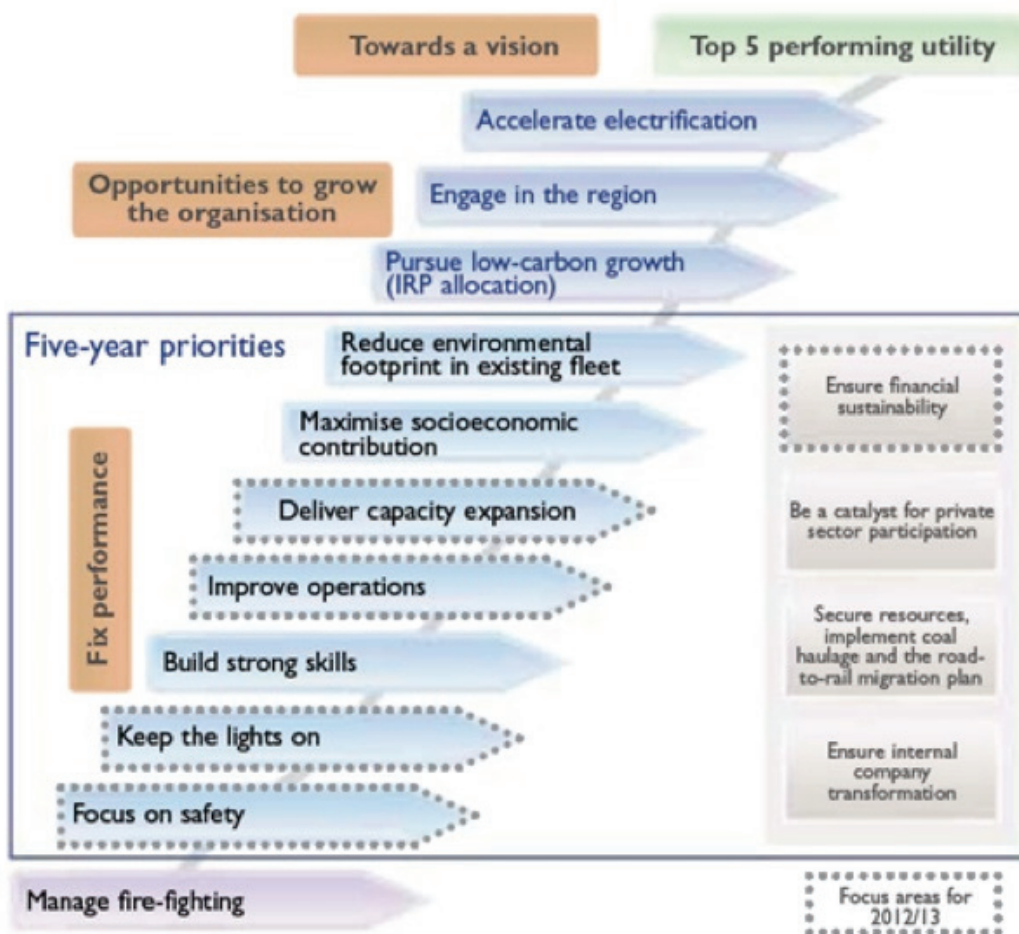


Diagram 17. Priorytety Eskom na najbliższy rok, pięć lat i perspektywy dalszych celów. Źródło: Eskom; Shift performance, grow sustainably. Integrated Report for the year ended 31 March 2012; 2012.

Raport przedstawia zarówno kwestie finansowe, jak i informacje na temat zrównoważonego rozwoju w sposób kompleksowy. W narracji na temat kontekstu społecznego i środowiskowego występuje duży stopień integracji kluczowych kwestii w całym łańcuchu wartości, zidentyfikowanych przez interesariuszy, z celami strategicznymi firmy i pewien stopień ich integracji z kwestiami finansowymi.

Jak zwraca jednak uwagę Elaine Cohen, ekspert w zakresie raportowania pozafinansowego, integracja mogłaby być jeszcze bardziej kompleksowa i dostarczać więcej informacji o wpływach poszczególnych kwestii na finanse i wartość firmy. Cohen, chcąc zobaczyć w jaki sposób zasady spójności informacji oraz orientacji na przyszłość, wskazane przez IIRC, znajdują swoje odzwierciedlenie w raporcie, wzięła pod lupę jedną z istotnych dla Eskom kwestii - „stawanie

się organizacją o wysokiej wydajności”, odnoszącą się do bezpieczeństwa jako kluczowej wartości firmy.

Eskom informuje, że w 2011 roku zginęło w trakcie służby 25 osób. W roku 2010 ta liczba była taka sama, a w 2009 roku o 8 niższa. Pomimo deklaracji o niedopuszczalności takiej wartości tego wskaźnika i prowadzenia kilku programów w celu zwiększenia świadomości w zakresie bezpieczeństwa, pozostaje faktem, że od trzech lat sytuacja nie tylko nie uległa poprawie, ale nawet pogorszyła się. Tymczasem według nowego raportu Sustainability Practices 2012 Edition średnia roczna liczba zgonów w Bloomberg 3000 dla firm w branży energetycznej na całym świecie wynosi 3<sup>46</sup>. Wskaźnik Eskom jest ponad 8 razy gorszy.

<sup>46</sup>Eskom; Shift performance, grow sustainably. Integrated Report for the year ended 31 March 2012; 2012.

Eskom wyraża w raporcie ubolewanie z powodu wypadków, zamieszcza nazwiska pracowników, którzy zginęli i składa kondolencje rodzinom, co pokazuje szacunek i troskę; brakuje jednak informacji, które pokazałyby, jaki wpływ ten poziom śmiertelności ma na ciągłość biznesową oraz tworzenie i utrzymanie wartości przez firmę, jaki jest koszt związany z tym wskaźnikiem (składki ubezpieczeniowe, morale pracowników, procesy sądowe, rekrutacja, potencjalne opóźnienia w pracy itp.), czy też jaki poziom inwestycji jest potrzebny do poprawy praktyk pracowniczych. Inwestor, zainteresowany przyszłością firmy, będzie szukał dokładniejszych informacji na temat tego, co Eskom będzie robić inaczej, aby zapobiec śmierci kolejnych 25 ludzi w 2012 roku. Eskom opisuje wprowadzenie działania i ogólne ramy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem, ale nie zamieszcza bardziej szczegółowego planu działania w zakresie zapobiegania kolejnym wypadkom śmiertelnym.

O ile w typowym sprawozdaniu finansowym nie powinno spodziewać się takich analiz, a w raporcie zrównoważonego rozwoju to, co Eskom ujął w swoim raporcie – wartość wskaźnika, wyrazy współczucia i chęć poprawy – byłoby wystarczające, to w raporcie zintegrowanym opis tej ważnej dla firmy kwestii powinien obejmować analizę finansowych i społecznych wpływów i ich połączeń z wynikami, ciągłością i wartością firmy, wraz ze szczegółowym planem działania w przyszłości (a nie tylko celami)<sup>47</sup>.

Pomimo tego, raport Eskom jest wartościową pionierską próbą zwięzłego zaprezentowania pełnego spojrzenia na organizację na 166 stronach (poprzedni raport zintegrowany Eskom miał 343 strony) i stanowi wartościowy materiał dla IIRC przy rozwijaniu Ram Raportowania Zintegrowanego. ■

<sup>47</sup>Cohen E.; Is Integrated Reporting truly Integrated?; <http://csr-reporting.blogspot.com/2012/07/is-integrated-reporting-truly-integrated.html>; dostęp: 08.05.2013.

## [3.2.] Novo Nordisk (Dania) – najlepsze raporty zintegrowane w CR Reporting Awards

**Novo Nordisk praktykuje zintegrowane podejście do biznesu od wielu lat. Firma opublikowała swój pierwszy raport środowiskowy w 1994 r., co zbiegło się z narodzinami koncepcji Triple Bottom Line – firma była zaangażowana w rozwój koncepcji od samego początku.**

W 1999 r. wydała pierwszy Raport Odpowiedzialności Społecznej. Następnie, w 2004 r. został zmieniony statut firmy i jednoznacznie określono w nim cel prowadzenia działalności gospodarczej w finansowo, środowiskowo i społecznie odpowiedzialny sposób. Od tego roku Novo publikuje zintegrowane raporty, obejmujące kwestie finansowe, środowiskowe i społeczne<sup>48</sup>.

Od momentu publikacji pierwszego raportu zintegrowanego, kurs giełdowy akcji Novo Nordisk zaczął wyraźnie odróżniać się od kursów firm z branży. Na Wykresie 4. przedstawiono porównanie wykresów ze stopami wzrostu cen akcji Novo Nordisk i Glaxo-SmithKline, Eli Lilly and Company oraz amerykańskiego indeksu spółek farmaceutycznych Amex Pharmaceutical Index na przestrzeni ostatnich 17 lat. Decyzja o podjęciu się raportowania zintegrowanego w 2004 roku z pewnością nie była jedynym czynnikiem, który wpłynęła na tak znaczne podniesienie wartości spółki w stosunku do firm z branży, ale niewątpliwie mogła się do tego w pewnym stopniu przyczynić.



Wykres 4. Porównanie wykresów ze stopami wzrostu cen akcji Novo Nordisk (NVO), GlaxoSmithKline (GSK), Eli Lilly and Company (LLY) i Amex Pharmaceutical Index (^DRG). Źródło: finance.yahoo.com.

Raporty Novo Nordisk zostały uznane w konkursie CR Reporting Awards przez szerokie grono internautów z całego świata za najlepsze raporty zintegrowane w latach 2007, 2008, 2010, 2012 i 2013.

Gdy firma po raz pierwszy w 2004 r. ogłosiła zamiar połączenia w jednym dokumencie kwestii finansowych i związanych ze zrównoważonym rozwojem, większość reakcji była sceptyczna, twierdzi Susanne Stormer, wiceprezes Global Triple Bottom Line Management oraz Novo Nordisk. *Zanim całkowicie przełamaliśmy bariery, na drodze było sporo przeszkód.*

*Każda organizacja ma swoje przeszkody i sceptyków, ale nie może pozwolić, aby to ją zatrzymało<sup>49</sup>. Stwierdza też: Motywacja stojąca za raportowaniem zintegrowanym jest częściowo praktyczna i częściowo komunikacyjna. Publikowanie dwóch raportów stwarza ryzyko mówienia 'dwoma językami'<sup>50</sup>.*

Głównym interesariuszem, zidentyfikowanym przez Novo Nordisk jest pacjent. Znajduje to swoje miejsce w dokumencie *Novo Nordisk Way*, który opisuje wizję i wartości firmy – za priorytet wskazane jest w nim podejście biznesowe skoncentrowane na pacjencie.

<sup>48</sup>Novo Nordisk A/S; Novo Nordisk History; [http://www.novonordisk.com/images/about\\_us/history/history\\_uk.pdf](http://www.novonordisk.com/images/about_us/history/history_uk.pdf); 2010; dostęp: 08.05.2013.

<sup>49</sup>Eccles R. G., Armbrester K.; Integrated Reporting in the Cloud; IESEInsight Issue 8; Q1 2011.

<sup>50</sup>UBS Investment Research; Q-Series®: What is "Integrated Reporting?"; 20.06.2012.

Konsekwentnie, strona internetowa firmy i jej roczne sprawozdanie odzwierciedlają to, zawierając osobiste historie pacjentów. Za trzeci priorytetowy punkt wskazana jest odpowiedzialność finansowa, środowiskowa i społeczna.

Novo Nordisk raportuje informacje finansowe i pozafinansowe w jednym zintegrowanym raporcie rocznym, który jest dostępny jako PDF w języku duńskim i angielskim na stronie internetowej firmy.

Oprócz tradycyjnych informacji - wzrostu finansowego, rentowności, zwrotu z zainwestowanego kapitału i generowania środków pieniężnych - raporty Novo Nordisk określają wydajność społeczną (głównie w odniesieniu do swoich pracowników i pacjentów) i środowiskową (w tym emisje dwutlenku węgla wynikające ze zużycia energii oraz zużycie wody). Spółka raportuje zarówno kiedy osiąga, jak i kiedy nie osiąga zamierzonych celów w obu obszarach. Wskaźniki dotyczące społeczeństwa i środowiska są prezentowane obok wskaźników finansowych w kilku miejscach w raporcie - w tabeli *Key figures*, w dwustronicowej tabeli *Performance highlights* i w sekcji *Consolidated financial, social and environmental statements*.

Sposób zarządzania kwestiami finansowymi, społecznymi i środowiskowymi jest również przedstawiany w formie opisowej, nie ilościowej w sekcji *Triple Bottom Line management*. Sposób ten wynika z przełożenia na praktykę tego, co głosi firma i jakie wartości wyznaje. Prawie zawsze w swojej dokumentacji firma odwołuje się równocześnie do celów w trzech obszarach (finansowym, społecznym i środowiskowym), a w tej sekcji wyjaśnia dlaczego tak i w jaki sposób to robi. Sekcja zaczyna się od stwierdzenia, że głównym celem firmy jest to, aby rozwijać swoją działalność w sposób, który jest zarówno opłacalny, jak i odpowiedzialny, z zamiarem pomagania ludziom w lepszym życiu. W sposób opisowy wykazuje się interakcję wyników z tych trzech obszarów, jak na przykład to, że dzięki rozszerzeniu dostępu do opieki zdrowotnej (poprzez ceny i strategię), firma wchodzi na nowe rynki lub to, że zdrowe i angażujące środowisko pracy prowadzi do większej motywacji i retencji pracowników.

Firma opisuje również sposób zarządzania ryzykami. W Novo Nordisk funkcjonuje, pod przewodnictwem Dyrektora Finansowego, Rada ds. Zarządzania Ryzykiem, składająca się z menadżerów ze wszystkich części łańcucha wartości. Dostarcza ona informacje Zarządowi. Struktura ta ma na celu zapewnienie,

że zarządzanie ryzykiem jest osadzone w systemie zarządzania.

Co kwartał wszystkie główne obszary działalności muszą zgłaszać swoje najbardziej istotnie ryzyka, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, wraz z ich planami zarządzania tymi ryzykami.

To, czego brakuje i co jest problemem prawie wszystkich firm wdrażających raportowanie zintegrowane, to jasne pokazanie relacji między wydajnością finansową i pozafinansową na konkretnych wskaźnikach.

Pojawia się pytanie, dlaczego firma nie wykazuje bezpośrednio wpływu rotacji pracowników, zużycia energii, zużycie wody, itp. na finanse firmy? Przykładowo, od 2007 roku Novo znacznie ograniczyło zużycie wody i energii (34% i 21%), co z pewnością miało duży wpływ na wynik finansowy, ale nie zostało wyraźnie określone w raporcie zintegrowanym.

Susanne Stormer, zwraca uwagę na trudności związane z przekładaniem wskaźników pozafinansowych na finansowe: *Tam, gdzie używane są wskaźniki niefinansowe, muszą istnieć przekładniki, przekładające je na wartość, jednak nie zawsze te dane mogą być sensownie zagregowane. Raportowanie kwestii środowiskowych jest nieco bardziej dojrzałe niż raportowanie kwestii społecznych. Podczas gdy emisje gazów cieplarnianych mogą być traktowane jako coś ogólnie przyjętego, społeczną stronę biznesu trudno przełożyć na wartość pojedynczymi wskaźnikami, a ponadto obejmuje ona często informacje poufne. Na przykład, Novo jest zdania, że brakiem szacunku dla ludzi jest nazwać ich kapitałem ludzkim: może możemy odnosić się do ich wydajności, ale nie możemy traktować ich jak pieniędzy lub aktywów<sup>51</sup>.*

Tymczasem w studium przypadku Eccles z Harvard Business School podaje przykład, jak informacje pozafinansowe przekazywane przez raport zintegrowany mogą być ważne dla inwestorów. Inwestor włącza emisję i intensywność zużycia węgla (ang. *carbon intensity*) do swojej analizy jako przekładnik do obliczenia wydajności firmy w stosunku do konkurentów. Rozumowanie cytowanego w studium przypadku inwestora jest następujące: *Śledzę te dane, ponieważ dają mi one pogląd na efektywność ich produkcji. Zdolność Novo Nordisk, aby zrobić więcej, przy wykorzystaniu mniejszej ilości wody, produkcji mniejszej ilości odpadów i dwutlenku węgla jest pośrednim odzwierciedleniem tego, jak dobra jest firma w obniżaniu kosztów produkcji<sup>52</sup>.*

<sup>51</sup>Ibidem.

<sup>52</sup>Eccles R. G., Krzus M. P.; Novo Nordisk: A commitment to sustainability; Harvard Business School Rev: 9; 01.2012.



## Blueprint for Change

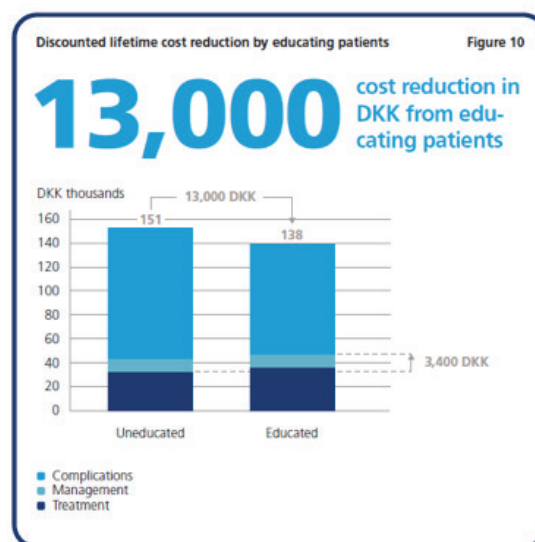
Powyższy przykład pokazuje, że pewne dane mogą stanowić sygnał odzwierciedlający realizację strategii firmy. W celu dostarczenia inwestorom większej ilości istotnych sygnałów oraz informacji, na podstawie których będą oni w stanie podejmować decyzje, firmy muszą wyjść poza oficjalne raportowanie. Raportowanie jest istotnym narzędziem komunikacji, ale to nie wszystko, mówi Stormer.

W tym duchu, Novo Nordisk używa metody zbliżonej do podejścia *Tworzenia wspólnej wartości* (ang. *Creating Shared Value – CSV*), zaproponowanego przez Portera do wykonywania studiów przypadków, które nazywa *Blueprint for Change programme* i udostępnia online<sup>53</sup>. Stormer mówi: *Wyjaśniamy, w jaki sposób prowadzimy działalność na różnych rynkach i używamy ESG do tworzenia wartości firmy. Musimy mówić liczbami. Zapewnia to format, który nie jest raportem rocznym. To wciąż opiera się na danych, ale nie muszą być to dane dla całej firmy na poziomie globalnym. Możemy wykazać, jak Novo tworzy wartość, przez inne wskaźniki, takie jak udział w rynku, pozycja, zaangażowanie pracowników, reputacja i korzyści dla społeczeństwa*<sup>54</sup>.

Jeden z arkuszy *Blueprint for Change programme* zawiera studium przypadku, opisujące strategię redukcji emisji dwutlenku węgla. Firma opisuje, że dostarczyło to bardzo atrakcyjnego zwrotu z inwestycji. Taki opis, poparty twardymi danymi jest czymś, co decydenci – zarówno inwestorzy, jak i praktycy biznesu – mogą zrozumieć.

W raporcie za rok 2010 zawarta jest rozmowa z Lise Kingo, Wiceprezes Novo Nordisk, w której opowiada ona o początkach programu *Blueprint for Change*: *Razem z ekspertami oraz interesariuszami opracowaliśmy metodologię, która umożliwia nam wycenić efekty naszego podejścia Triple Bottom Line z perspektywy rachunku zysku i strat. Nazwaliśmy tę inicjatywę Blueprint for Change programme i dokonaliśmy przeglądu Triple Bottom Line patrząc na naszą strategię działania na rzecz klimatu i nasze podejście do biznesu w Chinach*<sup>55</sup>.

Blueprint for Change w Chinach znajduje się na stronie Novo Nordisk. To znakomity dokument pokazujący, jak Novo rozwija działalność, tworząc bardzo pozytywny wpływ społeczny i środowiskowy. Raport ten idzie dalej niż raport roczny w identyfikacji ekonomicznych, społecznych i środowiskowych wpływów na tworzenie wartości w ramach zintegrowanej strategii, pokazując np. redukcję całkowitych kosztów leczenia dla pacjenta, przy wzroście wielkości sprzedaży, dzięki programowi edukacji (Wykres 5.).



