

**Исследование интегрированной отчетности – Практическое руководство
для участников Пилотной программы (октябрь 2011 г.).**



Введение в использование практического руководства для участников Пилотной программы.

В сентябре 2011 г. IIRC опубликовал Материалы для обсуждения ««На один шаг ближе к Интегрированной отчетности – Новый подход в 21 веке». Дискуссионный документ включает различные концепции, которые IIRC предлагает к рассмотрению для разработки международных стандартов интегрированной отчетности.

Участникам пилотной программы предлагается протестировать различные концепции, содержащиеся в дискуссионном документе. Это Практическое руководство по интегрированной отчетности (руководство) было разработано для обеспечения участников справочной информацией и методологической основой этих концепций. Это не окончательное руководство для интегрированной отчетности или контрольный список для подготовки интегрированного отчета по проекту Рамочного стандарта, скорее, оно представляет собой ресурс, предназначенный для стимулирования мышления и экспериментирования и предлагающий возможные подходы к аспектам интегрированной отчетности.

Содержание

Раздел 1: НАЧАЛО РАБОТЫ	3
Введение	3
Потенциальные факторы успеха	4
Этап 1 - Организация	5
Этап 2-Планирование процесса интегрированной отчетности	8
Этап 3-Взаимодействие с заинтересованными сторонами.....	9
Этап 4-Определение содержания отчета	10
Этап 5-Оценка систем.....	11
Этап 6-Подготовка отчета	12
Этап 7-Конструктивные диалоги	15
ТЕМА 1- Уравновешивание принципов и ограничений	16
ТЕМА 2-Определение границ отчетности и зон влияния	18
ТЕМА 3- Определение временных границ кратко-, средне- и долгосрочного периодов	20
ТЕМА 4- Применение понятий «уместность» и «существенность»	21
РАЗДЕЛ 2: ОСНОВЫ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ – БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И ПОВЫШЕНИЕ КАПИТАЛИЗАЦИИ	24
Обзор	24
Стоимость.....	26
Внешние факторы.....	27
Ресурсы и взаимоотношения или «капиталы»	27
Бизнес-модель.....	29
Отчет о контексте (среде) –связь с циклами повышения капитализации.....	31
РАЗДЕЛ 3: ПРИМЕНЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ ПРИНЦИПОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ИНТЕГРИРОВАННОГО ОТЧЕТА	35
Руководящие принципы	35
Стратегический фокус:	36
Взаимосвязанность информации:	36
Установка на будущее:.....	37
Обратная связь и вовлеченность заинтересованных сторон:	39
Лаконичность, достоверность и существенность:	40

Раздел 4: ОРГАНИЗАЦИЯ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ИНТЕГРИРОВАННОГО ОТЧЕТА.....	44
Обзор содержательных элементов	44
Общие сведения об организации и ее бизнес-модель:	46
Контекст, связанный с текущей деятельностью, включая риски и возможности:	47
Стратегические цели и стратегии для достижения этих целей:	48
Управление и вознаграждение:	49
Результаты деятельности:	51
Установка на будущее:.....	53
Глоссарий	55

Соответствующий контент из Дискуссионного Документа для удобства пользования приводится в руководстве в затененных ячейках. На внешней стороне ячеек включены объяснения, способные дать представление о дискуссиях Рабочей Группы ИРС, повлиявших на содержание Дискуссионного документа.

Раздел 1: НАЧАЛО РАБОТЫ

Введение.

Интегрированная отчетность отражает, и зависит, от «комплексного подхода» в организации. Комплексное мышление относится к способности менеджмента понимать и основывать свои решения на взаимосвязях между различными факторами, которые вносят вклад в успех организации с течением времени. Представление информации в Интегрированном Отчете таким образом, чтобы сделать эти взаимосвязи очевидными для целевой аудитории отчета, помогает продемонстрировать, в какой степени «комплексный подход» внедрен в организации. Однако, как можно начать работу в области интегрированной отчетности?

Также как и для существующих процессов создания различных внешних отчетов, будь это ваш годовой финансовый отчет, отчет в области устойчивого развития, обязательная отчетность и т.д., полезно наметить общий процесс, тех, кто будет в нем участвовать, и распланировать все по времени.

