

Демонстрационный рабочий план. Версия 1.0 (октябрь 2011)

Инструкции.

Как обсуждалось в **Разделе 1**, *Начало работы*, каждая организация должна разработать собственный специализированный рабочий план интегрированной отчетности, используя, по мере возможности, свои планы по финансовой отчетности и отчетности в области устойчивого развития в процессе отражения уникальных аспектов интегрированной отчетности.

Для более широкого обзора процесса отчетности Инструмент 1 демонстрирует различные шаги (как относящиеся к отчетности вообще, так и специфические для интегрированной отчетности) в рамках каждого из этапов, обсуждавшихся в **Разделе 1**. Он предназначен стать полезным для некоторых организаций в качестве «мыслительного толчка» при оценке их собственного специализированного рабочего плана – есть ли еще дополнительные шаги, которые должны быть включены в процесс? Не было ли что-нибудь упущено?

Как обсуждалось в **Разделе 1**, эти этапы не должны рассматриваться как отдельные направления работы, так как они часто пересекаются, а некоторые из возможных шагов, которые могут быть вами предприняты, могут быть осуществлены в течение нескольких этапов или одновременно с шагами в другом этапе. Кроме того, обстоятельства одного этапа могут привести к необходимости пересмотра действий, предпринятых на других этапах или ранее в процессе. Таким образом, этапы и шаги не должны рассматриваться как последовательный или линейный процесс.

Потенциальные шаги	Плановая дата	Дата завершения
Этап 1: Организация		
Шаг а: Ознакомьтесь с материалами для обсуждения и включенным в них черновиком Рамочного стандарта (а также дополнительными пояснительными материалами из Руководства) для освоения концепций интегрированной отчетности (ИО).		
Шаг б: Получите общее понимание текущих процессов отчетности в организации и того, какую информацию они предоставляют.		
Шаг с: Определите природу отчетов и раскрываемой информации, выпускаемых или публично сообщаемых организацией в настоящее время (например, финансовые отчеты, предусмотренные уставом отчеты, отчеты в области устойчивого развития, раскрытие информации о вознаграждениях руководства, предупреждения о рисках).		

<p>Шаг d: Определите членов команды по ИО, охватывающих различные области в рамках выбранных границ отчетности, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Финансы • Риск-менеджмент • Отношения с инвесторами • Охрана окружающей среды/устойчивое развитие • HR • Юристы. 		
<p>Шаг e: Встретьтесь с высшим руководством для обеспечения понимания того,:</p> <ul style="list-style-type: none"> • О чем ИО? • Что бы они хотели получить могут ожидать от процесса? • Каким образом они хотели бы быть вовлечены в процесс? 		
<p>Шаг f: Опросите высшее руководство на предмет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стратегических целей и связанных с ними стратегий для каждого из основных бизнесов или сегментов; • Что они рассматривают в качестве основных рисков и возможностей; • Кого они рассматривают в качестве основных стейкхолдеров; • Как будет измеряться результативность за отчетный год; • Как вознаграждение привязано к результативности. <p>Обсудите возможные проблемы, относящиеся к следующим вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Издержки; • Конкурентные преимущества; • Достижимость прогнозной информации. 		
<p>Шаг g: Определите капиталы, от которых зависит ваша организация, и рассмотрите, какое влияние оказывается на различные капиталы, а также какая дополнительная информация может понадобиться для понимания этого.</p>		
<p>Шаг h: Определите стратегические цели и основные стратегии для достижения этих целей, которые могут быть наиболее важными для отчетности</p>		
<p>Шаг i: Определите группы текущих стейкхолдеров, с которыми организация взаимодействует, характер этих взаимоотношений, частота и сроки, а также результаты самых последних диалогов.</p>		
<p>Шаг x: Другие шаги, которые вы можете определить.</p>		
<p>Этап 2: Планирование процесса интегрированной отчетности.</p>		

<p>Шаг а: Определите (1) границы отчетности, (2) ведущие направления деятельности или сегменты, входящие в границы отчетности, и (3) временные рамки для кратко-, средне-, долгосрочного периодов.</p>		
<p>Шаг б: Установите управленческий и контрольный планы для интегрированного отчета, включая план по контролю качества и деятельности по подтверждению достоверности, если необходимо.</p>		
<p>Шаг с: Определите генеральную линию, получив поддержку высшего менеджмента для обеспечения того, чтобы культура ИО была включена в организации повсеместно.</p>		
<p>Шаг d: Разработайте предполагаемый график ИО и распределите обязанности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Планирование встреч с членами команды по ИО; • Распространение плана коммуникаций и их расписание; • Запрашиваемая информация, которую необходимо предоставить; • Подготовка драфта отчета; • Проверка драфта отчета; • Распространение пересмотренного отчета (возможно, это может быть запланировано несколько раз, особенно на начальных стадиях процесса); • Внутренний аудит процесса и расписаний; • Последняя редакция и, если необходимо, одобрение директора; • Дата публикации (в случае публикации). 		