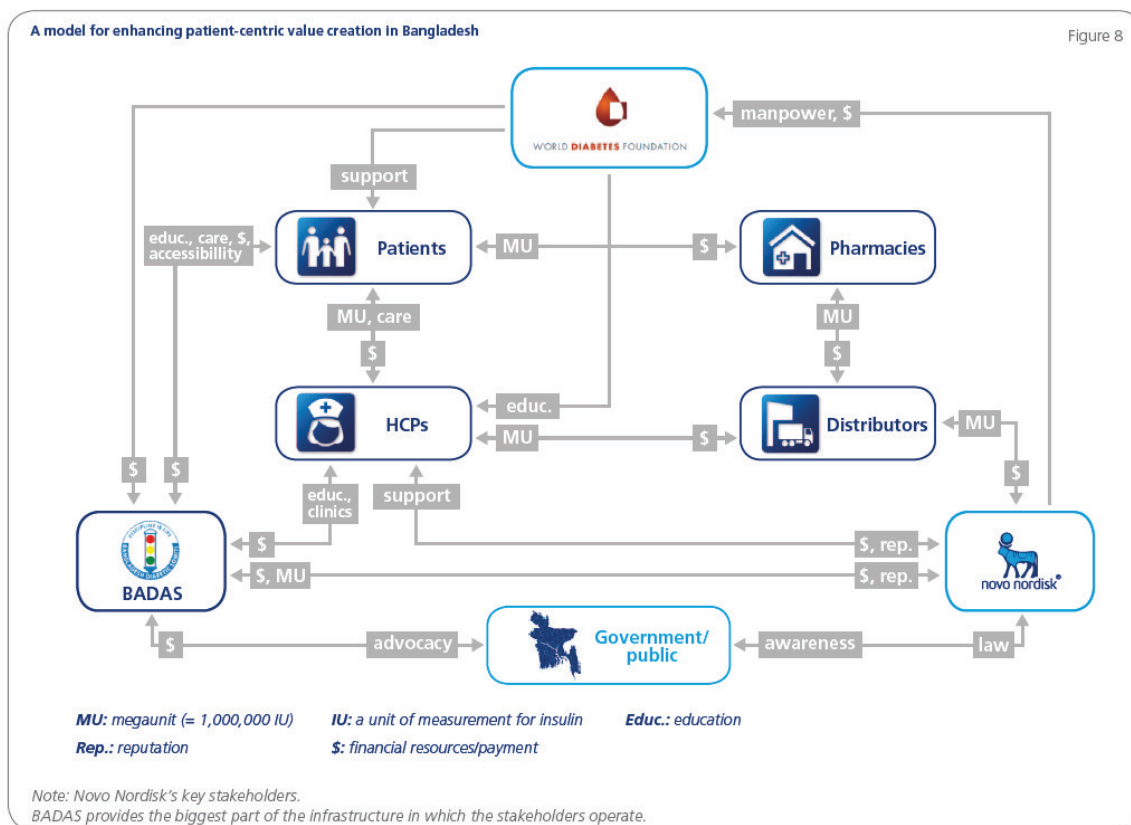
Wykres 5. Redukcja kosztów leczenia dla pacjenta, przy wzroście wielkości sprzedaży dzięki programowi edukacji. Źródło: Novo Nordisk A/S; 02 The Blueprint for Change Programme. Changing diabetes in China; 02.2011. i Amex Pharmaceutical Index (\*DRG). Źródło: finance.yahoo.com.

Natomiast w publikacji opisującej program *Blueprint for Change* w Bangladeszu, Novo Nordisk przedstawia, w jaki sposób poprzez lokalne partnerstwa, podejmowane w celu poprawy zdrowia milionów ludzi żyjących w ubóstwie, podnoszą wartość zarówno dla społeczeństwa Bangladeszu, jak i dla samej firmy. Model tworzenia wartości poprzez skupienie na pacjencie przedstawiono na Diagramie 18.

<sup>53</sup>Studia przypadków dostępne na stronie Novo Nordisk: <http://www.novonordisk.com/sustainability/how-we-manage/blueprints.asp>; dostęp: 08.05.2013.

<sup>54</sup>UBS Investment Research; Q-Series®: What is "Integrated Reporting?"; 20.06.2012.

<sup>55</sup>Novo Nordisk A/S; Novo Nordisk Annual Report 2010; 2011.



\* A sustainable business is defined as a corporation that generates revenue to sustain business while serving societal purposes.

Diagram 18. Model tworzenia wartości przez Novo Nordisk w Bangladeszu. Źródło: Novo Nordisk A/S; 04 The Blueprint for Change Programme. Changing diabetes in Bangladesh through sustainable partnerships; 06.2012.

### Raportowanie on-line<sup>56</sup>

Dodatkowe raportowanie on-line zapewnia szersze tło, kontekst i dane. Wiele sekcji w dokumentach publikowanych przez Novo Nordisk zawiera odniesienia i linki do informacji zamieszczonych na stronie internetowej spółki. Sprawozdanie roczne jest zaprojektowane tak, aby zaspokoić potrzeby informacyjne akcjonariuszy, analityków finansowych, a także innych podmiotów korporacyjnych. Raportowanie on-line przeznaczone jest dla tych podmiotów, które są szczególnie zainteresowane konkretnymi tematami, dodatkowym tłem i danymi, w szczególności w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Novo Nordisk praktykuje zaangażowanie poprzez członkostwo w stowarzyszeniach branżowych i biznesowych, grupach interesu i think tankach. Ale są też inne proste sposoby, dzięki którym firma wyraża swoje zaangażowanie. W zakładce Get in touch

na jej stronie internetowej jest lista 15 konkretnych osób z ich nazwiskami, adresami mailowymi i bezpośrednimi numerami telefonów, do których można kierować pytania i uwagi na różne tematy związane ze zrównoważonym rozwojem<sup>57</sup>. Zachęca się też interesariuszy do przesłania maila do dyrektora programowego ds. raportowania i odpowiedzialności. Kontrastuje to wyraźnie ze stronami internetowymi większości firm, gdzie do kontaktu wskazuje się jedynie anonimową osobę z relacji inwestorskich.

Innym sposobem, dzięki któremu Novo Nordisk angażuje się w dialog z interesariuszami jest szereg interaktywnych wyzwań na stronie internetowej firmy. Jednym z wyzwań może być znalezienie opłacalnych rozwiązań redukcji emisji dwutlenku węgla, innym jest przekonanie ministra zdrowia danego kraju do zainwestowania w leczenie i zapobieganie cukrzycy. Każda gra ma pokazywać dylematy, przed którymi stają menedżerowie. ■

<sup>56</sup>Raport Roczny Novo Nordisk za rok 2011 w formie strony internetowej dostępny pod adresem: <http://annualreport2011.novonordisk.com/>; dostęp: 08.05.2013.

<sup>57</sup>[http://www.novonordisk.com/sustainability/contact\\_us/default.asp](http://www.novonordisk.com/sustainability/contact_us/default.asp); dostęp: 08.05.2013.

## [3.3.] Grupa Lotos (Polska) - pierwsze raporty zintegrowane w Polsce<sup>58</sup>

### Grupa LOTOS S.A. jako pierwsza firma w Polsce podjęła się opracowania raportu zintegrowanego.

Grupa LOTOS to zintegrowany koncern naftowy zajmujący się wydobyciem i przerobem ropy naftowej oraz sprzedażą hurtową i detaliczną wysokiej jakości produktów naftowych. Działalność wydobywczą prowadzi na Morzu Bałtyckim i Norweskim Szelfie Kontynentalnym. Rafineria paliwowa Grupy LOTOS jest jedną z najbardziej nowoczesnych i efektywnych w Europie Środkowo-Wschodniej<sup>59</sup>. W Grupie Kapitałowej LOTOS zatrudnionych jest ponad 5.000 osób.

Od czerwca 2005 r. akcje Grupy LOTOS są notowane na GPW w Warszawie, a od 2009 r. spółka znajduje się w indeksie firm odpowiedzialnych społecznie – RESPECT Index. Koncern jest członkiem Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Global Compact. Należy do grona sygnatariuszy Deklaracji na rzecz zrównoważonego rozwoju branży energetycznej oraz Deklaracji polskiego biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju.

#### Wdrożenie raportowania zintegrowanego

Raportowanie kwestii zrównoważonego rozwoju w Grupie LOTOS to proces podlegający ciągłemu doskonaleniu. Pierwszym jego etapem było wydanie raportu środowiskowego za rok 2006. W dwóch kolejnych raportach społecznej odpowiedzialności biznesu - za lata 2006-2007 oraz za rok 2008, przedstawiono już szerokie spektrum pozafinansowych aspektów działalności, zgodnie z Wytycznymi GRI. Publikowanie, począwszy od 2008 r., raportów społecznej odpowiedzialności w cyklu rocznym wynikało z deklaracji Zarządu koncernu, przyjętej w ramach zatwierdzonej w tym samym roku Strategii społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej LOTOS na lata 2008-2012.

W miarę przygotowywania w Grupie LOTOS osobnych sprawozdań finansowych i raportów społecznych pojawiły się przesłanki do zintegrowania procesów raportowania finansowego i pozafinansowego. Po pierwsze, realizowany przez koncern do 2010 r. Program 10+, będący jednym z największych i najbardziej zaawansowanych technologicznie w polskiej

gospodarce projektów inwestycyjnych, w ramach którego gdańska rafineria istotnie zwiększyła swoje możliwości efektywnego wytwarzania produktów naftowych, ukazał potrzebę szerszej integracji celów biznesowych z celami zrównoważonego rozwoju. Zakończenie inwestycji niemal zbiegło się w czasie z powstaniem na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie pierwszego w Europie Środkowo-Wschodniej indeksu firm odpowiedzialnych społecznie – RESPECT Index, do składu którego zakwalifikowano Grupę LOTOS. Powstanie indeksu sprzyjało pojawieniu się w Polsce pierwszych oznak zainteresowania rynkiem zrównoważonych i odpowiedzialnych inwestycji (ang. *Sustainable and Responsible Investment - SRI*), co dla spółki publicznej musiało oznaczać konieczność zrewidowania dotychczasowych zasad raportowania danych pozafinansowych.

Wprowadzenie zmian w przyjętym modelu raportowania spółka postanowiła poprzedzić poznaniem oczekiwań odbiorców informacji na temat kluczowych aspektów swojej działalności w jej wymiarze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Przeprowadzono badania opinii w grupie analityków giełdowych, dziennikarzy ekonomicznych oraz przedstawicieli ważnych dla koncernu środowisk opiniotwórczych. Analizy wykazały, że główne źródło informacji o spółce stanowi dla interesariuszy raport roczny, zawierający sprawozdanie finansowe, podczas gdy publikowany dwa miesiące później raport społeczny, pozostawał niemal niedostrzeżony. Działo się tak m.in. dlatego, że znajomość problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu, jako istotnego wyróżnika jakości zarządzania spółką, była niska i postrzegana jako całkowicie odrębna od podstawowej działalności. Dane zawarte w raportach społecznych nie miały – w wyobrażeniu badanych – wpływu na wyniki spółki. Ta swoista rozdzielność w myśleniu o aspektach finansowych i pozafinansowych stała w sprzeczności z przyjętym przez zarząd koncernu modelem zarządzania, w którego głównym nurcie znajdowały się kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Inną okolicznością, która wpłynęła na integrację raportowania, był fakt przygotowywania w minionych latach dwóch niezależnych raportów, co w różnym czasie w jednym roku wymagało zaangażowania

<sup>58</sup>Rozdział powstał na podstawie rozmowy przeprowadzonej w dniu 26.07.2012 z Katarzyną Sikorską i Patrycją Zbytńewską z Biura Sponsoringu, Spraw Społecznych i CSR Grupy LOTOS.

<sup>59</sup>Solomon Associates; Europe, Africa & The Middle East Fuels Refinery Performance Analysis; 2011.

dwóch zespołów specjalistów firmy, pozyskujących i przetwarzających w niektórych obszarach zbliżone dane wynikowe. Ich liczba w obszarze CSR oscylowała w granicach 80, na skutek raportowania zgodnie z Poziomem aplikacji A GRI. Wydawanie dwóch publikacji generowało także podwójne koszty związane z produkcją raportów.

Wspomniane okoliczności stały się przedmiotem wspólnej dyskusji na forum najwyższej kadry zarządzającej Grupy Kapitałowej LOTOS w ramach dorocznej inicjatywy „Dzień z CSR”. Grupa niemal 100 osób zarządzających zgodziła się, że w świetle traktowania społecznej odpowiedzialności jako istotnego wsparcia dla realizowanych przez organizację celów biznesowych, dalsze utrzymywanie rozdzielnego trybu raportowania uniemożliwi skuteczne analizowanie i sprawozdawanie wyników wypracowywanych dzięki spójnemu współistnieniu celów w tych dwóch obszarach. Prześledzono także tendencje światowe, które coraz wyraźniej w minionych latach wskazywały na umacnianie się w raportowaniu nurtu integrującego aspekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe w celu dostarczania interesariuszom podstaw do wnioskowania na podstawie kompletnego obrazu uzyskiwanych przez firmy wyników.

Efektom przeprowadzonych analiz było podjęcie przez Zarząd spółki decyzji o połączeniu procesów raportowania finansowego oraz pozafinansowego i wydawanie, począwszy od roku 2010 raportów zintegrowanych. Utrzymanie w dłuższej perspektywie podwójnej ścieżki raportowania mogło przyczynić się do utrwalenia mylnego wyobrażenia o roli CSR w zarządzaniu organizacją. Należy zaznaczyć, że było to wówczas przejawem otwartego i perspektywicznego podejścia do zagadnień związanych ze sprawozdawczością biznesową, gdyż na polskim rynku nie istniały podobne wzorce ani wytyczne, mogące ułatwić skuteczne i efektywne przeprowadzenie procesu. Wobec ich braku spółka musiała wypracować autorskie podejście, czerpiąc z doświadczeń własnych oraz standardów i dobrych praktyk obecnych na świecie w obszarze sprawozdawczości finansowej i pozafinansowej.

Grupa LOTOS, wprowadzając raportem za rok 2009 raportowanie zintegrowane, stawiała sobie za cel, aby interesariusze mieli możliwość analizowania i oceny spółki całościowo, w tym zarówno kwestii finansowych, jak i pozafinansowych, mając na uwadze minimalizowanie ryzyk poprzez podejmowanie działań istotnych z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu. Ponadto, poprzez pogłębienie i rozszerzenie zakresu informacji na temat czynników z zakresu ładu korporacyjnego, zarządzania

środowiskowego oraz społecznego (ESG), Grupa LOTOS chciała dać możliwość zapoznania się z tymi informacjami ewentualnym inwestorom zainteresowanym inwestycjami na rynku SRI. Większa transparentność procesów przebiegających w całej organizacji oraz ukazanie konsekwencji działań firmy w długiej perspektywie miały się przyczynić do wzrostu zaufania do jakości zarządzania spółką i tym samym do zainteresowania zakupem jej akcji.

Opracowywanie raportów to proces, który ulega ciągłemu doskonaleniu. W związku z tym, że do chwili obecnej nie ma na świecie uznanych wytycznych do raportowania zintegrowanego, Grupa LOTOS wypracowała własne podejście do procesu, podejmując się prawie rok wcześniej realizacji postulatów, które przyświecały powołaniu w połowie 2010 r. IIRC.

Przygotowując pierwszy raport zintegrowany, zdefiniowano wewnętrznie architekturę treści raportu, a dane do poszczególnych rozdziałów dobrano na zasadzie ich istotności, porównywalności i wyważenia, zgodnie z Wytycznymi raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju GRI. Struktura raportu uwzględnia również wymogi określone dla sprawozdań finansowych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych, zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej. Po opublikowaniu każdego z raportów spółka analizuje opinie ekspertów oraz kluczowych interesariuszy, by na ich podstawie wprowadzać modyfikacje w przyjętym modelu raportowania, zbliżając go w jak największym stopniu do oczekiwań i potrzeb informacyjnych odbiorców informacji zawartych w raportach.

Za pozyskiwanie informacji i opracowanie treści raportów odpowiedzialne są łącznie dwa kluczowe dla procesu obszary biznesowe Grupy LOTOS, tj. Pion Dyrektora ds. Komunikacji i CSR oraz Pion Dyrektora Centrum Finansowo-Księgowego.

#### **Korzyści dla firmy z wdrożenia raportowania zintegrowanego**

Z perspektywy Grupy LOTOS, na rzecz rozwoju raportowania zintegrowanego przemawiają liczne argumenty. Kluczowe spośród nich to wsparcie funkcji zarządzania organizacją, możliwość mierzenia i ewaluacji zaangażowania firmy w kwestie społecznej odpowiedzialności, zwłaszcza poprzez integrację z celami strategii biznesowej i zrównoważonego rozwoju. Raportowanie tego zakresu informacji stwarza dodatkowe możliwości dialogu i angażowania najważniejszych dla organizacji interesariuszy, co stanowi czynnik ograniczania ryzyka społecznego w działalności. Raporty zintegrowane pozwalają dostarczać

informacji znacznie szerszych niż same dane finansowe. Interesariuszom dają możliwość uzyskania wiedzy służącej pogłębionej ocenie działalności firmy, w tym ryzyk i szans z nią związanych, np. w zakresie dostępu do surowców, oddziaływania na środowisko, czy pozaekonomicznego wpływu na otoczenie społeczne. Nowy model raportowania przyczynił się także do uzyskania na większą niż poprzednio skalę wysokiego poziomu zaangażowania i włączenia w proces specjalistów firmy. Raportowanie stanowi narzędzie zarządzania kwestiami społecznymi i zrównoważonego rozwoju w poszczególnych obszarach biznesowych koncernu. Przyczynia się także do optymalizacji procesu agregowania danych, co w skali tak złożonej organizacji jest istotną wartością.

### **Trudności związane z wdrożeniem raportowania zintegrowanego**

Proces wdrożenia raportowania pozafinansowych aspektów działalności nie był pozbawiony trudności, zaś raportowanie zintegrowane to jeszcze większe wyzwanie dla organizacji. Jak wspomniano powyżej, z powodu braku powszechnie przyjętych standardów sporządzania raportów zintegrowanych, konieczne było wypracowanie przez spółkę własnej praktyki i jej doskonalenie na zasadzie prób i błędów.

Wyzwanie było tym większe, że Grupa Kapitałowa LOTOS charakteryzuje się dużym stopniem złożoności – składa się z wielu spółek o różnej specyfice działalności, nie tylko w kraju, ale i za granicą. Wśród nich są podmioty o profilu handlowym, adresujące swoją ofertę produktów ropopochodnych zarówno do klientów indywidualnych, jak i biznesowych, a także podmioty odpowiedzialne za wydobycie ropy naftowej i gazu, co wymaga prowadzenia zaawansowanych działań pro-środowiskowych, także w zakresie ochrony bioróżnorodności. Procesy związane z tak zróżnicowanymi aspektami działalności wymagają wdrożenia nie tylko złożonych metod analizowania danych sprawozdawczych w aspekcie zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności, ale także agregowania informacji wynikowych w skali grupy kapitałowej. Jedno z wyzwań stanowi fakt, że w przypadku niektórych grup wskaźników dane źródłowe są pozyskiwane z różnych komórek i jednostek organizacyjnych, ponieważ nie wszystkie obszary zarządzania tym procesem uległy centralizacji. Jest to dość czasochłonne i wymaga stopniowego wprowadzania działań optymalizacyjnych.

Nie ułatwia tego także cyklicznie następujący rozwój Wytycznych GRI, które w toku doskonalenia wprowadzają zmiany w strukturze i zakresie raportowanych wskaźników. Tak się dzieje obecnie, kiedy w jednym

roku GRI wprowadził Suplement sektorowy dla branży wydobywczej, który obligatoryjnie musi wdrożyć koncern, chcąc utrzymać dotychczasowy poziom raportowania, a równolegle trwa ostatni etap konsultacji kolejnej, czwartej już wersji Wytycznych GRI. Zachodzące w tym obszarze zmiany merytoryczne są dobrze postrzegane przez spółkę, gdyż dzięki nim raporty w pełniejszy sposób mogą odpowiadać na oczekiwania firm i ich interesariuszy, z drugiej jednak strony stwarzają bardzo wymagające warunki dla firm, które muszą niemal na bieżąco modyfikować przyjęty system agregowania danych. Wymaga to licznych konsultacji wewnątrz firmy, co czasami jest postrzegane jako dodatkowe obciążenie specjalistów w poszczególnych dziedzinach.

Inną trudnością przy przygotowaniu raportu zintegrowanego jest to, że format raportu nie przystaje do wymagań krajowych instytucji, do których Grupa LOTOS zobowiązana jest przekazywać sprawozdania, takich jak Giełda Papierów Wartościowych, Komisja Nadzoru Finansowego, czy Główny Urząd Statystyczny. Także wymagania różnych gremiów oceniających w Polsce jakość raportów rocznych nie uwzględniają możliwości prezentowania danych w sposób zintegrowany. Dotyczy to też przyjętej przez spółkę formy sporządzania raportów wyłącznie w postaci elektronicznej, w wersji on-line oraz off-line. Rozwiązania te mają za zadanie ułatwić czytelnikom dokonywanie analiz na przestrzeni lat, jednak poziom ich rozwoju w Polsce – mimo coraz powszechniejszej tendencji na świecie – nie jest jeszcze szeroki i powszechnie akceptowany.