В этом разделе освещаются некоторые соображения, которые относятся к Интегрированной Отчетности, и потенциальные отличия между существующими процессами финансовой отчетности или отчетности в области устойчивого развития,

чтобы помочь вам начать работу и внедрение некоторых из этих соображений в существующие планы по отчетности. Не стоит начинать с чистого листа, однако, вы тем не менее можете критически отнестись к некоторым аспектам вашей существующей практики отчетности, изучая Интегрированную Отчетность.

Потенциальные факторы успеха

Ключевым для успеха вашей организации в области Интегрированной Отчетности, вероятно, будет следующее:

Вовлеченность и заинтересованность руководителей и лиц, которым поручено управление - Вы захотите вовлечь их как на ранней стадии, так и на протяжении всего процесса. Они могут предоставить лидерскую поддержку и помочь задать тон всей организации, особенно тем, от кого будет зависеть получение вами точной и достоверной информации для подготовки интегрированного отчета.

Ликвидация разрозненности – Чем больше ваша организация сможет втянуться в комплексное мышление и сломать существующую разрозненность (как со стороны мышления, так и со стороны отчетности), тем легче будет протекать процесс интегрированной отчетности.

Определение необходимых ресурсов и выделение достаточного времени - Как и для любого проекта, необходимо определить нужные ресурсы и выделить достаточное время, как для планирования процесса, так и для его выполнения. Тем, кто должен будет предоставлять информацию, должны быть заданы адекватные дедлайны. Также будет полезным уже на ранней стадии провести сравнительный анализ той информации, которая уже собрана, и той, которая будет необходима для подготовки интегрированного отчета.

Эффективный внутренний контроль - Разработка эффективной структуры внутреннего контроля играет важную роль в получении достоверной информации и обеспечения достоверной отчетности, независимо от используемого стандарта. Ожидается, что внутренние структуры контроля интегрированной отчетности будет развиваться с течением времени.

Планирование процесса

В этом разделе предлагается возможный подход к подготовке интегрированного отчета, как это предусмотрено в дискуссионном документе. Предлагаемый подход не является предписывающим и составителям ИО рекомендуется разработать свои собственные стратегии для интегрированной отчетности.

В этом разделе Руководства приведены различные действия, которые вы могли бы рассмотреть при подготовке интегрированного отчета в 7 этапов:

Этап 1: Организация

Этап 2: Планирование процесса интегрированной отчетности

Этап 3: Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Этап 4: Определение содержания отчета

Этап 5: Оценка системы

Этап 6: Подготовка отчета

Этап 7: Конструктивные диалоги

Эти этапы не являются отдельными этапами, поскольку они зачастую пересекаются и не обязательно будут выполняться в последовательном порядке. Некоторые из шагов, которые вы можете предпринять, могут быть выполнены в более чем одном этапе или производиться одновременно с шагами в другом этапе. Кроме того, события в одном из этапов могут привести к пересмотру действий, которые вы, возможно, предприняли в другом этапе или ранее. Таким образом, этапы и шаги не должны рассматриваться, как последовательный или линейный процесс.

В этом разделе приводится дальнейший контекст вокруг различных этапов и что может отличаться от существующей практики отчетности, с целью запустить мыслительный процесс, чтобы вы могли лучше формулировать свой собственный план работы. Для тех организаций, которые хотели бы видеть основные действия в общем процессе отчетности, см. <IR> Инструмент 1, Иллюстративный план работы.

В процессе описания 7 этапов, определенные темы были выделены для более детального обсуждения:

ТЕМА 1 - Уравновешивание принципов и ограничений

ТЕМА 2 - Определение границ отчетности и зон влияния

ТЕМА 3 - Определение временных границ краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного периодов

ТЕМА 4 - Применение понятий «уместность» и «существенность»

Ссылка на конкретную тему обозначена при первом упоминании в описании этапа.

Этап 1 - Организация

Вы можете обнаружить, что для начала организации лучше всего определить, где ваша организация находится в настоящее время в своей деятельности по внешней отчетности, проанализировать, используется ли в настоящее время комплексный подход в для управления организацией (если да, то в какой степени), и начать вовлекать нужных людей.

Этот этап может дать полезную информацию для использования в некоторых других этапах, а также определить возможности, как вы можете разработать план по

увеличить применения комплексного мышления и, в перспективе, комплексного управления в вашей организации - имейте в виду, что Интегрированный Отчет – это только один из продуктов Интегрированной Отчетности. Внутренне, организация может получить выгоду от улучшения процесса сбора данных. Решающее значение для более плавного процесса имеет раннее вовлечение в процесс широкого круга людей из вашей организации.