<p>Шаг е: Придерживайтесь запланированных встреч:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрите главные задачи; • Определите границы отчетности; • Определите временные рамки для кратко-, средне- и долгосрочного периодов; • Организуйте процесс по определению существенности; • Организуйте подход к внутреннему аудиту и, если необходимо, к независимому; • Рассмотрите предполагаемое расписание ИО и поручений; • Проведите коллективное обсуждение как реагировать на любые вопросы, определенные в исходном плане; • Проведите коллективное обсуждение того, как вовлекать окружающих в процесс комплексного мышления и снизить любую разобщенность; • Проведите коллективное обсуждение того, какие тренинги по ИО необходимы и для кого (например, для высшего руководства подразделений, членов различных отделов, которые будут предоставлять информацию или вносить изменения в систему); • Если отчет будет опубликован, обсудите то, как это будет сделано (онлайн, печать), а также, отменит ли это какие-либо существующие формы отчетов. 		
<p>Шаг х: Другие шаги, которые вы можете определить.</p>		
<p>Этап 3 - Взаимодействие с заинтересованными сторонами.</p>		
<p>Шаг а: Определите стейкхолдеров организации (используя информацию, полученную на Этапе 1 и другими способами) и расставьте их в приоритетности для целей дальнейшего их вовлечения.</p>		
<p>Шаг б: Проанализируйте, является ли достаточной существующая деятельность по вовлечению стейкхолдеров и, если нет, разработайте план по дополнительному вовлечению стейкхолдеров, включая инвесторов, членов инвесторов группы консультантов и других стейкхолдеров:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что спросить; • Когда спросить; • Какие методы использовать для вовлечения стейкхолдеров (например, интервью по телефону, личные встречи, опросы); • Согласовывать ли их с существующими практиками по вовлечению стейкхолдеров. 		

<p>Шаг с: Суммируйте результаты вовлечения и как такая информация может быть использована на Этапе 4, <i>Определение содержания отчета</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определите различия между тем, что организация считает существенным, и тем, что стейкхолдеры считают существенным; • Заключение, к чему обратиться в интегрированном отчете. 		
<p>Шаг х: Другие шаги, которые вы можете определить.</p>		
<p>Этап 4 - Определение содержания отчета.</p>		
<p>Шаг а: Подготовьте предварительный список необходимой информации, от кого ее вероятнее получить, когда эта информация будет доступна или когда она понадобится.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Используйте описание Элементов содержания ИО из материалов для обсуждения для подготовки такого списка; • Определите специфические для организации индикаторы, которые нужно включить в отчет; • Определите потенциальные расхождения между доступной информацией и Элементами содержания; • Определите значимые "зоны безопасности" или нормативные требования к предостерегающему языку, применяемому в юрисдикции отчетности организации. 		
<p>Шаг б: Рассмотрите вопрос проведения дальнейших интервью высшего руководства относительно определенных аспектов следующих вопросов, рассматривая результаты прошлых интервью (см. Шаг f, Этапа 1) и информацию, полученную другими способами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стратегические цели и относящиеся к ним стратегии для ключевых направлений деятельности и сегментов; • Основные определенные риски и возможности; • Измерения результативности; • Связи между вознаграждением и результативностью. 		
<p>Шаг х: Другие шаги, которые вы можете определить.</p>		
<p>Этап 5 - Системы контроля качества информации.</p>		

<p>Шаг а: Определите, какая необходимая информация уже собирается, и рассмотрите, существуют ли адекватные системы контроля за точностью и своевременным предоставлением информации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разработайте инструкции и шаблоны по сбору и проверке информации; • Оцените покрытие внутренним аудитом деятельности, относящейся к этой информации; • Внедрите контроль, в зависимости от ситуации, особенно в тех областях, в которых ранее информация не собиралась. 		
<p>Шаг б: Определите любые деятельности по заверению, относящиеся к вопросам, включенным в отчет, и рассмотрите последствия, обеспечивая взаимодействие с:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внутренними аудиторами; • Внешними аудиторами; • Независимыми аудторами. <p>Рассмотрите любые существующие внутренние аудиторские отчеты по нефинансовой информации.</p>		
<p>Шаг х: Другие шаги, которые вы можете определить.</p>		
<p>Этап 6 - Подготовка отчета.</p>		
<p>Шаг а: Подготовьте набросок общих сведений об организации, определяющий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Миссию, основную деятельность, рынки, продукты и услуги; • Бизнес-модель, факторы стоимости и критические зависимости от стейкхолдеров; • Отношение к рискам. <p>Определите изменения в вышеобозначенных вопросах по сравнению с предыдущими отчетными периодами.</p>		