Spółka uważa jednak, że warto podejmować wysiłki wytyczania nowych możliwości rozwoju technik i modeli raportowania, choć wiąże się to z koniecznością podejmowania stałych działań edukacyjnych w jej społecznym i biznesowym otoczeniu.

### **Nastawienie inwestorów**

Grupa LOTOS boryka się z problemem niedostatecznego poziomu wiedzy na temat kwestii zrównoważonego rozwoju i raportowania zintegrowanego wśród interesariuszy związanych z polskim rynkiem kapitałowym. Roczna liczba kontaktów ze strony inwestorów, zainteresowanych danymi z tego obszaru nie przekracza 10. Można zaobserwować większe zainteresowanie ze strony inwestorów zagranicznych niż polskich – zdarzało się, że agencje zajmujące się oceną pozafinansową spółek pozyskiwały dane na rzecz inwestorów zagranicznych.

Projekt RESPECT Index, który z założenia powinien wpływać pozytywnie na popularyzację kwestii

zrównoważonego rozwoju oraz rynku SRI w Polsce, w ocenie przedstawicieli Grupy LOTOS nie dokonał rewolucji na krajowym rynku. Wskazane byłoby położenie większego nacisku na działania edukacyjno-promocyjne, które w chwili obecnej ograniczają się do ogłoszenia dwa razy w roku składu nowego indeksu i strony internetowej, na której sporadycznie pojawiają się nowe informacje. Ma to wpływ na niski poziom zainteresowania poszerzaniem wiedzy w tym zakresie ze strony analityków i tym samym utrzymujące się niedocenywanie informacji, które na potrzeby tego rynku są przygotowywane z wysiłkiem i zaangażowaniem wielu ludzi w organizacji.

Potrzeba szerokiej edukacji analityków, która zaczęła się już na poziomie studiów ekonomicznych, aby potrafili oni analizować dane pozafinansowe,

takie jak np. opis ryzyk związanych z tym obszarem. Istnieje wiele informacji, które powinny być dla tej grupy odbiorców istotne z punktu widzenia oceny funkcjonowania organizacji w długiej perspektywie. Istnieje wyraźna potrzeba stworzenia mechanizmu, który pomoże w sposób wymierny wykazać związki między działaniami w obszarze społecznej odpowiedzialności firmy, a jej sytuacją finansową w długiej perspektywie.

To jedna z przyczyn, dla których Grupa LOTOS aktywnie angażuje się w konferencje, seminaria i warsztaty doskonalące wiedzę i umiejętności w tym zakresie. Pomimo napotykanego ograniczeń, koncern dostrzega wiele korzyści wynikających z raportowania zintegrowanego, dlatego zamierza kontynuować publikowanie raportów w tej formie. ■

Korzyści	Trudności
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zyskanie kontroli nad nieanalizowanymi wcześniej obszarami</li> <li>■ Skuteczniejsze zarządzanie</li> <li>■ Lepsza identyfikacja długoterminowych szans i ryzyk</li> <li>■ Pełniejsze powiązanie strategii biznesowej ze zrównoważonym rozwojem</li> <li>■ Spadek kosztów przygotowania raportu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konieczność wypracowania własnej praktyki z racji braku przyjętych standardów</li> <li>■ Pozyskiwanie informacji w grupie spółek o dużym stopniu złożoności</li> <li>■ Nieprzystawanie formy raportu do powszechnie stosowanych w Polsce rozwiązań</li> <li>■ Wciąż niewielkie zainteresowanie inwestorów wynikami pozafinansowymi</li> </ul>

Tabela 7. Korzyści i trudności związane z raportowaniem zintegrowanym w Grupie Lotos. Źródło: opracowanie własne.



# 04

## Korzyści związane z raportowaniem zintegrowanym

66]

Raportowanie zintegrowane nie stanowi jedynie prostego uzupełnienia danych finansowych o dane pozafinansowe, co i tak wydaje się być dużym wyzwaniem. Celem raportowania zintegrowanego jest pokazanie pełnego obrazu wartości przedsiębiorstwa, poprzez zastosowanie wymiernih wskaźników oraz, co ważniejsze, zależności jakie zachodzą pomiędzy dynamiką zmian w obszarach niefinansowych i finansowych.

Raportowanie zintegrowane niesie ze sobą wiele korzyści. Najważniejsze zostały przedstawione w niniejszym rozdziale. Warto podkreślić, że niedocenianą przez zarządzających wartością wprowadzenia raportowania zintegrowanego jest poprawa procesów zarządczych. ■





## [4.1.] Raportowanie zintegrowane a procesy zachodzące w gospodarce

**Zmieniające się otoczenie biznesowe oraz trwający światowy kryzys gospodarczy ukazują, że obecne regulacje co do transparentności są nieprzystające do panujących na rynku warunków i nie wyposażają jego uczestników w pełen obraz ryzyk na nim występujących.**

Dzieje się tak pomimo tego, że obecne raportowanie jest kształtowane przez szereg przepisów i regulacji prawnych, wymagań giełd papierów wartościowych, a także różnych norm, kodeksów i wytycznych.

Rozwój koncepcji raportowania zintegrowanego to dobra okazja dla ustawodawców, regulatorów i dostarczycieli standardów na utworzenie platformy współpracy w zakresie harmonizacji postępów w sprawozdawczości, osiągniętych w różnych systemach prawnych oraz integracji wymogów co do obowiązkowego raportowania. Mechanizmy rewizji istniejących przepisów, regulacji i standardów to jednak długi proces, wymagający przywództwa, woli politycznej, koordynacji, czasu, zasobów, konsultacji i przeprowadzenia due dilligence.

Potencjalne korzyści, omówione szczegółowo w tym rozdziale, wydają się być warte tego wysiłku. Raportowanie zintegrowane przyczyni się do zmniejszenia biurokracji, przy jednoczesnym zwiększeniu przejrzystości na rynku. Co więcej, poprzez dostarczanie informacji istotnych dla podejmowania decyzji, może skutecznie wesprzeć działania ustawodawców i regulatorów w sprawnym identyfikowaniu pojawiających się rodzajów ryzyka, co umożliwi szybkie usuwanie ich skutków, a w konsekwencji zwiększenie stabilności ekonomicznej i rynkowej.

Ulepszenie wewnętrznych procesów i wprowadzenie do praktyki organizacji zasad zalecanych przy raportowaniu zintegrowanym, w tym przyjęcie perspektywy długoterminowej, może także wpłynąć na mniejszą zmienność na rynkach. Niezbędna będzie przy tym rewizja polityk dotyczących odpowiedzialności kierownictwa i zasad poufności - zakres raportowania zintegrowanego obejmuje nowe i rozwijające się tematy i jest ukierunkowany bardziej strategicznie.

Konieczne więc będzie wypracowanie rozwiązań, które zminimalizują obawy kadry zarządzającej o łamanie zasad poufności i wiążącą się z tym ich odpowiedzialność.

Raportowanie zintegrowane przyczyni się również do bardziej efektywnej alokacji kapitału w całej gospodarce - spowoduje przepływ kapitału do tych organizacji, które najbardziej efektywnie reagują na przyszłe wyzwania, a to może zachęcać je do inwestycji koniecznych do reagowania na takie kwestie jak bezpieczeństwo energetyczne, niedostatek żywności i zmiany klimatyczne.

Z perspektywy społeczeństwa wprowadzenie raportowania zintegrowanego niesie ze sobą szereg korzyści. Kładzie ono bowiem nacisk na troskę o odpowiedzialne zarządzanie nie tylko kapitałem finansowym, ale także produkcyjnym, ludzkim, intelektualnym, naturalnym oraz społecznym i to w całym łańcuchu dostaw, co idzie w parze z oczekiwaniami wielu grup interesu społeczeństwa obywatelskiego i buduje poczucie większej odpowiedzialności za zarządzanie wspólnymi zasobami.

Porozumieniu z tymi grupami sprzyja zaangażowanie interesariuszy, jakie jest zalecane przy przygotowaniu raportu zintegrowanego, w celu zidentyfikowania najistotniejszych z punktu widzenia organizacji kwestii i znalezienia sposobów radzenia sobie z nimi. Dzięki zaangażowaniu, interesariusze zyskają bardziej holistyczne spojrzenie na firmę i jej zrównoważony rozwój i łatwiej im będzie zrozumieć, że zdolność firmy do generowania zysku w długim terminie wymaga inwestycji, które krótkoterminowo generują koszty.

Ponadto, jak wskazuje UBS (Diagram 19.), raportowanie zintegrowane jest „Świętym Graalem” raportowania korporacyjnego - odpowiada na potrzeby informacyjne bardzo różnorodnych grup - regulatorów, organizacji pozarządowych, specjalistów zajmujących się zrównoważonym rozwojem, a przede wszystkim inwestorów krótko-, średnio- i długoterminowych. ■

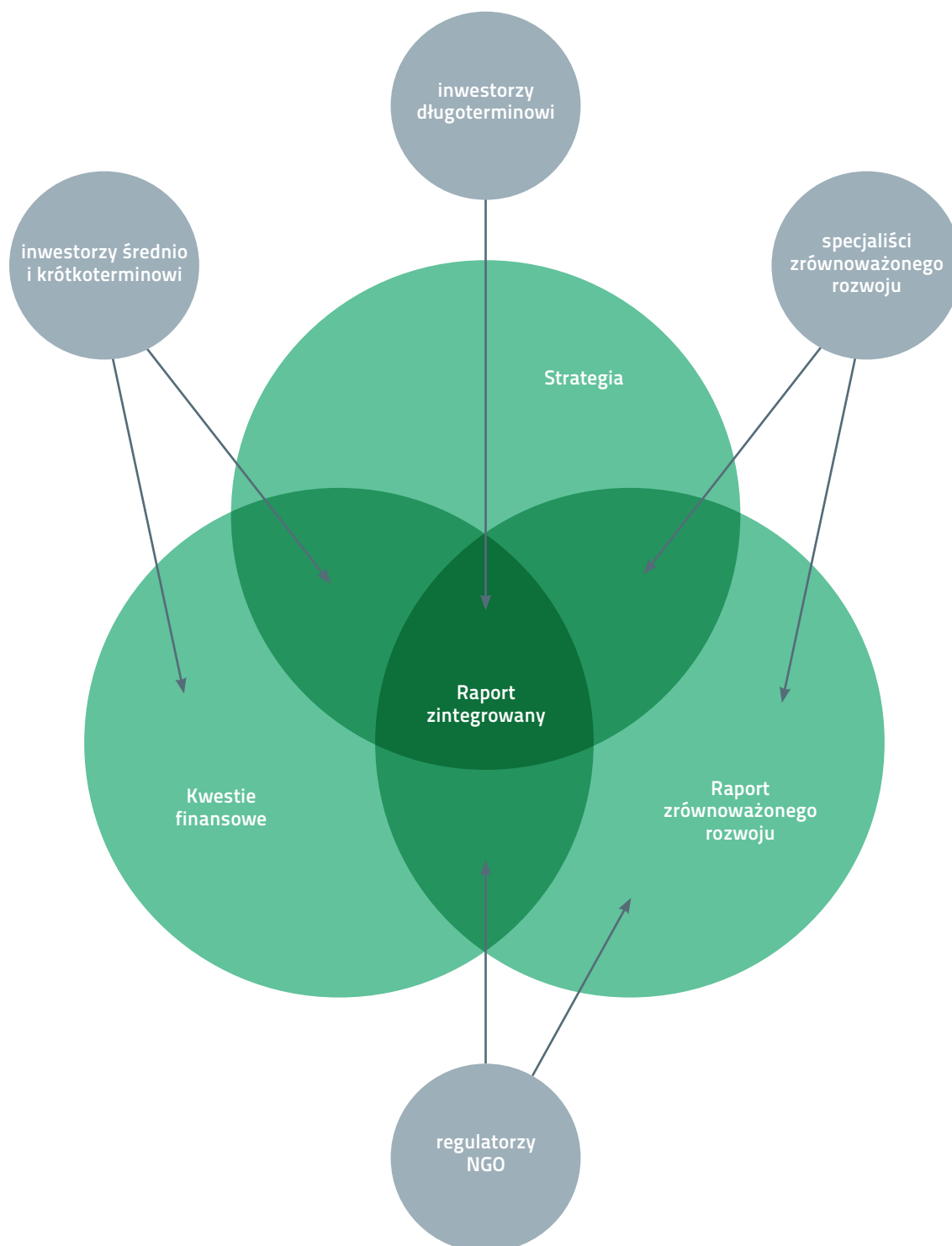


Diagram 19. Raportowanie zintegrowane – „Święty Graal” raportowania korporacyjnego. Źródło: UBS Investment Research; Q-Series®: What is “Integrated Reporting”?; 20.06.2012.

## [4.2.] Raportowanie zintegrowane narzędziem zarządzania dla właścicieli

**Raportowanie zintegrowane, podobnie jak raportowanie zrównoważonego rozwoju, nie jest pojedynczym wydarzeniem, ale procesem, który dotyka całości organizacji. Dzięki temu może stać się ono niezwykle użytecznym narzędziem zarządzania dla właścicieli i kadry kierowniczej.**

Korzyści wynikające z raportowania zintegrowanego są podobne do tych, które wymienia się najczęściej w kontekście wdrożenia zrównoważonego rozwoju w organizacji.

W niniejszym rozdziale przedstawiono, w jaki sposób raportowanie zintegrowane wpływa na poszczególne obszary zarządzania organizacją.

### OBSZARY STRATEGICZNE

#### Zarządzanie wizją, strategią i celami

Proces raportowania zintegrowanego wymusza niejako na firmie sformułowanie wizji i strategii działania w bardziej kompleksowy sposób, uwzględniając wyzwania wynikające z idei zrównoważonego rozwoju. W trakcie procesu firmy odkrywają połączenie między raportowaniem, a rozwijaniem strategii organizacji.

Jak zauważa GRI<sup>60</sup>, proces raportowania może silnie wpłynąć na cele firmy w perspektywie krótko- i długoterminowej, a także na strategię osiągnięcia tych celów. Dzięki jasnej wizji i strategii, organizacja ma punkt odniesienia, do którego może dostosować przyszłe polityki, działania i podejmowanie decyzji. Jasne zrozumienie kierunku może pomóc skupić uwagę i wpłynąć na długoterminowe decyzje strategiczne.

Raport pomaga organizacjom w określaniu celu, dzięki poznaniu stanu początkowego. Wiarygodność nie pochodzi tylko z „dobrych wiadomości”. Pochodzi z realizacji działań do osiągnięcia pożądanego celu, zwłaszcza w obszarach, gdzie nie jest to łatwe.

#### Zarządzanie wydajnością firmy

Decydując się na raportowanie zintegrowane, firma rozbudowuje swój system oceny o niestandardowe wskaźniki, związane z kwestiami społecznymi i środowiskowymi. Cele roczne odnoszące się np. do

strategii środowiskowej, przekładają się na dokładnie określone sposoby mierzenia wydajności energetycznej, zużycia wody i redukcji emisji dwutlenku węgla.

Cele liczbowe koncentrują wysiłki i napędzają wydajność. W momencie kiedy organizacja zaczyna śledzić i oceniać swoje wyniki, jest w stanie zidentyfikować obszary, w których może lub nawet powinna być lepsza. Mierzenie i raportowanie wyzwala proces poszukiwania, stawiania pytań i odkrywania, co ma fundamentalne znaczenie dla budowania spójności organizacji. Gdy organizacja zaczyna raportowanie, zwiększają się oczekiwania, zarówno wewnętrznie jak i zewnętrznie, co do ciągłego doskonalenia.

Po wprowadzeniu raportowania zintegrowanego, osoby odpowiedzialne za kwestie zrównoważonego rozwoju nie działają już dłużej w oderwaniu od reszty przedsiębiorstwa, szczególnie od działalności finansowej. Powstaje platforma współpracy - dział finansów, na czele z dyrektorem finansowym, zaopatruje dział zrównoważonego rozwoju w aktualne, dokładne i kompletne informacje co do opłacalności działań CSR.

#### Zaangażowanie zarządu

W firmach, zwłaszcza tych dużych, istnieje często pewien dystans pomiędzy rzeczywistością codziennego zarządzania i streszczoną wersją, którą do dyskusji otrzymuje zarząd. Z tego powodu wiele pozafinansowych aspektów działalności organizacji nie jest znanych zarządowi, ani nie są one omawiane na jego spotkaniach.

Tymczasem podstawowym obowiązkiem zarządu jest określenie, ujawnienie i zniwelowanie skutków przyszłych ryzyk dla organizacji, w tym ryzyk środowiskowych i społecznych. Gdy organizacja przymerza się do opublikowania raportu zintegrowanego, zarząd jest zaangażowany w decyzję co do jego sporządzenia, wydaje opinię o wstępnej wersji raportu i w końcu będzie musiał zatwierdzić finalny raport przed jego publikacją. Zestawienie kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem i ogólnych wyników organizacji w dyskusjach zarządu pomaga zaplanować i poprawić omawianą powyżej wydajność zrównoważonego rozwoju, jak również ulepszyć zarządzanie ryzykiem.

<sup>60</sup>Global Reporting Initiative; GRI Sustainability Reporting: How valuable is the journey?, 2011.

Ponieważ zakres raportowania zintegrowanego dotyczy nowych i wciąż ewoluujących tematów, odnoszących się w dużym stopniu do przyszłości, istnieje potrzeba minimalizowania obaw osób odpowiedzialnych za zarządzanie, poprzez wprowadzenie szeroko akceptowalnych zasad dotyczących ich odpowiedzialności. Obowiązki powiernicze i inne osób odpowiedzialnych za zarządzanie nie są spójne we wszystkich jurysdykcjach. W związku z tym podejście do raportowania zintegrowanego może się różnić w różnych krajach.

Ernst&Young wskazuje na konieczność upewnienia się, że kwalifikacje kadry zarządczej są odpowiednie w kontekście głównych obszarów troski interesariuszy i pozwalają uwzględniać również ryzyka środowiskowe i społeczne. Odpowiednia komunikacja tych kwestii do akcjonariuszy pozwala wykorzystać np. obowiązek raportowania kwalifikacji dyrektorów jako okazję do wyjaśnienia, jak kwalifikacje, doświadczenie i umiejętności kadry zarządczej wpływają na strategię korporacyjną, uwzględniając w tym np. zmniejszanie ryzyka<sup>61</sup>.

<b>Zarządzanie wizją, strategią i celami</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bardziej kompleksowe sformułowanie wizji, strategii i celów</li> <li>■ Lepsze podejmowanie długoterminowych decyzji strategicznych</li> <li>■ Poprawa wiarygodności w zakresie realizacji celów organizacji</li> </ul>
<b>Zarządzanie wydajnością</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rozbudowa systemu oceny celów o wskaźniki pozafinansowe</li> <li>■ Mierzenie i podnoszenie wydajności w istotnych, lecz nie analizowanych wcześniej obszarach</li> <li>■ Poznanie opłacalności działań CSR</li> </ul>
<b>Zaangażowanie zarządu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Włączenie zarządu w istotne dla organizacji kwestie zrównoważonego rozwoju</li> <li>■ Lepsze identyfikowanie przez zarząd przyszłych ryzyk</li> <li>■ Podniesienie zaufania akcjonariuszy</li> </ul>

Tabela 8. Obszary strategiczne – podsumowanie. Źródło: opracowanie własne.

## OBSZARY ZARZĄDZANIA WEWNĘTRZNEGO

### Systemy zarządzania i procesy wewnętrzne

Kluczową korzyścią z raportowania jest to, że pozwala ono firmom na śledzenie postępów i rzuca światło na obszary wymagające poprawy, pomagając im w określaniu jak zarządzać tym, co mierzą i raportują. Z reguły, kiedy organizacje podejmują decyzję o rozpoczęciu procesu raportowania nie oczekują tego rodzaju korzyści. W sytuacji raportowania pewnych wskaźników na zewnątrz automatycznie poprawia się jakość zarządzania nimi wewnątrz organizacji. Przejrzystość przyspiesza wprowadzanie zmian zarządczych. Istnieje wyraźna presja do podjęcia działań, które zapewnią poprawę wyników w kolejnym raporcie.

Próba zrozumienia relacji między codzienną aktywnością i kwestiami ekonomicznymi, środowiskowymi i społecznymi, słuchanie interesariuszy przy wyborze istotnych kwestii i decydowaniu o punkcie ciężkości w raporcie, zrozumienie jak organizacja radzi sobie ze zrównoważonym rozwojem, sprawdzenie czy narzędzia zarządzania i wskaźniki odpowiednio go

monitorują, pozwalają organizacji wyraźniej ujrzeć jej silne i słabe strony.

Organizacje, które znają swoje słabe i mocne strony, mają największe szanse, aby przetrwać w obecnym kontekście społecznym i wymagającym środowisku biznesowym. Z całego procesu jest to być może najbardziej wartościowa korzyść dla menedżerów, jako fundamentalny punkt odniesienia, z którego można planować i projektować rozwój organizacji.