Некоторые из ключевых шагов на этом этапе, которые могут быть встроены в ваш процесс отчетности:

- Рассмотреть дискуссионный документ и проект рамочного стандарта, включенного в него (и дополнительные пояснительные материалы, представленные в этом руководстве), чтобы ознакомиться с концепцией интегрированной отчетности
- Получить высокий уровень понимания текущих процессов отчетности в вашей организации отчетности и какую информацию они предоставляют
- Определить природу докладов и документов, в настоящее время издающихся или публично докладываемых вашей организацией (например, финансовая отчетность, предусмотренные уставными документами отчеты, отчеты в области устойчивого развития, раскрытие информации о компенсациях топ-менеджмента, раскрытие информации о рисках).

Подсказка: Основанная на предыдущих шагах:

- В чем вы видите сходства с существующими внешними отчетами?
 - Финансовой отчетности?
 - Комментариями менеджмента?
 - Годовыми отчетами?
 - Отчетами о вознаграждении?
 - Отчетами об устойчивом развитии?
 - Другими сообщениями для инвесторов и инвестиционных консультантов?
- В чем, по вашему мнению, разница?
- Были ли определены стратегические цели и соответствующие стратегии?
- Вы видите какие-либо способы, чтобы преодолеть существующую разрозненность отчетности?

Определите команду по интегрированной отчетности. Ожидается, что в процессе подготовки интегрированной отчетности, вы, скорее всего, должны будете взаимодействовать с гораздо более широкой группой людей в рамках вашей организации, по сравнению с подготовкой финансовой отчетности или отчетности в области устойчивого развития.

Соответственно, ваша команда по интегрированной отчетности должна будет включать членов из различных областей в рамках выбранной границы отчетности (например, группа консолидируемых компаний или такой компонент, как дочернее предприятие), в том числе следующие отделы:

- Финансы
- Риск-менеджмент
- Отношения с инвесторами
- Экология / устойчивое развитие
- HR
- Юристы

Совет: Рассмотрите опыт других внутренних управленческих проектов (например, переход на МСФО, системная интеграция) и привлеките кого-то, кто участвовал в таких проектах в вашу команду ИО.

Встретьтесь с высшим руководством для установления понимания :

- О чем интегрированная отчетность
- Что они хотят и ожидают получить от процесса
- Как они хотели бы быть вовлеченными в процесс
- Проинтервьюируйте руководство в отношении следующего:
- Стратегические цели и соответствующие стратегии для каждого из крупных предприятий или сегментов
- Что они воспринимают как основные риски и возможности
- Кто, по их мнению, являются основными заинтересованными сторонами
- Как будет измеряться деятельность за отчетный год
- Как вознаграждения привязаны к результатам деятельности

Определите капиталы, от которых ваша организация зависит (см. Ресурсы и отношения или «Капиталы» в разделе 2), и рассмотрите, какое существует влияние на различные ресурсы, а также какая другая информация вам понадобится для получения такого понимания.

Определите стратегические цели организации, а также основные стратегии для достижения таких целей, которые могут иметь важнейшее значение для отчетности.

Совет: Вышеизложенные шаги приведены для того, чтобы вы сфокусировались на некоторых интегральных аспектах интегрированной отчетности - создании и поддержании капитализации.

Определите группы текущих заинтересованных сторон, с которыми организация взаимодействует, способы взаимодействия, частоту и расписание, а также результаты последних взаимодействий.

Совет: Обопритесь на знания людей из различных отделов вашей организации для оказания помощи в этой идентификации.

Это также хорошее время для решения общих проблем, с которыми сталкивается ваша организация и команда по интегрированной отчетности, таких как:

- Затраты
- Конкурентные преимущества
- Достижимость прогнозной информация

Тема 1, Уравновешивание принципов и ограничений (раскрыта ниже), включает в себя возможные подходы к решению таких проблем.