<p>Шаг b: Подготовьте набросок операционного контекста, включая риски и возможности, определяющий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Значительные внешние факторы, влияющие на способность организации создавать и поддерживать стоимость в кратко-, средне- и долгосрочном периодах, включая значимые законы и нормативные требования, влияющие на организацию; • Ресурсы и взаимоотношения, являющиеся ключевыми для успеха организации, включая: ключевых стейкхолдеров, их законные права, интересы и ожидания, их значимость для организации; • Основные риски для организации, включая возрастающие риски и относящиеся к продолжающейся доступности и качеству капитальных ресурсов, от которых зависит организация; • Возможности для организации, созданные в результате таких внешних факторов, доступности ресурсов и ключевых взаимоотношений, а также того, как они влияют на стратегии организации. 		
<p>Шаг c: Подготовьте список основных стратегий организации для достижения ее стратегических целей и определите капитальные ресурсы, ключевые для таких стратегий. [Заметка - цель такого списка - начать определять релевантную информацию и области, для которых может потребоваться дополнительная информация, которую нужно будет получить у других лиц, например у высшего руководства]</p>		
<p>Шаг d: Определите существенные вопросы, которые нужно включить в отчет. Рассмотрите:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Применение принципа взаимосвязанности; • Нужды инвесторов и других стейкхолдеров. 		
<p>Шаг e: Установите, были ли какие-либо изменения в юрисдикции организации в отношении требований "зон безопасности" или требований к предостерегающим заявлениям.</p>		
<p>Шаг f: Рассмотрите предлагаемый контент с ключевыми представителями менеджмента и, если необходимо, лицами, которым поручено управление.</p>		
<p>Шаг g: Подготовьте драфт отчета.</p>		
<p>Шаг h: Критически оцените, были ли достигнуты в драфте отчета Руководящие принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Стратегическая направленность</i> - Обеспечивает ли драфт отчета достаточное понимание стратегических целей 		

<p>организации и как эти цели связаны с: (а) ее способностью создавать и поддерживать капитализацию с течением времени и (б) ресурсами и отношениями, от которых организация зависит?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Связанность информации</i> - Четко ли отражает драфт отчета связи между различными компонентами бизнес-модели организации, внешними факторами, влияющими на организацию, и различными ресурсами и связями, от которых зависят организация и результаты ее деятельности? • <i>Ориентация на будущее</i> - Достаточно ли в отчете приведено объяснений ожиданий руководства, а также другая информация, помогающая пользователям отчета понять и оценить перспективы организации и неопределенности, с которыми она сталкивается? • <i>Реагирование и вовлечение заинтересованных лиц</i> - Обеспечивает ли отчет достаточное понимание: (а) взаимоотношений организации с ключевыми заинтересованными сторонами и (б) как и в какой мере организация понимает, принимает во внимание и отвечает на их нужды? • <i>Краткость, надежность и существенность</i> - Предоставляет ли драфт отчета четкую, достоверную информацию, которая является существенной для оценки способности организации создавать и поддерживать капитализацию в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе? <ul style="list-style-type: none"> ○ Удалось ли избежать шаблонных юридических положений (там, где это не требуется согласно законодательству)? ○ Включена ли в отчет только та информация, которая имеет практическую пользу для пользователей отчетов при оценке перспектив организации? ○ Точны ли исторические сведения? ○ Обеспечивает ли основная информация, определения, оценки и предположения организации достаточную основу для раскрытия информации, содержащейся в отчете? 		
---	--	--

<p>Шаг i: Получите необходимые согласования drafts отчета от:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ключевого менеджмента, • высшего руководства с правом отказа, • если необходимо, одобрение директора. 		
<p>Шаг j: Завершите и, если необходимо, опубликуйте отчет.</p>		
<p>Шаг х: Другие шаги, которые вы можете определить.</p>		
<p>Этап 7 - Конструктивные диалоги.</p>		
<p>Шаг а: Проводите конструктивные диалоги внутри организации, спрашивая команду по ИО и рецензентов отчета о том,:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не была ли какая-либо существенная для стратегических целей и стратегий информация не раскрыта и которую необходимо передать через организацию; • Об обратной связи по улучшению процесса, а также как комплексное мышление может быть использовано для лучшего управления организацией. 		
<p>Шаг b: Получите обратную связь по отчету от групп инвесторов и других стейкхолдеров:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что они думают об отчете? • Удовлетворяет ли отчет их потребности? Какие улучшения они могли бы посоветовать? • Какие аспекты они посчитали лучшими практиками? 		
<p>Шаг с: Рассмотрите обратную связь, полученную в Шагах а и b, определите, какие действия следует предпринять, чтобы в будущем улучшить процесс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Каковы основные выводы? • Какие области могут быть улучшены? • Что следующий раз следует сделать по-другому? • Какие лучшие практики были определены? • Какие пути были определены для лучшего внедрения комплексного мышления в управление организацией? 		
<p>Шаг d: Встретьтесь с высшим руководством и проведите с ним конструктивный диалог по вопросам, обозначенным в Шаге с.</p>		
<p>Шаг х: Другие шаги, которые вы можете определить.</p>		