Kiedy organizacja jest w stanie wykorzystać ten kapitał w procesie raportowania, jest w znacznie lepszej pozycji do budowania reputacji i ogólnej poprawy wydajności. Dzięki procesowi raportowania, organizacja może zidentyfikować miejsca, w których wewnętrzne pomiary i systemy kontroli mogą ulec poprawie.

Istotnym wyzwaniem związanym z raportowaniem zintegrowanym jest to, że organizacje będą musiały wzmocnić swoje systemy informatyczne do przechwytywania i agregowania informacji. Ta inwestycja powinna się jednak zwrócić – przełoży się na większą efektywność procesów i produkcji.

<sup>61</sup>Ernst&Young; How sustainability has expanded the CFO's role; 2011..



## Współpraca wewnątrzorganizacyjna

Raportowanie zintegrowane wymaga wspólnych wysiłków na rzecz wdrożenia i monitorowania ogólnie przyjętych celów, strategii i planów działania. Proces raportowania łączy zazwyczaj odizolowane od siebie obszary funkcjonalne w firmie – obszar finansowy, marketingu, badań i rozwoju, zasobów ludzkich itp. Przy ustalaniu relacji między wynikami finansowymi i niefinansowymi firmy z reguły okazuje się, że dla niektórych relacji odpowiednie wskaźniki nie istnieją. Dla innych są one bardzo trudne do opracowania. Niestety, może to zbyt łatwo służyć jako pretekst do porzucenia pracy analitycznej, niezbędnej do określenia i potwierdzenia istnienia tych relacji. Lepszą odpowiedzią jest poprawa złych metod pomiarowych i skonstruowanie nowych dla nowych wskaźników.

Opracowanie sposobów pozwalających na przetestowanie i potwierdzenie tych relacji, wymaga wysokiego poziomu wewnętrznej współpracy pomiędzy różnymi obszarami funkcjonalnymi i jednostkami biznesowymi.

Dzięki temu, każda jednostka zaczyna dostrzegać swoją rolę w szerszym kontekście i lepiej rozumieć konsekwencje swoich decyzji dla funkcjonowania innych jednostek oraz wyników całej firmy. Zwiększeniu ulega zbiorowe zrozumienie koncepcji zrównoważonego rozwoju w firmie. Prowadzi to również do lepszego zrozumienia i jedności w kwestii odpowiednich wskaźników do pomiaru wydajności.

Raportowanie zintegrowane wymaga opracowania wspólnego dla wszystkich zaangażowanych działów języka. Stworzona zostaje przestrzeń do nowych rozmów, sprzyjających innowacjom. W konsekwencji, rosną możliwości dialogu wokół konkretnych punktów planu działania. Taki dialog może wywołać o wiele bardziej produktywnie rezultaty niż dialog ogólny i niesprecyzowany, a także stanowić system wczesnego ostrzegania o potencjalnych problemach i narzędzie do identyfikowania wcześniej niż konkurencja nieoczekiwanych szans. Różne jednostki biznesowe zbliżają się do siebie i zaczynają uczyć się od siebie nawzajem. Dzięki temu podejmowane są lepsze decyzje, które wzmacniają strategię firmy jako całości.

## Relacje z pracownikami

Wysoka wydajność danej organizacji i jej reputacja są wartościami niematerialnymi, które pomagają przyciągnąć i utrzymać pracowników, a wraz z nimi

ważne dla firmy umiejętności. Atrybuty te można wykazać poprzez jakość procesu raportowania zintegrowanego oraz raport końcowy pokazujący powiązania między wydajnością finansową, społeczną i środowiskową.

Wg GRI, po pierwsze, organizacja odniesie korzyści z procesu uczenia zespołu odpowiedzialnego za proces raportowania. Będą oni mogli poznać firmę dużo lepiej, zobaczą prawdziwe wyzwania i będą bardziej skłonni zobowiązać się do rozwiązywania problemów i promowania pozytywnych aspektów działalności organizacji<sup>62</sup>.

Pozostali pracownicy, w różnych obszarach, będą również uczestniczyć w procesie raportowania, nawet jeśli ograniczy się to tylko do gromadzenia danych, a nie koordynacji procesu.

Będą dyskutować o swoich zadaniach z innymi i przez to o wiele więcej ludzi w organizacji (szczególnie w dużych organizacjach) dowie się o procesie, który ma miejsce. Jeśli proces będzie przejrzysty, może przyczynić się do poprawy reputacji firmy.

Raport bywa także używany w procesie selekcji potencjalnych pracowników i przyciąga talenty. Istnieje potrzeba, aby firmy odróżniały się od konkurencji poprzez swoje wartości, klimat pracy, wyznawane zasady i raportowaną wydajność. Raport zintegrowany komunikuje zaangażowanie i może przyciągnąć zmotywowanych pracowników.

Obecni i potencjalni pracownicy mogą dzięki niemu uzyskać zintegrowane spojrzenie na przyszłe perspektywy pracodawcy oraz lepiej zrozumieć w jaki sposób ich wydajność wiąże się z realizacją celów organizacji. Będą też w stanie lepiej rozpoznać, czy wartości ich pracodawcy są zgodne z ich własnym.

Dzięki wspomnianej wyżej platformie współpracy między działami, zwiększeniu ulega szansa realizacji inicjatyw każdego z działów, co również pozytywnie wpłynie na motywację pracowników

<sup>62</sup>Global Reporting Initiative; GRI Sustainability Reporting: How valuable is the journey?, 2011.

## Obszary zarządzania wewnętrznego - podsumowanie

<b>Systemy zarządzania i procesy wewnętrzne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wyraźniejsze dostrzeżenie słabych i mocnych stron organizacji</li> <li>■ Zidentyfikowanie miejsc, w których wewnętrzne pomiary i systemy kontroli mogą ulec poprawie</li> <li>■ Większa efektywność procesów wewnętrznych i produkcji</li> </ul>
<b>Współpraca wewnątrzorganizacyjna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tworzenie synergii między działami</li> <li>■ Zachęcanie do innowacji</li> <li>■ Poprawa zrozumienia kontekstu funkcjonowania każdego z działów</li> </ul>
<b>Relacje z pracownikami</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kompleksowe poznanie firmy przez zespół raportujący</li> <li>■ Przyciągnięcie talentów</li> <li>■ Większe rozeznanie pracowników co do wartości cenionych w firmie i związków między jego wydajnością, a wynikami organizacji</li> </ul>

Tabela 9. Obszary zarządzania wewnętrznego – podsumowanie. Źródło: opracowanie własne.

### OBSZARY ZARZĄDZANIA RELACJAMI ZEWNĘTRZNYMI

#### Zarządzanie przewagą konkurencyjną i przywództwem rynkowym

Implementacja procesu raportowania oraz publikacja raportu zintegrowanego nie jest jeszcze zbyt popularną praktyką, jak to jest w przypadku raportowania finansowego czy, coraz częściej, raportowania zrównoważonego rozwoju. Organizacje, które zdecydują się więc na te kroki, mogą szybko zacząć być postrzegane jako liderzy. Ci, którzy raportują, wyróżniają się na tle ogólnego podejścia do ewaluacji i odpowiedzialności za swoje wyniki. Pozycja lidera może być następnie umacniana przez podnoszenie jakości procesu raportowania oraz demonstrowanie ulepszeń i ciągłości działań rok po roku. Istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej przez raportowanie zintegrowane jest również zaspokojenie oczekiwań klientów indywidualnych i biznesowych, dla których zrównoważony rozwój jest ważnym elementem przy podejmowaniu decyzji zakupowych.

Większa transparentność ułatwia dostęp do kapitału i obniża jego koszt. Zajęli się tym m.in. naukowcy z Harvard Business School. Na podstawie analizy spółek z wielu sektorów dowiedli, że firmy z lepszymi wynikami we wdrażaniu CSR mają dużo mniejsze problemy z pozyskiwaniem kapitału niż reszta rynku. Ich badania pokazują, że dokonuje się to dzięki dwóm mechanizmom. Pierwszy z nich to lepsze zaangażowanie interesariuszy – dzięki budowaniu zaufania

i współpracy, redukuje się potencjalne koszty agencji, poprzez nacisk na menadżerów, żeby wybierali bardziej długoterminową niż krótkoterminową orientację. Drugi mechanizm jest związany z wyższym poziomem transparentności, który redukuje lukę informacyjną między inwestorami a sytuacją w firmie, redukując tym samym ryzyko i premię za nie<sup>63</sup>.

Wyzwaniem jest określenie odpowiedniego zakresu ujawnianych danych – przy raportowaniu zintegrowanym organizacje ujawniają więcej informacji, co z jednej strony przynosi szereg korzyści, ale również stwarza konieczność dobrej oceny, które informacje stanowią o przewadze konkurencyjnej i nie powinny być ujawniane.

#### Zarządzanie ryzykiem utraty reputacji i regulacyjnym

Wraz ze wzrostem znaczenia odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju, wzrosło również zainteresowanie zarządzaniem ryzykiem utraty reputacji. Przy wdrażaniu raportowania zintegrowanego, szereg kwestii może pomóc firmom bardziej efektywnie zarządzać tym rodzajem ryzyka. Jak zauważa ekspert w dziedzinie raportowania zintegrowanego Robert G. Eccles, raportowanie zintegrowane zapewnia większą jasność co do relacji przyczynowo-skutkowych, umożliwiając firmie lepiej zrozumieć wpływ strategicznych wyborów na społeczeństwo. Głębsze zaangażowanie w dialog zapewnia, że strategia firmy jest dostosowana do potrzeb społeczeństwa jako całości<sup>64</sup>.

<sup>63</sup>Cheng B., Ioannou I., Serafeim G.; Corporate Social Responsibility and Access to Finance; Harvard Business School; 05.2012.

<sup>64</sup>Eccles R. G., Krzus M. P.; Integrated Reporting for a sustainable strategy; Financial Executives International, 03.2010.



Czasem organizacja podczas procesu raportowania odkrywa, że niektóre aspekty generalnie uważane za bardzo dobrze zarządzane, w rzeczywistości takimi nie są. Często jest również identyfikowanie kluczowych dla działania firmy aspektów, które nigdy wcześniej nie były analizowane i monitorowane. Pozwala to podjąć działania, które zwiększą prawdopodobieństwo, że firma będzie sprawna i zrównoważona w długim okresie, a ryzyko utraty reputacji się zmniejszy.

Proces raportowania zintegrowanego pokazuje, że firma nie tylko mówi o kwestiach związanych ze zrównoważonym rozwojem, ale także jest przygotowana do publicznego ich dyskutowania, pomiaru i działania w sposób zrównoważony. W miarę tego jak wzrasta wiarygodność i pozycja firmy, może ona zacząć wymagać lepszych informacji od swoich partnerów biznesowych i zmniejszać ryzyko utraty reputacji również w swoim łańcuchu dostaw.

Innym rodzajem ryzyka, jakie może być zarządzane jest ryzyko regulacyjne. Robert G. Eccles pisze także o tym, że raportowanie zintegrowane umożliwi antycypowanie zmian związanych z nową falą aktów prawnych, wymagających większej transparentności, która prawdopodobnie rozpowszechni się na całym świecie w ciągu najbliższej dekady. Poprzez wdrożenie procesu raportowania, organizacja będzie przygotowana na szybkie reagowanie na nowe wytyczne, które będą wydawane przez regulatorów rynku. Co więcej, pionierzy mogą posiadać głos przy rozwijaniu nowych ram i standardów raportowania<sup>65</sup>.

### Relacje inwestorskie

Uwzględnianie przez firmę kwestii zrównoważonego rozwoju może budzić sprzeciw niektórych akcjonariuszy, postrzegających go jedynie jako obciążenie

kosztowe. Inwestorom nie wystarcza proste stwierdzenie, że dobre wyniki środowiskowe, społeczne i w obszarze ładu korporacyjnego są dobre dla akcjonariuszy.

Potrzebne jest jasne sformułowanie relacji między wynikami finansowymi a działaniami podejmowanymi w ramach zrównoważonego rozwoju. Inwestorzy muszą wiedzieć, w jaki sposób np. krótkoterminowy spadek zysku, związany np. z inwestycjami w nowe technologie, przyczyni się do wzrostu efektywności i redukcji kosztów związanych z emisją dwutlenku węgla w długim terminie. W momencie kiedy firma poprawi systemy wewnętrzne i metodologie pomiaru wydajności, a także poprzez modele i analizy przedstawi relacje między wynikami finansowymi i pozafinansowymi, może również przededefiniować i uściślić swoje kategorie ryzyka, szans oraz wyborów i przez to podnieść swoją wartość w oczach interesariuszy.

Zapewnienie poprzez raportowanie możliwie szerokiego, kompleksowego obrazu firmy, obejmującego również dane pozafinansowe, staje się obecnie potrzebą głównego nurtu. Rośnie liczba inwestorów odpowiedzialnych społecznie, uwzględniających w swoich analizach czynniki ESG. Przyjęcie modelu raportowania zintegrowanego umożliwi zwiększenie zainteresowania spółką przez analityków i inwestorów, chociażby poprzez łatwiejsze dostosowanie się do kryteriów kwalifikacji na indeksy spółek odpowiedzialnych społecznie, czy też udostępnienie dokładnych, dostosowanych do potrzeb inwestorów informacji pozafinansowych dla dostawców danych, których częścią podstawowych usług subskrypcyjnych są dane ESG, takich jak Bloomberg, Thomson Reuters, a w przypadku Polski także na platformę utworzoną w ramach projektu Analiza ESG Spółek w Polsce.

<sup>65</sup>Eccles R. G., Armbruster K.; Integrated Reporting in the Cloud; IESEInsight Issue 8; Q1 2011.

### Obszary zarządzania relacjami zewnętrznymi - podsumowanie

<b>Zarządzanie przewagą konkurencyjną i przywództwem rynkowym</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wyróżnienie się na rynku</li> <li>■ Zaspokojenie oczekiwań klientów i partnerów zwracających uwagę na zrównoważony rozwój</li> <li>■ Ułatwienie dostępu do kapitału i obniżenie jego kosztu</li> </ul>
<b>Zarządzanie ryzykiem utraty reputacji i regulacyjnym</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zmniejszenie ryzyka utraty reputacji poprzez lepsze zrozumienie wpływu strategicznych wyborów na społeczeństwo</li> <li>■ Zmniejszenie ryzyka utraty reputacji w łańcuchu dostaw poprzez większy wpływ na partnerów biznesowych</li> <li>■ Zmniejszenie ryzyka regulacyjnego poprzez posiadanie głosu przy rozwijaniu ram raportowania zintegrowanego</li> </ul>
<b>Relacje inwestorskie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zwiększenie świadomości inwestorów w zakresie istotności zajmowania się kwestiami zrównoważonego rozwoju</li> <li>■ Zwiększenie zainteresowania spółką przez analityków i inwestorów</li> <li>■ Podniesienie wartości firmy w oczach inwestorów</li> </ul>

Tabela 10. Obszary zarządzania relacjami zewnętrznymi – podsumowanie. Źródło: opracowanie własne.

## [4.3.] Raportowanie zintegrowane z perspektywy inwestorów

**Zainteresowanie danymi pozafinansowymi wzrasta również wśród inwestorów. Analitycy, dostrzegając wagę działań firmy w obszarze środowiska naturalnego czy podejście do pracowników na wartość spółki a ostatecznie na kondycję finansową, oczekują od firm transparentności również w tych obszarach.**

Wg Eurosif, największej organizacji w Europie, zajmującej się tematem zrównoważonego i odpowiedzialnego inwestowania (SRI), wartość wszystkich funduszy w Europie, stosujących przynajmniej jedną ze strategii SRI, wyniosła na koniec 2011 roku 6,76 bln EUR, co czyni Europę liderem rynku odpowiedzialnych inwestycji<sup>66</sup>. W Stanach Zjednoczonych natomiast, znajdujących się na drugiej pozycji, wg US SIF w 2012 roku 3,74 bln \$ było zainwestowanych przy uwzględnieniu czynników ESG<sup>67</sup>. Wg szacunków firm Robeco i Booz&Company, wartość odpowiedzialnych inwestycji wzrosła z 5 bln \$ w 2007 roku do 26,5 bln \$ w roku 2015 i będzie stanowił ponad 15% wszystkich zarządzanych na świecie aktywów finansowych<sup>68</sup>.

W Europie rozwój rynku odpowiedzialnych inwestycji może być jeszcze szybszy na skutek planowanych regulacji. Komisja Europejska 3 lipca 2012 opublikowała wniosek rozporządzenia (COM(2012) 352/3), w którym proponuje wprowadzenie obowiązku publikowania przez dostawców detalicznych produktów inwestycyjnych dokumentów zawierających kluczowe informacje o oferowanych produktach. Propozycja rozporządzenia zawiera zapis, mówiący że dokumenty te powinny zawierać informacje o tym, czy dostawca produktu inwestycyjnego stawia sobie w swojej własnej działalności biznesowej lub odnośnie produktów inwestycyjnych, które oferuje, cele środowiskowe, społeczne, bądź odnośnie ładu korporacyjnego. Jeśli ma to miejsce, powinny również zostać wskazane wyniki zaangażowania i sposób, w jaki zostały one osiągnięte.

Innym czynnikiem, świadczącym o dynamicznym wzroście zainteresowania inwestorów tematyką SRI, jest liczba sygnatariuszy programu PRI – Zasad Odpowiedzialnego Inwestowania (ang. *Principles for Responsible Investment*). Program został utworzony

przez ONZ w 2006 roku, a jego sygnatariuszami są m.in. inwestorzy instytucjonalni, którzy w swoich politykach inwestycyjnych w szczególności zwracają uwagę na czynniki ESG.

Sygnatariusze zobowiązują się postępować zgodnie z 6 zasadami<sup>69</sup>:

- 1) Włączymy standardy ESG w procesy dokonywania analiz i podejmowania decyzji.
- 2) Będziemy aktywnymi właścicielami i zastosujemy standardy ESG w naszej polityce i działaniach.
- 3) Będziemy dążyli do należytego ujawniania standardów ESG przez firmy, w które inwestujemy.
- 4) Będziemy promowali akceptację i wprowadzanie zasad w branży inwestycyjnej.
- 5) Będziemy wspólnie pracować nad zwiększeniem skuteczności we wprowadzaniu niniejszych zasad.
- 6) Będziemy każdorazowo raportować nasze działania i postępy we wprowadzaniu niniejszych zasad.

Liczba sygnatariuszy PRI wzrasta w tempie kilkudziesięciu procent rocznie, a obecnie wynosi już prawie 1200 inwestorów instytucjonalnych z całego świata<sup>70</sup>.

Samoregulacja dokonuje się również w branży ubezpieczeniowej. Podczas Szczytu Ziemi Rio 20+ w czerwcu 2012 oficjalnie ogłoszono Zasady Zrównoważonego Ubezpieczenia. W momencie ogłoszenia podpisało się pod nimi 27 dużych firm ubezpieczeniowych, których aktywa są warte ponad 5 bln \$, reprezentujących ponad 10% światowego rynku ubezpieczeniowego. Treść zasad jest podobna do PRI i odnosi się do uwzględniania kwestii ESG w procesach ubezpieczeniowych oraz promowania ESG w branży<sup>71</sup>:

- 1) Będziemy systematycznie brać pod uwagę kwestie ESG w naszych zasadach, strategiach i operacjach biznesowych.

<sup>66</sup>European Social Investment Forum (EUROSIF); European SRI Study 2012; 2012.

<sup>67</sup>US SIF; 2012 Report on Sustainable and Responsible Investing Trends in the US; <http://www.ussif.org/content.asp?admin=Y&contentid=40>; dostęp: 08.05.2013.

<sup>68</sup>Robeco, Booz&Company; Responsible Investing: A Paradigm Shift. From Niche to Mainstream; 2008.

<sup>69</sup>Principles for Responsible Investment; The six Principles; <http://www.unpri.org/about-pri/the-six-principles/>; dostęp: 08.05.2013.

<sup>70</sup>Principles for Responsible Investment; Signatories to the Principles for Responsible Investment; <http://www.unpri.org/signatories/signatories/>; dostęp: 08.05.2013.

<sup>71</sup>UN Environment Programme's Finance Initiative; PSI Principles for Sustainable Insurance; 06.2012.

- 2) Będziemy współpracować z firmami branży ubezpieczeniowej w celu podnoszenia świadomości związanej z kwestiami ESG, zmniejszania ryzyka oraz wypracowywania rozwiązań.
- 3) Będziemy współpracować ze społeczeństwem w celu zwiększenia skuteczności wdrażania niniejszych zasad.
- 4) Będziemy transparentni w zakresie informowania o postępach i działaniach w zakresie wdrażania niniejszych zasad.