Этап 2-Планирование процесса интегрированной отчетности

Второй этап может состоять из следующих шагов, включая информацию, полученную вами на первом этапе, чтобы помочь вам в планировании вашего процесса интегрированного отчетности:

- Определите (1) границы отчетности (см. Тема 2, *Определение границ отчетности и зон влияния*, ниже), (2) основные бизнесы или сегменты, входящие в границы отчетности, и (3) временные рамки для кратко-, средне- и долгосрочных периодов (см. Тема 3, *Определение временных границ краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного периодов*, ниже);
- Сделайте управленческий и надзорный планы для интегрированного отчета, в том числе план по контролю качества и заверению отчета, если необходимо;
- Задайте «тон сверху», заручившись поддержкой высшего менеджмента, чтобы убедиться, что культура интегрированной отчетности внедрена в рамках всей организации.

Совет: Этот шаг может быть расширен (например, посредством специальных сообщений команде по интегрированной отчетности и остальной организации) первоначальной поддержкой топ-менеджеров и коммуникациями от лиц, которым поручено управление.

Во время совещаний по планированию, учитывайте следующие виды деятельности в дополнение к обычной деятельности по планированию сроков и заданий:

- Организация процесса для определения существенности (см. Тема 4, *Применение понятий «уместность» и «существенность»*, ниже)
- Проведите мозговой штурм, как привлечь других в организации для реализации «комплексного мышления», и сломать существующую разрозненность

- Мозговой штурм, кому и какая подготовка должна быть обеспечена в отношении интегрированной отчетности (например, высшее руководство дочерних предприятий, члены различных ведомств, которым будет поставлена задача предоставления информации или принятия системных изменений)
- Если отчет будет опубликован, обсудите, каким образом он будет опубликован (например, он-лайн, напечатан) и будет ли он заменять другие существующие формы отчетов

Этап 3-Взаимодействие с заинтересованными сторонами

На этом этапе вам необходимо выяснить, достаточны ли существующие механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами, чтобы осознать вопросы, которые имеют наибольшее значение для различных заинтересованных сторон, а также рассмотреть последствия процесса интегрированной отчетности.

Совет: Взаимодействие со всеми ключевыми стейкхолдерами имеет жизненно важное значение для интегрированной отчетности. Инвесторы заинтересованы в знании того, что организация взаимодействует со стейкхолдерами и, в частности, какие эти взаимоотношения. Недавнее исследование Wharton показало, что взаимодействие с заинтересованными сторонами играет большую роль в усилиях организации по максимизации прибыли¹.

В отчетности об устойчивом развитии, заинтересованные стороны организации выявляются и располагаются в порядке важности для целей дальнейшего взаимодействия.

На данном этапе вам необходимо проанализировать:

- Есть ли какие-либо аспекты, которые не будут достаточно охвачены в целях интегрированной отчетности,
- Должны ли дополнительные вопросы быть согласованы с существующими процессами взаимодействия со стейкхолдерами, или
- Необходимы новые действия по взаимодействию со стейкхолдерами .

В то время как организация имеет много различных типов заинтересованных сторон с различными потребностями, интегрированный отчет не может отвечать сразу на все эти нужды; соответственно, могут рассматриваться другие средства для удовлетворения таких потребностей (например, предоставление информации на официальном сайте). Однако, с течением времени, многие типы заинтересованных сторон могут начать рассматривать интегрированный Отчет как удовлетворяющий их потребностям. В первые годы изучения интегрированной отчетности, основное внимание

¹ См. "Spinning Gold: The Financial Returns to External Stakeholder Engagement," Wiltold Henisz, Sinziana Dorobantu, Lite Narthey

предполагается уделять интересам инвесторов, но это не означает, что ваша организация должна сосредоточиться исключительно на потребностях инвесторов при подготовке интегрированного отчета.

Совет: Для целей интегрированной отчетности может быть полезно подвести итоги взаимодействия и то, как такая информация будет использована на стадии 4- *Определение содержания отчета*, в том числе:

- Выявление различий между тем, что организация считает существенным и то, что заинтересованные стороны считают существенным
- Документирование выводов относительно того, к чему обращаться в интегрированном отчете

Этап 4-Определение содержания отчета

Выгодно, если этот этап начинается как можно раньше в процессе обеспечения сбора информации, оценки адекватности систем (см. этап 5) и своевременную подготовку интегрированного отчета (см. этап 6), чтобы получить все преимущества интегрированной отчетности и максимизировать эффект взаимосвязанности и от комплексного мышления.