W promowanie uwzględniania przez inwestorów czynników ESG zaangażowane są także giełdy papierów wartościowych. Także na szczycie Rio 20+, 5 wiodących giełd rynków rozwiniętych i wschodzących – amerykańska NASDAQ OMX, brazylijska BM & FBO-VESPA, południowoafrykańska Johannesburg Stock Exchange (JSE), turecka Istanbul Stock Exchange (ISE) i egipska EGX – poinformowało o podjęciu wspólnego zobowiązania do współpracy z inwestorami, firmami i organami regulacyjnymi w celu promowania długoterminowych, zrównoważonych inwestycji i poprawy ujawniania kwestii środowiskowych, społecznych i związanych z łańcem korporacyjnym wśród spółek giełdowych. Deklaracja jest efektem prac w ramach inicjatywy Sustainable Stock Exchanges, zapoczątkowanej przez Global Compact, UNCTAD i PRI w 2009 roku.

Inicjatywa ta wpisuje się w szerszy trend światowy – na 27 wiodących światowych giełd, 15 uruchomiło indeksy firm odpowiedzialnych, a kolejnych 5 planuje to zrobić w najbliższym czasie<sup>72</sup>. Indeks spółek odpowiedzialnych RESPECT funkcjonuje również na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Obserwuje się również coraz większą aktywność w zakresie zaangażowania akcjonariuszy w kwestie ESG na walnych zgromadzeniach. Występuje to szczególnie na rynku amerykańskim, gdzie w 2011 roku 40% przedłożonych przez akcjonariuszy uchwał dotyczyło kwestii środowiskowych i społecznych, a średnie poparcie dla tego typu uchwał osiągnęło w 2011 poziom 20% w porównaniu do 18,2% w 2010 i 8,7% dekadę temu<sup>73</sup>.

Dostrzegając te trendy, dostawcy danych głównego nurtu wprowadzają do swojej oferty dane pozafinansowe. Na podstawie ogólnie dostępnych informacji udostępniają inwestorom takie dane jak np. emisja

gazów cieplarnianych w stosunku do sprzedaży, zużycie wody czy wypadkowość wśród pracowników.

Bloomberg ma w swojej ofercie 220 wskaźników środowiskowych, społecznych i związanych z łańcem korporacyjnym ponad 5500 spółek giełdowych. Thomson Reuters natomiast proponuje ponad 250 wskaźników dla ponad 3400 firm. Oprócz tego istnieje również szereg agencji ratingowych, zajmujących się oceną jakości ujawnianych danych pozafinansowych i udzielania inwestorom informacji na ten temat. Na rynku polskim zaznacza się w tej dziedzinie działalność firm Global Engagement Services oraz Agencja Ratingu Społecznego.

Od września 2012 roku dostępne są również dane pozafinansowe spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, w tym spółek notowanych na rynku NewConnect.

Dane zostały zebrane w ramach projektu „Analiza ESG spółek w Polsce” – projektu prowadzonego przez Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, Global Engagement Services oraz Crido Business Consulting. Badanie zostało przeprowadzone metodą GES Risk Rating, która polega na ocenie systemów zarządzania w zakresie środowiska, społecznej odpowiedzialności oraz ładu korporacyjnego firm. Analiza GES Risk Rating bazuje na międzynarodowych normach i standardach, dotyczących zrównoważonego rozwoju (m.in. Global Compact, Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy, ISO 14001, SA8000, FCPA, OHSAS 18001), w połączeniu z Zasadami Odpowiedzialnego Inwestowania PRI. Podstawowym źródłem w analizie GES Risk Rating jest Raport Roczny, inne oficjalne dokumenty (Raport Zrównoważonego Rozwoju, Kodeks Etyczny itp.) oraz strona internetowa firmy. Dodatkowo monitorowane są wiadomości pochodzące z publikacji finansowych, biznesowych i handlowych, jak również publikacji i stron internetowych organizacji rządowych/regulacyjnych i pozarządowych, artykułów prasowych, publikacji branżowych oraz dostawców informacji, publikowanych on-line. Warto zaznaczyć, że patronat nad projektem objęły Ministerstwo Skarbu Państwa, w ramach programu Akcjonariat Obywatelski, Komisja Nadzoru Finansowego oraz Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych. W 2013 roku zrealizowana zostanie druga edycja projektu. Więcej informacji na stronie projektu<sup>74</sup>.

<sup>72</sup>Sustainable Stock Exchanges Initiative; Sustainable Stock Exchanges. A Report on Progress; 03.2012.

<sup>73</sup>Ernst&Young; Leading corporate sustainability issues in the 2012 proxy season; 2012.

<sup>74</sup><http://www.seg.org.pl/esg>; dostęp: 08.05.2013.

Uwzględnianie przez inwestorów w procesach inwestycyjnych kwestii ESG staje się obecnie praktyką głównego nurtu. W związku z tym, pojawia się również potrzeba dostarczania przez firmy dokładniejszych i dostosowanych do ich potrzeb danych. Dane prezentowane w raporcie zintegrowanym wiążą się dla inwestorów z szeregiem korzyści<sup>75</sup>:

■ **Zorientowanie na przyszłe perspektywy** - raportowanie zintegrowane kładzie większy nacisk na informacje o przyszłości. W ten sposób może pomóc inwestorom w ocenie zdolności organizacji do generowania przyszłych przepływów pieniężnych.

■ **Dostęp do danych na temat długoterminowych szans i ryzyk** - raporty zintegrowane ujawniają jak zarządzający widzą kluczowe szanse i ryzyka. Pozwoli to inwestorom na ocenę krótko-, średnio- i długoterminowych skutków tych szans i ryzyk w całym portfelu inwestycyjnym.

■ **Wspieranie długoterminowego horyzontu inwestycji** - obecne systemy wynagrodzeń i motywacji kładą nacisk na krótki horyzont. Szereg podmiotów podejmuje działania, aby horyzont ten wydłużyć. Raportowanie zintegrowane może wspierać te wysiłki, biorąc pod uwagę całe spektrum czynników, które wywierają wpływ na sukces organizacji, a więc na lepsze, długoterminowe zwroty z inwestycji.

■ **Poprawa porównywalności danych** - raportowanie zintegrowane stanowi platformę, która pomaga w rozwijaniu modeli raportowania dostosowanych do konkretnych sektorów i zebranie w jedno miejsce informacji z różnych form raportowania. To wspiera poprawę analizy sektorowej i geograficznej oraz porównywanie takich kwestii, jak etyka biznesu, zarządzanie sprawami związanymi z konfliktem interesów, łapówkarstwem i korupcją.

■ **Rozjaśnienie związków między wynikami finansowymi a zrównoważonym rozwojem** - raportowanie zintegrowane przedstawia wyraźniejsze związki pomiędzy strategią organizacji, jej ładem korporacyjnym i efektywnością finansową, a społecznym, środowiskowym i ekonomicznym kontekstem, w jakim działa. Ponadto, lepiej łączy informacje raportowane zewnętrznie z informacjami, jakie kierownictwo wykorzystuje do podejmowania decyzji. To umożliwi inwestorom skuteczniejszą ocenę łącznego wpływu różnych znaczących czynników na długoterminową wartość organizacji.

■ **Możliwość pełniejszej analizy i bardziej efektywnej alokacji kapitału** - analitycy, zarówno ze strony sprzedażowej, jak i zakupowej będą mieli dostęp do najważniejszych dla danej organizacji informacji w jednej zwięzłej, zintegrowanej formie z możliwością „drążenia”, w razie potrzeby, do bardziej szczegółowych informacji. To może usprawnić proces analityczny i pomóc analitykom w zawieraniu szerszego zestawu KPI i innych czynników w swojej analizie. Będzie się to jednak wiązało z koniecznością zrewidowania technik analitycznych. Narzędzia analityczne, które zawierają szeroką gamę czynników finansowych, będą musiały zostać rozbudowane o wskaźniki niefinansowe.

■ **Lepsze wypełnienie obowiązku powierniczego** - zapewnienie bardziej zintegrowanego zestawu informacji pomoże tym, którzy inwestują w imieniu innych, takim jak fundusze emerytalne, lepiej wypełniać swoje obowiązki powiernicze, biorąc pod uwagę pełen zakres zagadnień, które wpływają na organizację, a co za tym idzie na jej finanse, sukces rynkowy i zwrot z inwestycji.

<sup>75</sup>International Integrated Reporting Committee; Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century; 09.2011.



# 05

## Proces integrowania danych finansowych i pozafinansowych – przewodnik dla przedsiębiorstw

80]

Nadrzędnym celem raportowania zintegrowanego w ogóle, a raportu zintegrowanego w szczególności, jest przedstawienie interesariuszom, ze szczególnym uwzględnieniem inwestorów, strategii, wyników i działań organizacji w sposób umożliwiający im ocenę zdolności organizacji do tworzenia i podtrzymywania wartości w krótkim, średnim i długim terminie. Ponadto, celem jest określenie i ocenienie, zarówno wewnątrz organizacji jak i wśród interesariuszy, zakresu, w którym zdolność organizacji do tworzenia i podtrzymywania wartości jest oparta na systemach finansowych, społecznych, ekonomicznych i środowiskowych oraz jakości relacji z interesariuszami.

Aby te cele mogły zostać osiągnięte, niezbędne jest wdrożenie procesu raportowania zintegrowanego. Na proces ten składają się dwie ścieżki, które na poszczególnych etapach procesu przecinają się. Jedna, doskonale znana organizacjom, pozwala na zebranie wymaganych przez prawo

i standardy danych finansowych. Druga, mniej znana i zupełnie inna w swojej konstrukcji, pozwala na ustalenie, zebranie i zaraportowanie danych pozafinansowych. Proces zintegrowany wymaga nieco innego podejścia, które połączy obie ścieżki.

Opracowanie i wdrożenie całego procesu raportowania zintegrowanego jest kluczowym warunkiem determinującym jakość produktu końcowego jakim jest raport, czy to w formie papierowej, czy w postaci platformy internetowej. Wypracowanie przez organizację kompetencji w zakresie procesu gromadzenia danych pozafinansowych pozwala na wydobycie najważniejszych wskaźników z punktu widzenia raportowania zintegrowanego. Kluczowym elementem w procesie raportowania zintegrowanego jest ustalenie zależności pomiędzy wskaźnikami finansowymi i pozafinansowymi oraz przedstawienie ich w spójnej formie.





Efektom raportowania zintegrowanego ma być zamknięcie tzw. „luki wartości”, co zostało szczegółowo opisane w rozdziale 1. Jest to możliwe dzięki zstandaryzowaniu obszarów generowania wartości przedsiębiorstw, dobraniu mierników ich oceny oraz raportowaniu w sposób obiektywny i umożliwiający porównania na przestrzeni czasu, między konkurentami i w obrębie danego rejonu geograficznego.

Warto przypomnieć, że proces raportowania zintegrowanego wymusza niejako na firmie sformułowanie wizji i strategii działania w sposób bardziej kompleksowy, uwzględniający wyzwania wynikające z idei zrównoważonego rozwoju. W trakcie procesu firma powinna odkryć połączenie między rozwijaniem strategii organizacji a raportowaniem. Proces raportowania może silnie wpłynąć na cele firmy w perspektywie krótkoterminowej i długoterminowej, a także na strategię osiągnięcia tych celów.

Dzięki jasnej wizji i strategii organizacja ma punkt odniesienia, do którego może dostosować przyszłe polityki, działania i podejmowanie decyzji. Jasne zrozumienie kierunku może wpłynąć na długoterminowe decyzje strategiczne i podniesienie konkurencyjności firmy.

Poniżej (wg schematu na Diagramie 20.) została przedstawiona propozycja procesu raportowania zintegrowanego, oparta na projektach Międzynarodowych Ram Raportowania Zintegrowanego oraz doświadczeniach firm, które raportują w sposób zintegrowany. Poszczególne elementy procesu mogą ewoluować – jak opisano w poprzednich rozdziałach, idea raportowania zintegrowanego znajduje się obecnie w fazie intensywnego rozwoju i ostateczny kształt Ram, a także procesu raportowania zintegrowanego nie jest jeszcze przyjęty i wymaga konsultacji.

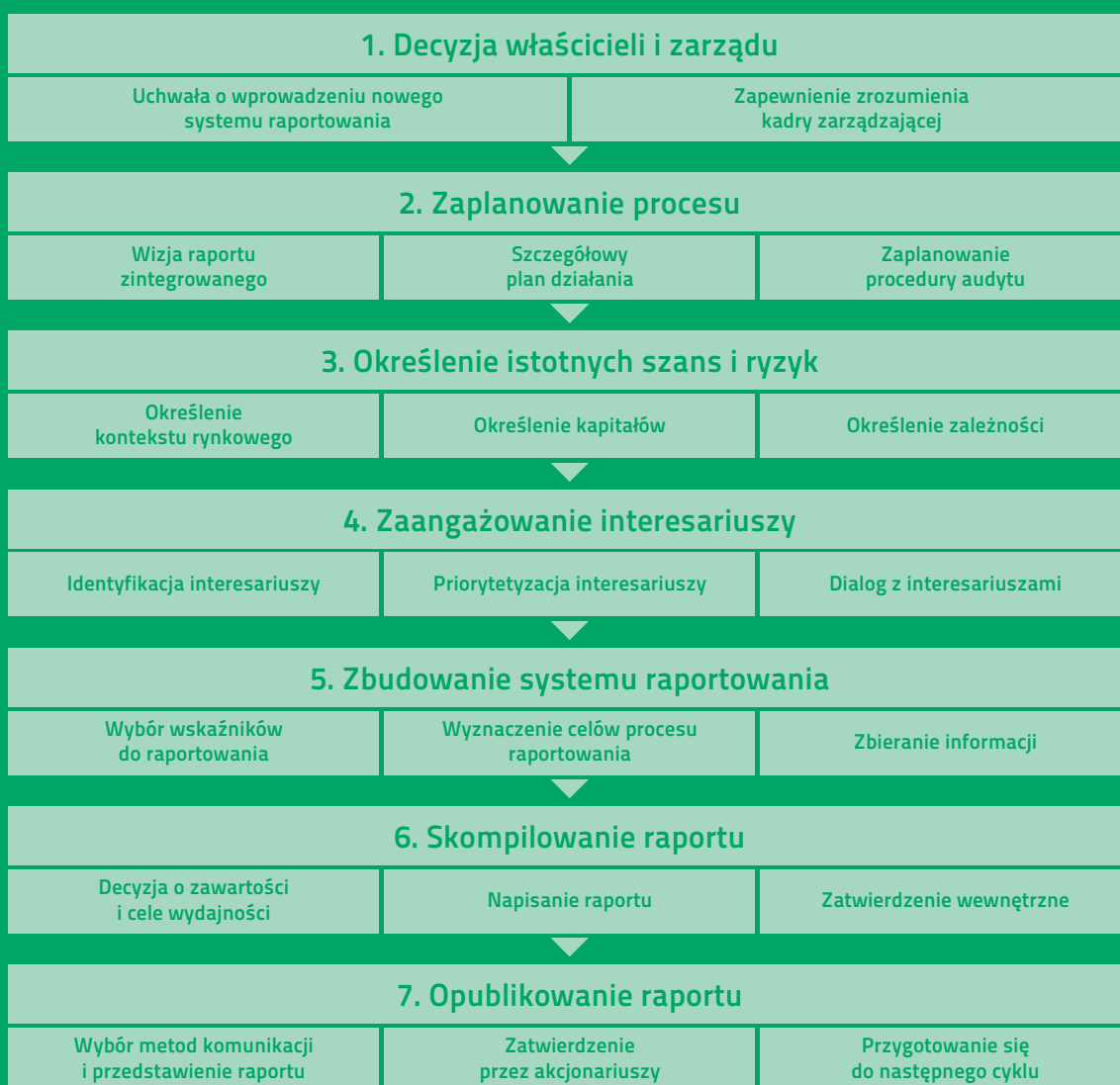


Diagram 20. Schemat procesu raportowania zintegrowanego. Źródło: Opracowanie własne.

## [5.1.] Krok 1 - Decyzje właścicieli i zarządu

**Zmiana systemu raportowania jest dla firmy, która się na to zdecyduje, zmianą strategiczną. Dlatego też decyzję o niej powinni podjąć wraz z zarządem właściciele. Niezbędne dla prawidłowości wdrażania procesu będzie zapewnienie zrozumienia przez kadrę zarządzającą czym tak naprawdę jest raportowanie zintegrowane i jak wpłynie ono na organizację.**

### ETAPY:

#### Uchwała o wprowadzeniu nowego systemu raportowania

Jak wykazano w rozdziale 4.2., raportowanie zintegrowane może być doskonałym narzędziem dla właścicieli, wpływającym na jakość zarządzania organizacją. Dzięki wdrożeniu tego procesu właściciele zyskują większy wpływ na uwzględnianie przez zarządzających wszystkich istotnych kwestii, w tym kwestii środowiskowych, społecznych i dotyczących ładu korporacyjnego oraz ciągłe doskonalenie organizacji, a przez to na podniesienie długoterminowego zwrotu z inwestycji. Dlatego też inicjatywa przejścia na raportowanie zintegrowane powinna wyphywać ze strony właściciela, a decyzja, jako mająca charakter strategiczny, powinna zostać **zatwierdzona przez walne zgromadzenie akcjonariuszy/walne zgromadzenie wspólników.**

#### Zapewnienie zrozumienia kadry zarządzającej

Pierwszym krokiem w procesie wprowadzania nowego systemu raportowania jest **zapewnienie zrozumienia i akceptacji kadry zarządzającej odnośnie zasad i celów raportowania zintegrowanego oraz konsekwencji wdrażania tej koncepcji.** W szczególności kadra zarządzająca powinna mieć jasność co do tego, w jakim stopniu raport zintegrowany różni się od istniejących raportów finansowych i zrównoważonego rozwoju oraz zrozumienie, że nie jest on tym samym, co zwykłe zestawienie obu raportów w jednym dokumencie.

Na samym początku zmiany systemu raportowania **kadra zarządzająca powinna mieć świadomość konieczności zaangażowania się w zidentyfikowanie istotnych kwestii społecznych, środowiskowych, ekonomicznych i finansowych, które wpływają na zdolność organizacji do tworzenia i utrzymywania wartości,** oraz że zarządzający będą zobowiązani do uwzględniania ich przy ustalaniu krótko-, średnio- i długoterminowych celów strategicznych organizacji.

Kadra zarządzająca powinna być też świadoma zasad przewodnich i elementów zawartości raportowania zintegrowanego, określonych w projekcie Międzynarodowych Ram Raportowania Zintegrowanego.

W projekcie określono 6 zasad przewodnich, mówiących o tym, w jaki sposób w raporcie zintegrowanym powinny być prezentowane informacje:

**A. Zogniskowanie na strategii i zorientowanie na przyszłość** (ang. *strategic focus and future orientation*) - raport zintegrowany powinien dawać wgląd w strategię organizacji, w to jak odnosi się to do jej zdolności do tworzenia wartości w krótkim, średnim i długim terminie oraz w użycie i oddziaływanie przez nią na kapitały.

**B. Wykazywanie połączeń między informacjami** (ang. *connectivity of information*) - raport zintegrowany powinien pokazywać, jako wyczerpujące przedstawienie procesu tworzenia wartości, połączenia, wzajemne powiązania i zależności pomiędzy komponentami, które są istotne dla zdolności organizacji do tworzenia wartości na przestrzeni czasu.

**C. Odpowiadanie na oczekiwania interesariuszy** (ang. *stakeholder responsiveness*) - raport zintegrowany powinien zapewniać wgląd w jakość relacji organizacji z jej kluczowymi interesariuszami oraz w to, w jaki sposób i w jakim stopniu organizacja rozumie, bierze pod uwagę i reaguje na ich uzasadnione potrzeby, zainteresowania i oczekiwania.

**D. Istotność i zwięzłość** (ang. *materiality and conciseness*) - raport zintegrowany powinien dostarczać zwięzłych informacji, które są niezbędne, aby ocenić zdolność organizacji do tworzenia wartości w krótkim, średnim i długim terminie.

**E. Wiarygodność i kompletność** (ang. *reliability and completeness*) - raport zintegrowany powinien zawierać wszystkie istotne kwestie, zarówno pozytywne, jak i negatywne, przedstawione w sposób wyważony i bez istotnych błędów.

**F. Spójność i porównywalność** (ang. *consistency and comparability*) - informacje w raporcie zintegrowanym powinny być zaprezentowane w sposób spójny na przestrzeni czasu oraz umożliwiając porównanie z innymi organizacjami w zakresie, który jest niezbędny do przedstawienia własnego procesu tworzenia wartości.



W projekcie Ram wyszczególnionych jest również 7 elementów zawartości raportu zintegrowanego. Zaznaczono jednak, że mają one służyć jako standardowa struktura raportu, ale raczej powinny być przedstawione w sposób umożliwiający wykazanie połączeń między nimi. Zawartość i struktura raportu zintegrowanego będzie zależała od indywidualnych uwarunkowań organizacji. Dlatego elementy zawartości sformułowane są bardziej w formie pytań, na które raport ma odpowiadać niż checklisty z konkretnymi wymaganiami odnośnie ujawnień. W związku z tym, kadra zarządzająca będzie musiała sama wyważyć, które informacje powinny być raportowane i w jaki sposób je ujawnić.

**A. Przegląd organizacji i środowisko zewnętrzne** (ang. *organizational overview and external environment*) - raport zintegrowany powinien odpowiadać na pytanie czym zajmuje się organizacja i w jakich warunkach funkcjonuje.

**B. Zarządzanie** (ang. *governance*) - raport zintegrowany powinien odpowiadać na pytanie jak struktura zarządzania organizacji wspiera jej zdolność do tworzenia wartości w krótkim, średnim i długim terminie.

**C. Szanse i ryzyka** (ang. *opportunities and risks*) - raport zintegrowany powinien odpowiadać na pytanie jakie są charakterystyczne szanse i ryzyka,

które wpływają na zdolność organizacji do tworzenia wartości w krótkim, średnim i długim terminie oraz jak organizacja sobie z nimi radzi.

**D. Strategia i alokacja zasobów** (ang. *strategy and resource allocation*) - raport zintegrowany powinien odpowiadać na pytanie dokąd chce dojść organizacja i w jaki sposób ma zamiar tam się dostać.

**E. Model biznesowy** (ang. *business model*) - raport zintegrowany powinien odpowiadać na pytanie jaki jest model biznesowy organizacji i w jakim zakresie jest on wytrzymały.

**F. Wyniki** (ang. *performance*) - raport zintegrowany powinien odpowiadać na pytanie w jakim zakresie organizacja osiągnęła swoje strategiczne cele i jakie są wyniki jeżeli chodzi o oddziaływanie na kapitały.

**G. Perspektywy na przyszłość** (ang. *future outlook*) - raport zintegrowany powinien odpowiadać na pytanie jakie wyzwania i niepewności może napotkać organizacja przy realizacji strategii i jakie są tego potencjalne implikacje dla modelu biznesowego i przyszłych wyników.

Zasady i elementy raportowania zintegrowanego wg IIRC przedstawiono na Diagramie 21.



Diagram 21. Elementy i zasady raportowania zintegrowanego. Źródło: International Integrated Reporting Council; Consultation Draft of the International <IR> Framework; 04.2013.

Kadra zarządzająca musi mieć również świadomość, że raportowanie zintegrowane wymaga innego podejścia do wielu kwestii, niż w przypadku

raportowania finansowego (Tabela 11.) i zrównoważonego rozwoju (Tabela 12.).

Kwestia	Raportowanie finansowe	Raportowanie zintegrowane
Myślenie	Odizolowanie poszczególnych działań	Zintegrowane pomiędzy działami
Odpowiedzialność za kapitał	Kapitał finansowy	Wszystkie formy kapitału
Zogniskowanie zainteresowania	Przeszłość, kwestie finansowe	Przeszłość i przyszłość, kwestie strategiczne
Ramy czasowe	Krótkoterminowość	Krótko-, średnio- i długoterminowość
Budowanie zaufania przez transparentność	Ograniczone przez wąskie ujawnianie	Szersze przez większą transparentność
Dostosowywanie raportu	Powiązane z normami	Odpowiadające na specyficzne warunki działania firmy
Treściowość	Długie i kompleksowe	Zwięzłe i zawierające istotne kwestie
Wykorzystanie technologii	Oparte na papierze	Wykorzystujące nowoczesne technologie

Tabela 11. Porównanie podejść przy raportowaniu finansowym i zintegrowanym. Źródło: International Integrated Reporting Committee; Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century; 09.2011.

Kwestia	Raportowanie zrównoważonego rozwoju	Raportowanie zintegrowane
Odbiorcy	Przed wszystkim interesariusze	Przed wszystkim inwestorzy
Wartość vs. wpływ	Wyjaśnia ekonomiczne, społeczne i środowiskowe wpływy organizacji	Wyjaśnia jak organizacja tworzy i utrzymuje wartość
Kapitały	Dotyczy przede wszystkim kapitału społecznego i środowiskowego	Dotyczy wszystkich 6 kapitałów
Słowo 'zrównoważony rozwój'	Odnosi się do ogólnego zrównoważonego rozwoju, tj. tworzenia globalnie zrównoważonego środowiska/ społeczeństwa/gospodarki	Odnosi się do zrównoważonego rozwoju organizacji, tj. jej odporności i zdolności do działania
Orientacja	Prezentuje dane historyczne w celu rozliczenia się/przejrzystości	Prezentuje dane zorientowane na przyszłość, na potrzeby podejmowania decyzji ekonomicznych
Strategia i model biznesowy	Odniesienia do strategii i modelu biznesowego tylko w zakresie, w jakim łączą się one z raportowaniem ekonomicznym, społecznym i środowiskowym	Objaśnienie strategii organizacji i jej modelu biznesowego absolutnie kluczowe
Powiązania między informacjami	Niezbyt znaczący aspekt	Znaczące – wzajemne powiązania w całym dokumencie
Silosy organizacyjne	Komunikacja dotyczy tylko zawartości zrównoważonego rozwoju	Wprowadzanie myślenia zintegrowanego – przełamywanie informacyjnych i zarządczych 'silosów', co może wpłynąć na lepszą komunikację wykraczającą poza raportowanie zintegrowane

Tabela 12. Porównanie podejść przy raportowaniu zrównoważonego rozwoju i zintegrowanym. Źródło: Druckman P.; Prezentacja podczas webinarium Investor Network on Climate Risk; 06.09.2012.

## [5.2.] Krok 2 - Zaplanowanie procesu

**Kolejny krok powinien obejmować uzgodnienie planu procesu raportowania. Plan powinien wynikać wprost ze zrozumienia konsekwencji procesu raportowania przez kadre zarządzającą, który został opisany w Kroku 1.**

Plan powinien skutkować odpowiednim zdefiniowaniem i wdrożeniem procesu zarządzania i zawierać kolejne kroki z pożądanymi rezultatami, ramami czasowymi oraz przypisanymi rolami i odpowiedzialnościami.

Opracowując plan, organizacja powinna brać pod uwagę zmiany, które pozwolą na spełnianie celów i zasad definiowanych przez projekt Międzynarodowych

Ram Raportowania Zintegrowanego. Produktem końcowym całego procesu powinien być raport zintegrowany.

### ETAPY:

#### Wizja raportu zintegrowanego

Kiedy kadra zarządzająca zapozna się z koncepcją raportowania zintegrowanego wraz ze wszystkimi zasadami i założeniami, jakie się z nią wiążą, powinna zostać stworzona wizja raportu zintegrowanego. W procesie tworzenia wizji zaleca się poszukanie odpowiedzi na pytania przedstawione w Tabeli 13.

Kwestia	Raportowanie zintegrowane
Kim są odbiorcy raportu?	W założeniach IIRC podstawowymi odbiorcami raportu zintegrowanego są inwestorzy. Więcej informacji o perspektywie inwestorów w rozdziale 4.3.
Jaki będzie zasięg raportu?	Zdefiniowanie zasięgu raportu oznacza określenie od których podmiotów dane będą uwzględnione w raporcie (np. jednostki zależne, spółki Joint Venture, franczyzobiorcy). Raport zintegrowany powinien obejmować wszystkie podmioty, które wywierają istotny wpływ (faktyczny i potencjalny) na strategię firmy. To, w jakim zakresie dane będą od nich zbierane i ujawniane, zależy od stopnia istotności.
Jaka będzie zawartość raportu?	Zalecana przez IIRC zawartość raportu została opisana w kroku 6.
Jaką formę przyjmie raport?	Wersja papierowa/wersja pdf/strona internetowa.
Kto będzie koordynował proces raportowania zintegrowanego?	Koordinator powinien być podległy bezpośrednio zarządowi.
Jak będzie wyglądać proces raportowania?	Określenie poszczególnych kroków, które w następnym etapie zostaną uszczegółowione.
Do kiedy raport zostanie wydany?	Określenie od którego cyklu raportowania publikowany będzie raport zintegrowany.

Tabela 13. Pytania pomocne przy tworzeniu wizji raportu zintegrowanego. Źródło: opracowanie własne.

#### Szczegółowy plan działania

Po pierwszym spotkaniu zarządu, na podstawie zatwierdzonej wizji raportu zintegrowanego oraz ramowego planu działania, osoby upoważnione przez zarząd sporządzają uszczegółowiony plan działania.

Zaplanowanie procesu raportowania zintegrowanego wymaga rozplanowania w czasie, przypisania odpowiedzialności i zaangażowania osobowego oraz oszacowania potrzebnych zasobów. Plan można oprzeć na strukturze, przedstawionej w Tabeli 14., wyszczególniając wszystkie etapy raportowania zintegrowanego.

Etap raportowania	Termin realizacji	Osoba odpowiedzialna	Osoby zaangażowane	Potrzebne zasoby
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Tabela 14. Schemat struktury planu procesu raportowania zintegrowanego. Źródło: opracowanie własne.

**Termin realizacji** będzie różny w zależności od stopnia złożoności organizacji.

**Osoby odpowiedzialne** (konkretne osoby na poziomie kadry kierowniczej, które będą podejmowały ważne decyzje) i **zaangażowane** (osoby wspierające, odpowiedzialne za realizację działań w poszczególnych obszarach) stworzą zespół raportowania zintegrowanego.

**Potrzebne zasoby** obejmują zarówno konkretne koszty pieniężne, jakie wiążą się z realizacją zadań, jak również oszacowane zaangażowanie czasowe ze strony pracowników.

Tak sporządzony plan działania powinien zostać **zaprojektowany podczas spotkania zarządu**.

#### Zaplanowanie procedury audytu

Proces i wymagania audytu raportowania finansowego są dobrze znane. Proces audytu kwestii środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego jest mniej rozwinięty, jednak również na polskim rynku działają firmy, które specjalizują się w tego typu usługach.

Proces i wymagania audytu raportu zintegrowanego nie został jeszcze ustalony. Wg Paula Druckmana, dyrektora generalnego IIRC, audyt raportu zintegrowanego będzie szedł bardziej w kierunku sprawdzania kompletności raportu – czy zostały w nim uwzględnione wszystkie istotne kwestie, na bazie np. notatek ze spotkań zarządu, niż sprawdzania bezbłędności przedstawionych danych. Bezbłędność danych będzie sprawdzana w dalszym ciągu przez audytorów finansowych i pozafinansowych<sup>76</sup>.

W związku z tym organizacje powinny już na wczesnym etapie zaangażować audytorów wewnętrznych i zewnętrznych w celu określenia aspektów raportu zintegrowanego, które mają być przedmiotem audytu.

Zaleca się, aby zdefiniować strategię weryfikacji raportu zintegrowanego, w której określi się:

- sposób i zakres weryfikacji dokonywanej przez kierownictwo,
- audyt wewnętrzny,
- audyt zewnętrzny,
- inne zewnętrzne systemy weryfikacji, takie jak np. certyfikacja ISO.

Za nadzór nad raportem zintegrowanym szczególnie odpowiedzialny powinien być Komitetu Audytu spółki. Rolą Komitetu Audytu jest między innymi zatwierdzenie zidentyfikowanych istotnych kwestii i wydanie oświadczenia o wiarygodności informacji.

Ponadto, w RPA King III wymaga od spółek giełdowych, aby Komitet Audytu spółki sporządzał zalecenia dla zarządu, dotyczące potrzeby angażowania zewnętrznego audytora, weryfikującego istotne elementy zrównoważonego rozwoju zawarte w raporcie.

<sup>76</sup>Druckman P.; Webinariusz Investor Network on Climate Risk; 06.09.2012.



## [5.3.] Krok 3 - Określenie istotnych szans i ryzyk

**Centralnym ogniwem raportowania zintegrowanego jest model biznesowy organizacji. Nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji modelu biznesowego. Jednakże, jest on zwykle postrzegany jako proces, którego celem jest tworzenie i utrzymanie wartości przez organizację.**

Z reguły jednak wartość ta nie jest tworzona jedynie w ramach samej organizacji, ale jest:

- pod wpływem czynników zewnętrznych (w tym warunków gospodarczych, zagadnień społecznych i zmian technologicznych), z którymi związane są szanse i zagrożenia, które tworzą kontekst, w którym organizacja działa,
- współtworzona poprzez relacje z innymi (w tym z pracownikami, partnerami, stowarzyszeniami, dostawcami i klientami),
- zależna od dostępności, przystępności cenowej, jakości i sposobu zarządzania różnymi zasobami.

Raportowanie zintegrowane ma zatem na celu zapewnienie wglądu w:

- znaczące czynniki zewnętrzne, które wpływają na organizację,
- zasoby i relacje używane i będące pod wpływem organizacji,
- sposób, w jaki model biznesowy organizacji oddziałuje z czynnikami zewnętrznymi i zasobami oraz relacjami przy tworzeniu i utrzymywaniu wartości na przestrzeni czasu.

W kroku trzecim kadra zarządzająca powinna w tym kontekście określić szanse i ryzyka, które są istotne dla obecnej i przewidywanej działalności organizacji i odnoszą się do jej zdolności do tworzenia i utrzymania wartości w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej.

### ETAPY:

#### Określenie kontekstu rynkowego

Ten etap polega na analizie finansowych, legislacyjnych, środowiskowych, społecznych i technologicznych trendów, które mają istotny wpływ na branżowy,

rynkowy i regulacyjny kontekst, w ramach którego firma funkcjonuje.

Taka analiza będzie wartościowa dla projektowania kolejnych działań, jeśli zostanie przeprowadzona kompleksowo i przedstawiona w miarę możliwości w ujęciu ilościowym oraz poparta dowodami.

#### Określenie kapitałów organizacji

Dokument IIRC zwraca uwagę na to, że sukces wszystkich organizacji zależy od różnych zasobów i relacji. Stopień, w jakim organizacje je wyczerpują bądź rozbudowują ma istotny wpływ na dostępność tych zasobów i siłę relacji – kluczowy element długoterminowej rentowności organizacji.

Przy identyfikowaniu tego, co wpływa na zdolność organizacji do tworzenia i utrzymywania wartości, podstawą powinno być więc określenie przez kadrę zarządzającą istotności tych zasobów i relacji, nazywanych w projekcie Międzynarodowych Ram Raportowania Zintegrowanego różnymi formami kapitału:

- Kapitał finansowy (ang. *financial capital*) - pula środków, która jest dostępna do wykorzystania przy produkcji towarów lub świadczeniu usług, uzyskana przez zaciągnięcie długu, emisję akcji, otrzymane dotacje albo wygenerowana z działalności operacyjnej lub inwestycyjnej.
- Kapitał produkcyjny (ang. *manufactured capital*) - wyprodukowane obiekty fizyczne (w odróżnieniu od naturalnych obiektów fizycznych), które są dostępne dla organizacji do stosowania przy produkcji towarów lub świadczeniu usług, w tym budynki, sprzęt, infrastruktura (np. drogi, porty, mosty, składowiska odpadów, oczyszczalnie ścieków).
- Kapitał intelektualny (ang. *intellectual capital*) - oparte na wiedzy wartości niematerialne i prawne, w tym prawa własności intelektualnej, takie jak patenty, prawa autorskie, oprogramowanie, licencje, a także „kapitał organizacyjny”, taki jak wiedza taktyczna, systemy, procedury i protokoły oraz marka i reputacja.
- Kapitał ludzki (ang. *human capital*) - umiejętności i doświadczenie pracowników, ich motywacje do innowacyjności, łącznie z dostosowaniem się do i wsparciem dla organizacyjnych ram zarządzania, podejścia do zarządzania ryzykiem i wartości

etycznych, a także ich zdolność rozumienia, rozwijania i wdrażania strategii organizacji oraz lojalność i motywację do doskonalenia procesów, dóbr i usług, włączając w to ich zdolność do kierowania, zarządzania i współpracy.

- Kapitał społeczny i relacyjny (ang. *social and relationship capital*) – relacje nawiązane ze społecznością lokalną i innymi grupami interesariuszy w celu podniesienia dobrobytu indywidualnego i zbiorowego. Kapitał społeczny i relacyjny obejmuje wspólne normy, wartości i zachowania oraz kluczowe relacje z interesariuszami, takimi jak klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi, społeczności lokalne, legislatorzy,

regulatorzy i twórcy polityk, a także ich zaufanie i chęć do angażowania się, które organizacja rozwija oraz stara się budować i chronić. Do kapitału społecznego i relacyjnego należy również społeczna akceptacja działalności organizacji.

- Kapitał naturalny (ang. *natural capital*) – wszystkie odnawialne i nieodnawialne zasoby środowiskowe, potrzebne do procesów dostarczania dóbr i usług, które zapewniają przeszłe, obecne i przyszłe powodzenie organizacji. Obejmuje to wodę, ziemię, minerały, lasy, ale także różnorodność biologiczną i stan zdrowia ekosystemów.

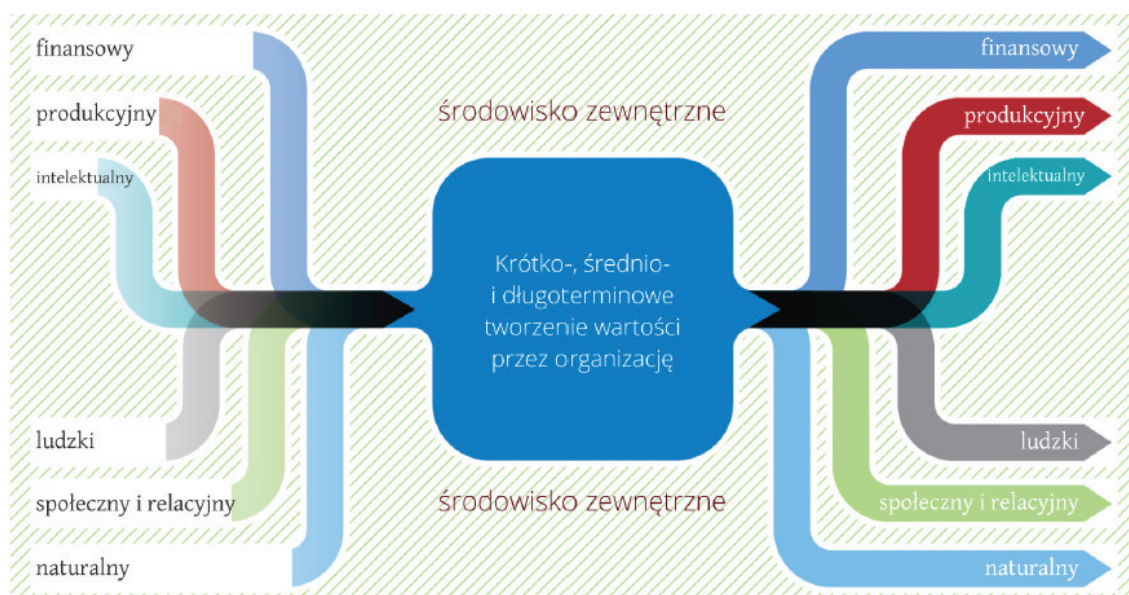


Diagram 23. Kapitały organizacji. Opracowanie własne na podstawie: International Integrated Reporting Council; Consultation Draft of the International <IR> Framework; 04.2013.

### Określenie zależności

Po zebraniu istotnych czynników zewnętrznych oraz kapitałów wpływających na zdolność organizacji do tworzenia i podtrzymywania wartości na przestrzeni czasu, kadra zarządzająca powinna zidentyfikować istotne szanse i ryzyka z nimi związane oraz w kategoriach finansowych lub operacyjnych oszacować ich wpływ na zdolność firmy do realizacji celów strategicznych. Kluczowe jest określenie jaki jest charakter i siła wpływu.

Szanse i ryzyka będą różne dla różnych organizacji, w zależności na przykład od ich wielkości, lokalizacji czy branży. Powinny być one zidentyfikowane z podziałem na:

- obszary geograficzne,
- grupy docelowe,
- horyzont czasowy.

Najlepiej, gdyby proces identyfikacji szans i ryzyk odbywał się jako integralna część istniejących systemów formułowania strategii i zarządzania ryzykiem w organizacji. Sprawozdanie z tego procesu powinno być następnie zamieszczone w raporcie zintegrowanym.

Przy identyfikowaniu istotnych szans i ryzyk pomocna może okazać się poniższa tabelka. Warto jednak zaznaczyć, że stanowi ona jedynie zarys zależności, które powinny zostać w kolejnych krokach dokładniej przeanalizowane, zmierzone i przedstawione w raporcie w kategoriach finansowych lub operacyjnych.