Также как и в ваших других процессах отчетности, вам нужно подготовить перечень необходимой информации, список тех, от кого эту информацию можно получить, а также когда эта информация будет доступна или необходима. Далее приведены действия, специфические для интегрированной отчетности на данном этапе:

- Используйте описание Элементов интегрированной отчетности, определенных в дискуссионном документе, чтобы разработать список (см. **Раздел 4**)
- Определите специфические для организации показатели, по которым нужно отчитываться
- Выявите потенциальные информационные разрывы между имеющейся информацией и элементами содержания
- Определите соответствующие безопасные «гавани» или требования к предупреждающему языку, применимые к компетенции организации в области отчетности

Для того чтобы применить принцип взаимосвязанности (см. **Раздел 3**), может быть полезно продолжить интервью руководства в отношении некоторых аспектов следующих вопросов, принимая во внимание результаты предыдущих интервью (см. **Этап 1**) и информацию, полученную во время прочих действий:

- Стратегические цели и соответствующие стратегии для крупных бизнесов или сегментов
- Основные выявленные риски и возможности
- Показатели деятельности
- Связь между вознаграждением и результатами деятельности

Важно, чтобы вы указали связи и соединения, имеющие отношение к интегрированному отчету. Первоначально, понимание того, как различные аспекты организации и ее бизнес-модель интегрируются может быть не легким для достижения, особенно если многие части организации работают разрозненно. Тем не менее, с течением времени, применение комплексного подхода в рамках организации должно будет вести процесс более естественно.

Совет: Старайтесь не копировать материалы, представленные другими организациями, даже если их хвалили за их отчеты. Ваш интегрированный отчет должен быть уникальным для вашей организации, если она хочет рассказать достоверную историю; производство шаблонного материала будет вредить целям интегрированной отчетности.

Если вы решите включить заявление руководства, вам предлагается разработать заявление, которое включает в себя наиболее значимые элементы для вашей организации.

Этап 5-Оценка систем

Проектирование, внедрение и поддержание эффективной системы внутреннего контроля за интегрированной отчетностью и лежащей в ее основе информации является не только краеугольным камнем для производства качественного и заслуживающего доверия отчета, но и для самого процесса принятия решений, который использует такую информацию. Если «интегрированное управление» должно появиться, то требуется точная и достоверная информация.

Вполне вероятно, что ваша организация уже собирает большую часть информации, необходимую для интегрированной отчетности; такая информации в настоящее время может использоваться для операционной отчетности, отчетности в области устойчивого развития или для других целей. Таким образом, интегрированная отчетность не должна рассматриваться как новый процесс, а скорее как адаптация существующих процессов.

При определении природы информации, по которой ваша организация должна отчитываться, необходимо учесть контроль за такой информацией от начальной точки сбора данных до процесса обработки, отчетности и анализа. Слабые стороны в процессе контроля могут привести к использованию неточной или недостоверной информации. Соответственно, как только вы определили потенциальное содержание отчета, вы должны оценить адекватность систем для сбора и мониторинга такой информации, особенно для видов информации, которые ранее не употреблялись в публичной отчетности.

Если системы контроля являются неадекватными или отсутствуют для определенной информации, которую планировалось раскрыть в отчете, рассмотрите возможность улучшения таких систем или создания новых. Важно также рассмотреть

способы повышения точности и достоверности информации, подлежащей раскрытию, в том числе путем определения подходящих процессов проверки.

Совет: Если вы не располагаете системами соответствующего качества для получения достоверной информации, рассмотрите возможность замены количественных данных качественными.

На этом этапе, вы также могли бы рассмотреть деятельность, относящуюся к заверению, такую как вовлечение внутренних, внешних аудиторов и др.

Совет: Внутренние аудиторы могут проводить оценку различных систем, которые они рассматривали в связи с их деятельностью по внутреннему аудиту, или выявлять проблемные области, к которым вам необходимо будет обратиться. Внешние аудиторы также могут обеспечивать обратную связь относительно вопросов контроля или поделиться своими идеями об обращении с проблемными зонами.