Cel strategiczny	Istotne czynniki zewnętrzne		Istotne kapitały	
	Szanse	Ryzyka	Szanse	Ryzyka
Stawanie się organizacją o wysokiej wydajności energetycznej	Ustawa o efektywności energetycznej		Kapitał finansowy	
	Możliwość czerpania dodatkowych przychodów z 'białych certyfikatów' za przedsięwzięcia o najwyższej efektywności ekonomicznej od roku ...	-	Długoterminowe zmniejszenie nakładów na energię potrzebną do wyprodukowania 1 szt. produktu z ... do ...	Konieczność zwiększenia nakładów na energooszczędne technologie o ... do roku ...
			Kapitał	
			-	-
-	-	-	-	

Tabela 15. Schemat analizy szans i ryzyk związanych z realizacją celów strategicznych. Źródło: opracowanie własne.

## [5.4.] Krok 4 - Zaangażowanie interesariuszy

Skuteczny proces raportowania powinien obejmować wyraźne postanowienia dotyczące procesu dialogu między organizacją i jej głównymi interesariuszami. Jeżeli zostanie on przeprowadzony skutecznie, powinien zwiększyć zdolność organizacji do tworzenia i podtrzymywania wartości, poprzez budowanie zaufania pomiędzy stronami oraz zapewnienie cennego wkładu do procesu opracowywania strategii organizacji.

Zaleca się, żeby systemy te zostały wprowadzone w celu ułatwienia tego dialogu i zapewnienia, że organizacja reaguje na poglądy i obszary zainteresowań swoich interesariuszy.

Jako uzupełnienie do informacji uzyskanych wewnątrznie, identyfikacja istotnych szans i ryzyk powinna być więc również wzbogacona o punkt widzenia kluczowych interesariuszy oraz brać pod uwagę oczekiwania społeczeństwa względem dostosowania się do deklaracji, zawartych np. w odpowiednich kodeksach postępowania dotyczących odpowiedzialnego prowadzenia biznesu.

### ETAPY:

#### Identyfikacja interesariuszy

Przy identyfikowaniu interesariuszy firma może posłużyć się definicją interesariuszy wg GRI:

*Interesariusze to podmioty lub osoby, co do których można racjonalnie oczekiwać, że działalność, produkty i/lub usługi organizacji będą mieć na nie istotny wpływ, oraz których działania mogą, według racjonalnych oczekiwań, mieć wpływ na zdolność organizacji do skutecznej realizacji swoich strategii i celów.*

#### Priorytetyzacja interesariuszy

W przypadku dużych organizacji, działających globalnie, liczba interesariuszy może sięgać kilku tysięcy. Dlatego niezbędne jest przeprowadzenie ich priorytetyzacji, czyli określenia siły wpływu, jaki wywierają oni na organizację lub jak organizacja na nich wpływa (Tabela 16.)

		Wpływ interesariuszy na organizację			
		Brak wpływu	Niski wpływ	Średni wpływ	Duży/formalny wpływ
		Wsparcie interesariuszy ma mały albo żaden wpływ na zdolność firmy do realizacji celów strategicznych		Wsparcie interesariuszy może w dużym stopniu wpływać na zdolność firmy do realizacji celów strategicznych	
Wpływ organizacji na interesariuszy	Interesariusze są wysoce zależni od organizacji	Traktuj umiarkowanie – zaangażowanie tych interesariuszy powinno być spójne z politykami, regulacjami i normami branżowymi; gdy tego brak, staraj się utrzymać ich satysfakcję w zakresie pozwalającym na zachowanie równowagi między kosztami i zyskami		Strategiczna szansa lub zagrożenie – inwestuj w proces zaangażowania, aby zrozumieć kwestie ważne dla tych interesariuszy i rozwinąć odpowiednie rozwiązania	
	Brak bezpośrednich zależności – interesariusze mają szeroki zasięg wyboru	Niski priorytet – zapewnij dostęp do ogólnych kanałów informacji i zgłaszania uwag		Utrzymuj poinformowanie i zaangażowanie tej grupy – ale zapewnij równowagę pomiędzy kwestiami troski interesariuszy o duży wpływ a kwestiami podnoszonymi przez ludzi, na których decyzje mają rzeczywisty wpływ	

Tabela 16. Matryca priorytetyzacji interesariuszy. Źródło: Deloitte & Touche; Integrated Reporting Navigating your way to a truly Integrated Report. Edition 2; 02.2012.

## Dialog z interesariuszami

Poglądy i obszary zainteresowań kluczowych interesariuszy powinny być traktowane jako część procesu identyfikacji istotnych rodzajów szans i ryzyk. Może to zostać przeprowadzone poprzez ocenianie poglądów wyrażonych w ramach istniejących procesów dialogu z inwestorami, pracownikami i innymi

zainteresowanymi stronami i/lub może to być proces podjęty specjalnie w ramach procesu raportowania zintegrowanego.

Proces taki może zostać wypracowany w oparciu o wytyczne zaangażowania interesariuszy zawarte w serii standardów AccountAbility 1000 (Tabela 17.).

Poziom zaangażowania	Metody zaangażowania
<b>Konsultacje</b> Ograniczone dwustronne zaangażowanie: organizacja zadaje pytania, interesariusze odpowiadają	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ankiety</li> <li>■ Grupy fokusowe</li> <li>■ Spotkania z wybranymi interesariuszami</li> <li>■ Spotkania publiczne</li> <li>■ Warsztaty</li> <li>■ Mechanizmy zgłaszania uwag on-line</li> <li>■ Komitety doradcze</li> </ul>
<b>Negocjacje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zbiorowe negocjacje z pracownikami poprzez związki zawodowe</li> </ul>
<b>Zaangażowanie</b> Dwu- lub wielostronne zaangażowanie: uczenie się każdej ze stron, ale interesariusze i organizacja działają oddzielnie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fora z udziałem wielu grup interesariuszy</li> <li>■ Panele doradcze</li> <li>■ Procesy budowania konsensusu</li> <li>■ Procesy brania udziału przy podejmowaniu decyzji</li> <li>■ Grupy fokusowe</li> <li>■ Schematy zgłaszania uwag on-line</li> </ul>
<b>Współpraca</b> Dwu- lub wielostronne zaangażowanie: wspólne uczenie się, podejmowanie decyzji i działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wspólne projekty</li> <li>■ Joint ventures</li> <li>■ Partnerstwa</li> <li>■ Inicjatywy z udziałem wielu grup interesariuszy</li> </ul>
<b>Włączenie w zarządzanie</b> Nowa forma odpowiedzialności: decyzje delegowane na interesariuszy; interesariusze biorą czynnie udział w zarządzaniu	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integracja interesariuszy w zarządzaniu ładem korporacyjnym, strategią i działalnością operacyjną</li> </ul>

Tabela 17. Poziomy zaangażowania interesariuszy. Źródło: AccountAbility, AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011. Final Exposure Draft; 2011.

Podczas procesu zaangażowania interesariuszy może okazać się, że istnieją różnice między tym, co dana grupa interesariuszy uważa za istotne a spojrzeniem organizacji. Te rozbieżności powinny być przez organizację dostrzeżone i ocenione. To może, ale nie musi doprowadzić do przewartościowania spojrzenia organizacji na istotne kwestie finansowe, środowiskowe, społeczne, ekonomiczne i związane z zarządzaniem.

W ocenie istotności kwestii podnoszonych przez interesariuszy oraz tych mających istotny wpływ na organizację, może pomóc sporządzenie tzw. „matrycy istotności”. Na Diagramie 23. przedstawiono przykład takiej matrycy, opracowanej przez Hyundai Engineering & Construction.

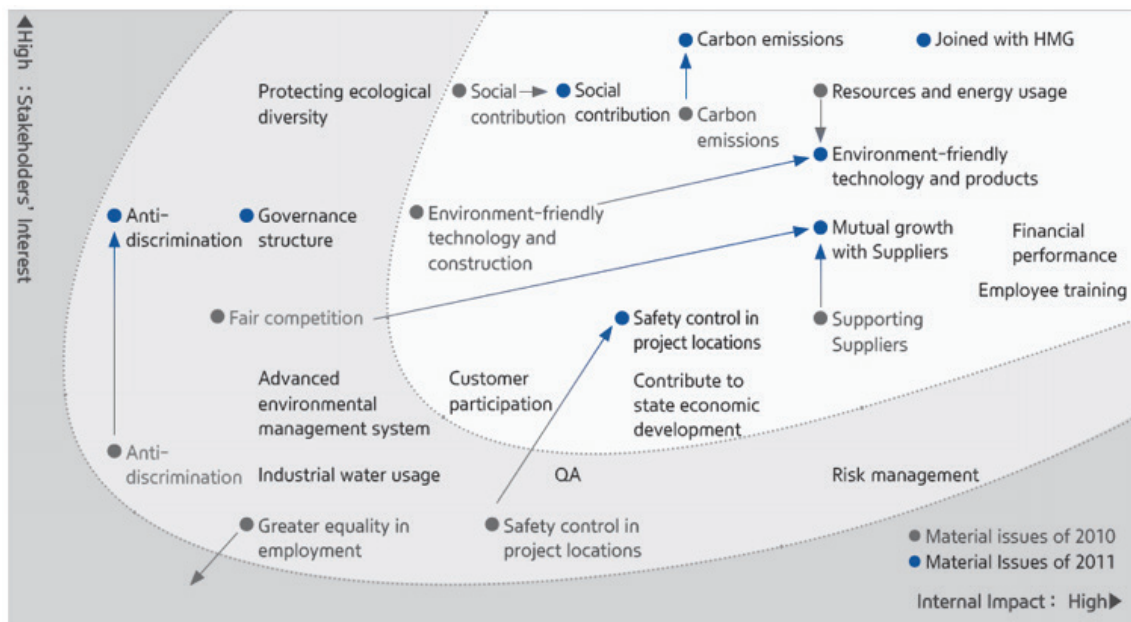


Diagram 24. Matryca istotności. Źródło: Hyundai Engineering & Construction; We build tomorrow. Hyundai Engineering & Construction Sustainability Report 2011; 2012.



## [5.5.] Krok 5 - Zbudowanie systemu raportowania

**Oprócz zagwarantowania, że stosowane są systemy mające na celu uzyskanie wkładu i informacji zwrotnej od interesariuszy, organizacja powinna zapewnić, że posiada odpowiednie wewnętrzne systemy zarządzania dla uzyskania i dokładnego monitorowania istotnych informacji finansowych, środowiskowych, społecznych, ekonomicznych i z obszaru zarządzania.**

Powinno to obejmować informacje odnoszące się w szczególności do istotnych szans i ryzyk zidentyfikowanych w celu włączenia ich do raportu zintegrowanego (Krok 3 i 4).

### ETAPY:

#### Wybór wskaźników do raportowania

Na podstawie zidentyfikowanych przez kadrę zarządzającą istotnych kwestii, relacji i zasobów, wpływających na zdolność organizacji do tworzenia i utrzymania wartości, po skonsultowaniu tego z najważniejszymi interesariuszami, organizacja jest gotowa do zdefiniowania wskaźników, które będą mierzyły jej postępy w odpowiadaniu na wyzwania.

Przy definiowaniu wskaźników firma może skorzystać z Wytocznych GRI (szerszy opis w rozdziale 2.1.), ze wskaźników specyficznych dla każdej branży opisanych w ramach ESG 3.0 (rozdział 2.2.), a także zdefiniować własne wskaźniki, które w odczuciu przedsiębiorstwa najlepiej będą odzwierciedlały jej wydajność w istotnych kwestiach. W zbiorze wskaźników znajdują się wskaźniki zarówno ilościowe, jak i jakościowe.

Należy przy tym mieć na uwadze, że dane ilościowe, które przy pomocy wskaźników będą przedstawiane, powinny być twardymi danymi liczbowymi, mówiącymi o wydajności organizacji, pozwalającymi na porównania historyczne, ale także względem konkurentów w branży. Organizacje powinny więc zestawić i dostroić swoje KPI ze wskaźnikami stosowanymi przez firmy z branży.

Wskaźniki jakościowe natomiast będą opisywały inicjatywy podjęte w celu wykorzystania istotnych szans i minimalizowania ryzyk, w kontekście realizacji celów strategicznych firmy. Po zdefiniowaniu istotnych wskaźników należy sprawdzić co jest już mierzone i monitorowane, a co nie oraz z jakim nakładem pracy wiąże się zebranie informacji.

Na bazie takiej analizy, wskaźniki zostaną podzielone na dwie grupy:

- wskaźniki, których raportowanie jest możliwe w bieżącym okresie raportowania,
- wskaźniki, których raportowanie nie jest możliwe w bieżącym okresie raportowania, ale należy je uwzględnić w okresach raportowania w przyszłości; w tym przypadku konieczne jest zaplanowanie czynności mających na celu przygotowanie się do następnego okresu i zamieszczenie informacji o tym w raporcie zintegrowanym.

Może przy tym pomóc sporządzenie schematu, którego wzór znajduje się w Tabeli 18.

Istotny wskaźnik	Co należy zrobić, aby zgromadzić informacje?	Czy jest możliwe zgromadzenie niezbędnych informacji, aby uwzględnić wskaźnik w bieżącym raporcie?	Jakie przygotowania są wymagane do monitorowania tej kwestii i uwzględnienia jej w następnym raporcie?
Całkowity pobór wody wg źródła (GRI EN8)	Sprawdzić u kierownika ds. operacyjnych	Tak	-
Całkowity pobór gazu w budynku w m <sup>3</sup> (ESG 3.0 E16-03)	Wprowadzenie monitorowania tej kwestii	Nie	Nawiązanie dialogu z zarządcą budynku, aby zgodził się na monitorowanie tej kwestii
-	-	-	-

Tabela 18. Schemat planowania zbierania informacji do wskaźników. Źródło: opracowanie własne.



Wybór wskaźników do raportowania powinien zakończyć się ich zatwierdzeniem podczas spotkania zarządu.

### Wyznaczenie celów procesu raportowania

Po zidentyfikowaniu kluczowych szans i ryzyk, wyznaczeniu wskaźników, które będą mierzyć postępy oraz oszacowaniu bieżącego stanu i potrzebnych zmian organizacyjnych, warto do każdego wskaźnika przypisać konkretne cele oraz rozplanować w czasie kroki umożliwiające ich realizację wraz z przypisaniem odpowiedzialności za każde działanie.

Cele przy pierwszym przygotowaniu raportu zintegrowanego będą obejmować także działania przygotowawcze do uwzględnienia w kolejnym raporcie wskaźników

niemożliwych do przedstawienia w bieżącym okresie. Cele nie zawsze muszą być wyrażone w dokładnych, wymiernych wielkościach. Mogą odnosić się np. do zmiany procedur czy polityk, wdrożenia nowych systemów pomiaru, zaangażowania ekspertów czy specjalistów dla udoskonalenia procesu poprawy lub zastosowania szkoleń w zakresie procesu zbierania danych. Celem może być również wyznaczenie celu ilościowego w zakresie korzystania z usług lokalnych dostawców czy też efektywności energetycznej – odbędzie się to po zebraniu odpowiednich danych o stanie bieżącym.

Tabela 19. stanowi przykład, w jaki sposób można przedstawić wyznaczone cele i działania prowadzące do ich osiągnięcia.

Wskaźnik	Maj-czerwiec	Lipiec-sierpień	Wrzesień-październik	Listopad-grudzień	CEL
Łączne bezpośrednie i pośrednie emisje gazów cieplarnianych według wagi (GRI EN16)	Zidentyfikować dostawców usług pomiaru emisji	Obliczyć ogólne koszty związane z wdrożeniem	Wdrożyć system	Określenie wysokości emisji	Wyznaczyć cel ilościowy w zakresie zmniejszenia emisji w przyszłym roku
Osoba odpowiedzialna	Marta	Marta	Franciszek	Sandra	-
Kontrola	Marta	Marta	Marta	Marta	-

Tabela 19. Schemat rozplanowania w czasie i przypisania odpowiedzialności za zbieranie informacji do wskaźników. Źródło: opracowanie własne.

Proces raportowania zintegrowanego to coś więcej niż tylko opracowanie odpowiedniego raportu. Nie mniej ważnym aspektem są udoskonalenia i zmiany, które w procesie raportowania organizacja może zainicjować. Osiągnięcie opisanych wyżej celów procesu raportowania będzie wymagać udoskonalenia metod pomiaru i monitorowania, co doprowadzi do wielu zmian w organizacji.

### Zbieranie informacji

To, w jaki sposób informacje są gromadzone i rejestrowane, ma olbrzymie znaczenie dla jakości raportu. Zaleca się, żeby przy gromadzeniu danych stosować się do 6 zasad w zakresie określania jakości, zdefiniowanych przez GRI<sup>77</sup>:

**WYWAŻENIE** - raport powinien odzwierciedlać pozytywne i negatywne aspekty, umożliwiając właściwą ocenę całościowych wyników organizacji.

**PORÓWNYWALNOŚĆ** - poszczególne kwestie i informacje powinny być dobierane, zestawiane i prezentowane

w sposób spójny i konsekwentny. Wykazywane informacje należy przedstawiać w sposób, który umożliwia interesariuszom przeanalizowanie zmian w wynikach organizacji na przestrzeni czasu oraz porównanie ich z wynikami innych organizacji.

**DOKŁADNOŚĆ** - prezentowane informacje powinny być wystarczająco dokładne i szczegółowe, aby interesariusze mogli ocenić wyniki organizacji raportującej.

**TERMINOWOŚĆ** - raporty są sporządzane regularnie, a informacje są dostępne na czas, aby interesariusze mogli podejmować świadome decyzje.

**PRZEJRZYŚCIWOŚĆ** - informacje należy udostępniać w sposób, który jest zrozumiały i dostępny dla interesariuszy korzystających z raportu.

**WIARYGODNOŚĆ** - informacje i procesy zastosowane przy sporządzeniu raportu należy zebrać, zarejestrować, zestawić, przeanalizować i zaprezentować w sposób, który może podlegać weryfikacji i który pozwala ustalić jakość i istotność informacji. ■

<sup>77</sup>Źródło: Global Reporting Initiative; G4 Sustainability Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures; 2013.

## [5.6.] Krok 6 - Skompilowanie i ustrukturyzowanie raportu zintegrowanego

Po wykonaniu powyższych kroków organizacja powinna być gotowa do sporządzenia tekstu i nadania raportowi odpowiedniej formy.

### ETAPY:

#### Decyzja o zawartości i cele wydajności

Po zebraniu wszystkich informacji w obszarach zdefiniowanych w poprzednich krokach, należy zaprezentować je osobom podejmującym ostateczne decyzje w organizacji. Na ich podstawie zostanie podjęta ostateczna **decyzja o zawartości raportu**.

Na tym etapie, po poznaniu wartości wszystkich istotnych wskaźników wpływających na tworzenie i utrzymanie wartości przez firmę, niezbędne będzie również zdefiniowanie **celów organizacji, w odniesieniu do wartości każdego ze wskaźników**, w perspektywie kilkuletniej.

Przy podejmowaniu decyzji w sprawie struktury raportu organizacja powinna uwzględnić aktualne wytyczne IIRC, jak również przeanalizować dobre praktyki raportowania zintegrowanego ze świata, które zostały przedstawione przez IIRC i Black Sun na dedykowanej platformie internetowej<sup>78</sup>.

Rekomenduje się, aby zawartość raportu była zbliżona do struktury raportów rocznych marketingowych, która wymagana jest w konkursie „The Best Annual Report”, organizowanym w Polsce od 2006 roku przez Instytut Rachunkowości i Podatków<sup>79</sup>.

1. Pismo Prezesa Zarządu.
2. List Przewodniczącego Rady Nadzorczej.
3. Wybrane dane finansowe.
4. Roczne skonsolidowane sprawozdanie finansowe lub dokładny adres strony internetowej, na której to sprawozdanie jest dostępne.
5. Sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej spółki.
6. Sprawozdanie ze stosowania zasad ładu korporacyjnego lub dokładny adres strony internetowej, na której to sprawozdanie jest dostępne.

Zgodnie z zasadami raportowania zintegrowanego pismo Prezesa Zarządu powinno zawierać m.in.:

- wizję firmy w zakresie środowiska, w którym działa;
- przedstawienie celów strategicznych i długoterminowych wyzwań dla firmy;
- zaprezentowanie głównych wartości firmy;
- określenie stosunku firmy do ryzyka;
- opis głównych osiągnięć w okresie sprawozdawczym;
- priorytety na nadchodzący rok.

Zaleca się, aby w treści listu Przewodniczący Rady Nadzorczej odniósł się zarówno do kontroli i ryzyk związanych z kwestiami finansowymi, jak i pozafinansowymi.

Wybrane dane finansowe powinny zostać zestawione z wybranymi wskaźnikami środowiskowymi i społecznymi, aby zaznaczyć połączenia między nimi.

Raport zintegrowany nie musi zawierać pełnej treści rocznego sprawozdania finansowego i sprawozdania ze stosowania zasad ładu korporacyjnego – wystarczy zaznaczenie gdzie można je znaleźć oraz umieszczenie w sprawozdaniu z działalności odniesień do nich w kluczowych kwestiach.