Этап 6-Подготовка отчета

Не стоит ждать окончания вашего отчетного периода для того чтобы начинать готовить интегрированный отчет; учитывая, что ваш интегрированный отчет должен сосредоточиться на наиболее существенной информации, большая часть работы может быть завершена до конца года. Например, некоторые этапы могут дать информацию, которую вы можете собрать заранее, тем самым сэкономив время в будущем. Безусловно, большая часть написания черновика отчета может начаться до конца года, особенно это касается вопросов, охватываемых следующими четырьмя ключевыми элементами ИО:

- Общий обзор организации и бизнес-модель и, в частности,
- Миссия, основные виды деятельности, рынки, продукты и услуги
- Бизнес-модель, факторы капитализации и критическая зависимость от заинтересованных сторон
- Отношение к риску
- Операционный контекст, включая риски и возможности
- Стратегические цели и стратегии для достижения этих целей
- Управление и вознаграждение и, в частности,
- Объяснение процессов

Изменения в вышеприведенных данных по сравнению с предыдущими отчетными периодами также должны быть обозначены. В дальнейшем будет необходимо только обновлять эту информацию в случае, если какие-либо изменения произойдут в дальнейшем.

При выявлении рисков и возможностей, рассмотрите следующие вопросы:

- Основные риски для организации, включая те, которые касаются обеспечения постоянного наличия и качества основных ресурсов, от которых зависит организация
- Значительные внешние факторы, которые влияют на способность организации создавать и поддерживать капитализацию в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе
- Возможности для организации, созданные в результате таких внешних факторов.

Подготовьте перечень основных стратегий организации для достижения своих стратегических целей и выявите те основные ресурсы, которые являются ключевыми для таких стратегий.

Совет: Такой список делается для определения релевантной информации и областей, для которых понадобится дополнительная информация, которую, возможно, придется искать у других ответственных лиц в организации, например у руководства.

Для того, чтобы полностью наполнить два других структурных элемента (результаты деятельности и будущие перспективы), вам, скорее всего, придется ждать окончания отчетного периода. Однако, хотя большинство количественной информации не может быть полностью собрано до окончания года, вы можете собрать многие качественные аспекты деятельности до конца года, а также определить вопросы, связанные с будущими перспективами.

При определении существенности вопросов, которые будут включены в отчет, рассмотрите:

- Применение принципа взаимосвязанности
- Потребности инвесторов и других стейкхолдеров

Однако, прежде чем вкладывать слишком много времени в фактическое написание отчета, вам следует договориться с ключевым менеджментом и руководством о предполагаемом содержании. ИРС осознает, что некоторые опасения организаций могут быть в отношении (1) коммерческой чувствительности определенной информации, и (2) достижимости прогнозной информации (см. Тема 1 ниже для дальнейшего обсуждения).

Совет: Рассмотрите вопрос о подготовке наброска по различным значимым вопросам, которые вы планируете включить в отчет для рассмотрения ключевым менеджментом. Так как аналитики любят короткие ключевые мысли, используйте маркированные списки вместо связного текста. Создание наброска будет полезным для начала подготовки различных маркированных ключевых моментов.

Вы также должны выяснить, существуют ли какие-либо изменения в компетенции организации в области отчетности по отношению к прогнозным заявлениям.

Некоторые структурные элементы должны выстраиваться на других элементах содержания. Это означает применение принципа взаимосвязанности при написании черновика отчета. Соответственно, элементы содержимого не должны рассматриваться как разрозненная информация, подлежащая раскрытию. Скорее обсуждение стратегических целей и стратегий должно привести к использованию ключевых показателей эффективности и ключевых индикаторов риска, для оценки результативности деятельности, как вознаграждение основано на таких стратегиях и как измеряется результата деятельности.

Используйте следующую таблицу для оценки того, реализованы ли руководящие принципы ИО в черновике отчета:

<i>Стратегический фокус</i>	Обеспечивает ли драфт отчета достаточное понимание стратегических целей 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?
<i>Взаимосвязанность 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>Обратная связь и вовлеченность заинтересованных сторон</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?

<p><i>Лаконичность, надежность и существенность</i></p>	<p>Предоставляет ли драфт отчета четкую, достоверную информацию, которая является существенной для оценки способности организации создавать и поддерживать капитализацию в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе?</p> <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?
---	---

Этап 7-Конструктивные диалоги

Поскольку ваша организация проходит через различные этапы интегрированной отчетности, включая взаимодействие с заинтересованными сторонами и подготовку интегрированного отчета, вполне вероятно, что информация, имеющая отношение к стратегическим целям организации и стратегиям будут раскрыты. Любая такая информация должна передаваться в организацию в случае, если руководство еще не будет уверено в ней. Соответственно, вы должны быть готовы к появлению такой информации в течение всего процесса.