Sprawozdanie z działalności powinno stanowić najważniejszą część raportu zintegrowanego i zostać sporządzone zgodnie z 6 zasadami przewodnimi opisanymi w Kroku 1. oraz obejmować 7 elementów zawartości, wyszczególnionych tamże.

#### Napisanie raportu

Jeśli chodzi o styl pisanie, zawartość i konstrukcję, organizacja powinna dążyć do sporządzenia raportu, który będzie:

- angażujący,
- łatwy do przeczytania,
- skoncentrowany na istotnych kwestiach,

<sup>78</sup><http://examples.theiirc.org/home>; dostęp: 08.05.2013.

<sup>79</sup>[http://www.irip.pl/raport\\_roczny\\_rynek\\_regulowany.html](http://www.irip.pl/raport_roczny_rynek_regulowany.html); dostęp: 08.05.2013.

- ułatwiający porównanie wyników z innymi przedsiębiorstwami z branży,
- ułatwiający porównanie wyników z własnymi wynikami z poprzednich lat.

Warto przy uwzględnianiu tych wszystkich kwestii przyjąć podejście innowacyjne, które jest zazwyczaj o wiele bardziej skuteczne niż podejście oparte na odhaczaniu kolejnych elementów.

#### Zatwierdzenie wewnętrzne

Przed opublikowaniem raportu powinna odbyć się wewnętrzna weryfikacja i ewentualna korekta

raportu. Warto spytać o opinie dotyczące następujących kwestii:

- Czy raport jest interesujący, zrozumiały, wyważony i łatwy w odbiorze dla czytelników?
- Czy wyraźne są połączenia między poszczególnymi elementami zawartości raportu?
- Czy wyraźne są związki między obszarami finansowymi i pozafinansowymi?

Ostateczna wersja raportu jest zatwierdzana przez zarząd firmy. ■

## [5.7.] Krok 7 - Opublikowanie raportu zintegrowanego

**Opublikowanie raportu jest efektem końcowym procesu raportowania. Ważne, aby zaplanować to w sposób, który pozwoli na jak najlepsze dotarcie do kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.**

Warto rozważyć przy tym wykorzystanie nowoczesnych narzędzi internetowych. Wreszcie, koniec jednego cyklu raportowania jest początkiem następnego, dlatego warto zebrać opinie na temat raportu i samego procesu.

### ETAPY:

#### Wybór metod komunikacji i przedstawienie raportu

Każda organizacja powinna zidentyfikować odpowiedni sposób publikacji swojego raportu zintegrowanego i dostosować go do potrzeb interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Jak wykazano powyżej, głównymi adresatami raportu zintegrowanego są inwestorzy – interesariusze zewnętrzni. Oprócz tego, z punktu widzenia zarządzenia organizacją, istotne będzie poinformowanie o najważniejszych wynikach i zachęcenie do zapoznania się z raportem zintegrowanym pracowników – interesariuszy wewnętrznych. W Tabeli 20. wyszczególniono przykładowe kanały komunikacji.

Internet pozwala zapewnić szeroki zakres informacji w wielu formatach przy bardzo niskich kosztach dystrybucji, ponieważ wystarczy, że użytkownicy wejdą na stronę internetową firmy. Warto skorzystać z dobrych praktyk raportowania on-line, które zidentyfikowano na podstawie stron raportów rocznych firm raportujących w sposób zintegrowany:

- Filmy z wypowiedziami CEO i CFO na temat finansowych i pozafinansowych wyników oraz perspektyw firmy.
- Umożliwienie użytkownikowi dostosowania sprawozdania do swoich potrzeb, poprzez wybranie interesujących go części z pełnego raportu zintegrowanego do kompilowanego dla niego pliku PDF.
- Udostępnienie sprawozdania finansowego, przeglądu wyników, najważniejszych danych

dotyczących wydajności i połączeń między obszarami finansowymi i pozafinansowymi w arkuszach kalkulacyjnych programu Excel.

- Prośba o wypełnienie krótkiej ankiety, pomagającej firmie lepiej zrozumieć jakimi informacjami są zainteresowani interesariusze i jak je wykorzystują.
- Odniesienia do serwisów społecznościowych - linki do filmów na YouTube, zdjęć na Flickr, postów na Twitterze, profilu na facebooku, strony na LinkedIn, za pomocą których to mediów użytkownik może wyrażać swoją opinię.
- Udostępnienie przynajmniej skróconej wersji raportu w języku angielskim.

#### Zatwierdzenie przez akcjonariuszy

Przedmiotem obrad zwyczajnego walnego zgromadzenia powinno być rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy - Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy powinno więc zatwierdzić raport zintegrowany.

#### Przygotowanie się do następnego cyklu

Raportowanie zintegrowane to żywy proces, który nie zaczyna się ani nie kończy wraz z opublikowaniem raportu. Prawdziwa komunikacja oznacza ciągłą interakcję między firmą, a jej interesariuszami, w szczególności inwestorami, będącymi adresatami raportu.

Pierwszym krokiem w przygotowaniu do następnego okresu raportowania jest zebranie informacji zwrotnych. Warto zebrać opinie na temat raportu od pracowników firmy, ale także od inwestorów. Da się to zrobić na wiele sposobów. Można rozesłać ankietę, przeprowadzić krótkie osobiste wywiady, poprosić o opinię przy opuszczaniu strony internetowej, na której jest raport itp. Warto poprosić o następującą opinię:

- ogólne wrażenia związane z raportem,
- czy wszystkie ważne kwestie zostały omówione,
- jak wyraźne są połączenia między poszczególnymi obszarami raportu,

- jak wyraźne są związki między obszarami finansowymi i pozafinansowymi,
- w jaki sposób można poprawić prezentację danych,
- jak można poprawić raport następnym razem.

Ważne będzie również zebranie opinii na temat samego procesu raportowania, przynajmniej na końcu, ale w miarę możliwości na każdym jego etapie. Opinie powinny wyrażać osoby zaangażowane w przygotowanie raportu, w tym członkowie zarządu. ■

Interesariusze wewnętrzni	Interesariusze zewnętrzni
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ulotki/Biuletyny</li> <li>■ Plakaty w biurach, zakładach</li> <li>■ Ogłoszenia na tablicy ogłoszeń lub w intranecie</li> <li>■ Wiadomości e-mail</li> <li>■ Spotkania informacyjne (oficjalne i nieoficjalne, np. podczas przerw na kawę lub herbatę bądź lunchu)</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gala ogłoszenia raportu</li> <li>■ Spotkania z inwestorami</li> <li>■ Prezentacje podczas różnych imprez (targi, konwencje, konferencje)</li> <li>■ Wiadomości e-mail</li> <li>■ Artykuły z kluczowymi wynikami w gazetach biznesowych</li> <li>■ Komunikaty prasowe</li> <li>■ Płyta z raportem jako dodatek do magazynu dla inwestorów</li> <li>■ Artykuł w biuletynach powiązanych stowarzyszeń biznesowych</li> <li>■ Publikacja drukowana (plakaty, ulotki, broszury)</li> <li>■ Interaktywna strona internetowa z raportem</li> <li>■ Zarejestrowanie raportu w bazie danych GRI <a href="http://database.globalreporting.org/">http://database.globalreporting.org/</a></li> <li>■ Zarejestrowanie raportu w największej na świecie bazie raportów zintegrowanych i zrównoważonego rozwoju CorporateRegister.com i zgłoszenie go do konkursu na najlepszy raport zintegrowany CR Reporting Awards <a href="http://www.corporateregister.com/">http://www.corporateregister.com/</a></li> <li>■ Zarejestrowanie raportu w polskiej bibliotece raportów zrównoważonego rozwoju i zgłoszenie go do konkursu Raporty Społeczne <a href="http://www.raportyspoleczne.pl/biblioteka_raportow">http://www.raportyspoleczne.pl/biblioteka_raportow</a></li> <li>■ ...</li> </ul>

Tabela 20. Kanały komunikacji do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Źródło: opracowanie własne.

## Baza linków z dodatkowymi informacjami

### Najciekawsze publikacje dotyczące raportowania zintegrowanego:

- International Integrated Reporting Council; Consultation Draft of the International <IR> Framework; <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Consultation-Draft/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf>.
- International Integrated Reporting Council; Business model. Background paper for <IR>; [http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/Business\\_Model.pdf](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf).
- International Integrated Reporting Council; Capitals. Background paper for <IR>; <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf>.
- International Integrated Reporting Council; Materiality. Background paper for <IR>; <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf>.
- International Integrated Reporting Council; Understanding Transformation. Building the Business Case for Integrated Reporting; <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Business-Case/sources/indexPop.htm>.
- International Integrated Reporting Council; The Pilot Programme 2012 Yearbook; [http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Yearbook\\_2012/sources/indexPop.htm](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Yearbook_2012/sources/indexPop.htm).
- Integrated Reporting Committee; Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report Discussion Paper; <http://www.sustainabilitysa.org/Portals/0/IRC%20of%20SA%20Integrated%20Reporting%20Guide%20Jan%202011.pdf>
- Eccles R. G., Krzus M. P.; One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy; <http://www.amazon.com/One-Report-Integrated-Reporting-Sustainable/dp/047058752>.
- Accounting for Sustainability; Connected Reporting – A practical guide with worked examples; <http://www.accountingforsustainability.org/wp-content/uploads/2011/12/Connected-Reporting-A-practical-guide-with-worked-examples-17th-December-2009.pdf>.
- Harvard Business School; Landscape of Integrated Reporting Reflections and Next Steps; [http://hbswk.hbs.edu/pdf/The\\_Landscape\\_of\\_Integrated\\_Reporting.pdf](http://hbswk.hbs.edu/pdf/The_Landscape_of_Integrated_Reporting.pdf).

- UBS Investment Research; Q-Series®: What is “Integrated Reporting”? <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/06/UBS-What-Is-Integrated-Reporting.pdf>.

### Najważniejsze strony internetowe dotyczące raportowania zintegrowanego:

- <http://www.theiirc.org/> - strona Międzynarodowej Rady Raportowania Zintegrowanego IIRC
- <http://examples.theiirc.org/> - platforma internetowa z dobrymi praktykami rap. zintegr.

### Ciekawe strony internetowe na temat raportowania danych pozafinansowych:

- <http://www.corporateregister.com/> - baza ponad 40 tys. raportów CSR i zintegrowanych
- <https://www.globalreporting.org/> - strona Global Reporting Initiative
- <http://database.globalreporting.org/> - baza ponad 10 tys. raportów GRI
- <http://csr-reporting.blogspot.com/> - blog na temat raportowania zrównoważonego rozwoju

## Źródła

1. AccountAbility; AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011. Final Exposure Draft; 2011.
2. Accounting for Sustainability, Global Reporting Initiative, Radley Yeldar; The value of extrafinancial disclosure. What investors and analysts said; 2012.
3. Accounting for Sustainability; Connected Reporting – A practical guide with worked examples; 17.09.2009.
4. Arnolda M., Bassenb A.; Frankc R.; Integrating Sustainability Reports into Financial Statements: An Experimental Study; 11.06.2012.
5. Association of Chartered Certified Accountants; Reporting pre- and post-King III: what's the difference?; 08.2012.
6. Borowiecki R., Czekaj J. (red.); Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki; Difin; Warszawa 2010.
7. Cheng B., Ioannou I., Serafeim G.; Corporate Social Responsibility and Access to Finance; Harvard Business School; 05.2012.
8. Cohen E.; Is Integrated Reporting truly Integrated?; <http://csr-reporting.blogspot.com/2012/07/is-integrated-reporting-truly-integrated.html>; dostęp: 17.06.2013.
9. CorporateRegister.com; 2012 Global Winners&Reporting Trends; 04.2012.
10. Deloitte & Touche; Integrated Reporting Navigating your way to a truly Integrated Report. Edition 2; 02.2012.
11. Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię; Poltext, Warszawa 2010.
12. Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa; Difin, Warszawa 2006, s. 198-202.
13. Druckman P.; Prezentacja podczas webinarium Investor Network on Climate Risk; 06.09.2012.
14. DVFA, EFFAS; KPIs for ESG A guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0.; 2010.
15. Eccles R. G., Armbrester K.; Integrated Reporting in the Cloud; IESEinsight Issue 8; Q1 2011.
16. Eccles R. G., Krzus M. P.; Integrated Reporting for a sustainable strategy; Financial Executives International, 03.2010.
17. Eccles R. G., Krzus M. P.; Novo Nordisk: A commitment to sustainability; Harvard Business School Rev: 9; 01.2012.
18. Ernst&Young; How sustainability has expanded the CFO's role; 2011.
19. Ernst&Young; Leading corporate sustainability issues in the 2012 proxy season; 2012.
20. Eskom; Shift performance, grow sustainably. Integrated Report for the year ended 31 March 2012; 2012.
21. European Commission; COM(2011) 684 final; 25.10.2011.
22. European Commission; COM(2013) 207; 2013.
23. European Social Investment Forum (EUROSIF); European SRI Study 2012; 2012.
24. Federation of European Accountants; Environmental, Social and Governance (ESG) indicators in annual reports. An introduction to current frameworks; 05.2011.
25. Global Reporting Initiative, Deloitte; GRI Taxonomy Webinar; 03.2012.
26. Global Reporting Initiative; G4 Development. First Public Comment Period, 26 August – 24 November 2011. Full Survey Report; 10.02.2012.
27. Global Reporting Initiative; G4 Sustainability Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures; 2013.
28. Global Reporting Initiative; G4 Sustainability Guidelines. Implementation Manual; 2013



29. Global Reporting Initiative; Starting Points. GRI Sustainability Reporting: How valuable is the journey?; 2011.
30. Global Reporting Initiative; Strona w języku polskim. O GRI; <https://www.globalreporting.org/languages/polish/Pages/default.aspx>; dostęp: 17.06.2013.
31. Global Reporting Initiative; Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju. Wersja 3.0. 2006.
32. Hyundai Engineering & Construction; We build tomorrow. Hyundai Engineering & Construction Sustainability Report 2011; 2012.
33. Integrated Reporting Committee; Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report Discussion Paper; 25.01.2011.
34. International Integrated Reporting Committee; Summary of Responses to the September 2011 Discussion Paper and Next Steps; 2012.
35. International Integrated Reporting Committee; Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century; 09.2011.
36. International Integrated Reporting Council; Consultation Draft of the International <IR> Framework; 04.2013.
37. International Integrated Reporting Council; The Pilot Programme 2012 Yearbook; 09.2012.
38. Kumar V.; Zarządzanie wartością klienta; PWN, Warszawa 2010.
39. Marcinkowska M.; Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstw; Oficyna Ekonomiczna; Kraków 2004.
40. McKinley K.; ISO standards for business - An essential link to integrated reporting; [http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref1560](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1560); dostęp: 17.06.2013.
41. Novo Nordisk A/S; 02 The Blueprint for Change Programme. Changing diabetes in China; 02.2011.
42. Novo Nordisk A/S; 04 The Blueprint for Change Programme. Changing diabetes in Bangladesh through sustainable partnerships; 06.2012.
43. Novo Nordisk A/S; Novo Nordisk Annual Report 2010; 2011.
44. Novo Nordisk A/S; Novo Nordisk History; [http://www.novonordisk.com/images/about\\_us/history/history\\_uk.pdf](http://www.novonordisk.com/images/about_us/history/history_uk.pdf); 2010; dostęp: 17.06.2013.
45. Ocean Tomo; Components of S&P 500 Market Value; 2011.
46. PricewaterhouseCoopers; Report Digging Deeper: Managing Value and Reporting in the Mining Industry; 2003.
47. Principles for Responsible Investment; Signatories to the Principles for Responsible Investment; <http://www.unpri.org/signatories/signatories/>; dostęp: 17.06.2013.
48. Principles for Responsible Investment; The six Principles; <http://www.unpri.org/about-pri/the-six-principles/>; dostęp: 17.06.2013.
49. Rappaport A.; Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance; The Free Press, New York 1986, str. 77. Stewart G.B.; EVA TM: Fact or Fantasy; Journal of Applied Corporate Finance; Summer 1994, vol. 7, nr 2, str. 72-73.
50. Robeco, Booz&Company; Responsible Investing: A Paradigm Shift. From Niche to Mainstream; 2008.
51. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim; Dz. U. Nr 33, poz. 259.
52. Singer T., Tonello M.; Sustainability Practices: 2012 Edition; July 2012.
53. Skoczylas W. (red. nauk.); Determinanty i modele wzrostu wartości przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, str. 13.
54. Smith M.; Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej; Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.

55. Śnieżek E., Wiatr M.; Raportowanie przepływów pieniężnych, w kontekście zmian we współczesnej sprawozdawczości finansowej; WoltersKluwer, Warszawa 2011.
56. SolarWorld AG; Annual Group Report 2011; 2012.
57. Solomon Associates; Europe, Africa & The Middle East Fuels Refinery Performance Analysis; 2011.
58. Sustainable Stock Exchanges Initiative; Sustainable Stock Exchanges. A Report on Progress; 03.2012.
59. Svilkina E., Global Reporting Initiative; Sustainable XBRL; Interactive Business Reporting Vol 02 Issue 01; 02.2012.
60. Świdowska G.; Wyzwania dla ekspertów rachunkowości wobec nowych koncepcji raportowania, rachunkowość, wczoraj, dziś i jutro; SKwP, Warszawa, 2007.
61. Syngenta; Annual Review 2010; 2011.
62. Szychta A.; Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2008.
63. TriplePundit; Rio+20 Update: Brazil, Denmark, France And South Africa Lead Call For Sustainability Reporting; <http://www.triplepundit.com/2012/06/rio20-update-friends-of-paragraph-47-integrated-reporting-brazil-denmark-france-south-africa/>; dostęp: 17.06.2013.
64. UBS Investment Research; Q-Series®: What is "Integrated Reporting?"; 20.06.2012.
65. UN Environment Programme's Finance Initiative; PSI Principles for Sustainable Insurance; 06.2012.
66. UN Global Compact; Participant Search; <http://www.unglobalcompact.org/participants/search>; dostęp: 17.06.2013.
67. United Nations General Assembly; Resolution adopted by the General Assembly 66/288. The future we want; 11 September 2012; tłum. własne.
68. US SIF; 2012 Report on Sustainable and Responsible Investing Trends in the US; [http://ussif.org/resources/pubs/trends/fast\\_facts.cfm](http://ussif.org/resources/pubs/trends/fast_facts.cfm); dostęp: 03.12.2013.
69. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości; Dz. U. z 1994 r. Nr 121, poz. 591.
70. Walczak W.; Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa; E-mentor nr 4(36)/2010; <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/36/id/775>; dostęp: 17.06.2013.
71. Wilson R.M.S., Chua W. F.; Managerial Accounting: Method and meaning, 2nd Chapman Hall; 1992.
72. Wright P., Pringle C.D., Kroll M.J.; Strategic Management; Allyn&Bacon, Boston 1992.

## O Autorach

**Crido Taxand** ([www.taxand.pl](http://www.taxand.pl)), do którego należy spółka Crido Business Consulting, to grupa konsultingowa oferująca usługi doradztwa podatkowego, europejskiego, prawnego oraz business consulting w tym CSR. Crido Taxand należy do międzynarodowej sieci Taxand, która zrzesza doradców podatkowych i finansowych z blisko 50 krajów z całego świata. Na rynku usług doradczych firma działa od 2005 roku. W ciągu kilku lat Taxand zdobył mocną pozycję rynkową i plasuje się w czołówce firm doradczych w Polsce. Znakiem rozpoznawczym Taxand jest niezależność od podmiotów audytorskich.

**Akademia Górniczo-Hutnicza** im. Stanisława Staszica w Krakowie ([www.agh.edu.pl](http://www.agh.edu.pl)) jest nowoczesną uczelnią państwową o zasięgu ogólnopolskim, rozwijającą partnerską współpracę z uczelniami Europy i świata. AGH prowadzi badania naukowe, na wysokim światowym poziomie, w różnych dziedzinach i dyscyplinach naukowych. Od początku istnienia AGH jest uczelnią mocno powiązaną z jednostkami gospodarki narodowej i samorządu regionalnego, realizującą postulat konkretnej służby dla polskiej gospodarki i doradztwa dla władz państwowych i samorządowych. ■

104 ]

---

### **Robert Sroka**

Crido Business Consulting  
CSR Project Leader  
[robert.sroka@taxand.pl](mailto:robert.sroka@taxand.pl)  
tel.: + 48 22 324 59 26

### **Adam Grzymisławski**

Crido Business Consulting  
Consultant  
[adam.grzymislawski@taxand.pl](mailto:adam.grzymislawski@taxand.pl)  
tel.: + 48 22 324 59 23

### **Dr Arkadiusz Kustra**

Akademia Górniczo-Hutnicza im.  
S. Staszica w Krakowie  
[kustra@agh.edu.pl](mailto:kustra@agh.edu.pl)  
tel.: +48 601 277 812