Одна из вещей, которые помогут вам в последующие годы, это создание заметок при возникновении проблем и вещей, которые нужно изменить в процессе отчетности (если вы не изменяли их во время написания отчета). Получите у команды по ИО и рецензентов обратную связь по совершенствованию процесса отчетности и того, как комплексный подход может быть использован для более эффективного управления организацией.

Совет: Придерживайтесь конструктивного диалога с командой по ИО и другими сотрудниками организации в отношении ключевых аспектов и улучшений, которые могут быть сделаны не только для отчетности, но и для комплексного управления организацией. Это может быть полезным в продвижении к цели интегрированной отчетности.

ТЕМА 1- Уравновешивание принципов и ограничений

Дискуссионный документ освещает различные выгоды и проблемы, с точки зрения отчитывающейся организации. Некоторые из проблем могут служить ограничениями для предоставления определенной информации. Сталкиваясь с такими ограничениями, вам нужно сравнить издержки раскрытия такой информации с выгодами, которые могут быть получены. В таблице ниже указаны несколько наиболее распространенных ограничений и возможных подходов или соображений, которые можно рассмотреть для решения таких вопросов.

Ограничение и возможные подходы

1. Затраты

Для организации уместно оценивать затраты, связанные с отчетностью при определении степени, уровня конкретности или точности информации для включения в Отчет, но не стоит отказываться от раскрытия информации на этом основании.

Затраты (как времени, так и денег) могут возникнуть в связи с необходимостью создания или укрепления информационных систем и систем контроля для сбора и агрегирования информации или для получения оценок. Пока такие системы не будут внедрены, определенную информацию вообще невозможно включить в отчет или нельзя ее представить в той степени конкретности, или точности, которая считается оптимальной. Когда системы будут внедрены, степень, уровень конкретности или точность могут возрасти. Часто, информация может быть доступна, но только в другой форме, которая поможет управлять дополнительными расходами.

Если необходимая информация не предоставляется, пользователи отчета могут понести расходы при получении информации из других источников или принять неоптимальные решения, не имея этой информации. Соответственно, этот аспект также следует оценивать при подсчете расходов организации сообщать такую информацию.

Информация, содержащаяся в интегрированном отчете, должна играть центральную роль в управлении бизнесом. Таким образом, если руководство принимает решения, основываясь на ненадежной информации из-за отсутствия систем сбора информации, организация может понести большие затраты из-за неспособности принимать правильные решения. В результате, анализ достаточности существующих систем в сочетании с подготовкой интегрированного отчета может пролить больше света на области, в которых более совершенные системы необходимы для целей управления бизнесом, а не только для интегрированной отчетности.

2. Конкурентное преимущество – не раскрывать конфиденциальную информацию касательно бизнес-стратегий, т.к. конкуренты могут ей воспользоваться для собственной выгоды

Одно возможное ограничение - потеря конкурентного преимущества из-за раскрытия коммерчески конфиденциальной информации. Никто не ждет, что ваша организация в интегрированном отчете будет раскрывать информацию, которая может значительно повредить ее конкурентным преимуществам, однако, символ коммерческой тайны не должен использоваться только, чтобы избежать раскрытия. Если существенная информация не раскрывается из-за конкурентного вреда, этот факт и причины должны быть отражены в интегрированном отчете.

Многие корпорации уже практикуют созыв аналитиков, с которыми они обсуждают свои стратегии. Как и во время таких встреч, вы могли бы рассмотреть, как описать сущность стратегии, имеющей решающее значение для вашей организации, без указания конкретной информации, которая может привести к потере конкурентных преимуществ. Тем не менее, вполне возможно, что ваши конкуренты уже знают больше о вашей организации, чем вы думаете. Соответственно, вы можете подумать, как конкуренты смогут использовать такую информацию, и как это повлияет на вашу организацию, при рассмотрении вопроса какую информацию действительно нельзя раскрывать, поскольку это нанесет вред вашим конкурентным преимуществам.

Если ваша организация заинтересована в объяснении, почему инвестор должен быть более заинтересован в вашей организации, чем в какой-либо другой, необходимо избежать неясности в описании стратегии вашей организации. Соответственно, это вопрос четкого взвешивания, какое количество информации следует раскрывать.

3. Достижимость прогнозной информации (нельзя раскрывать прогнозную информацию в связи с тем, что она может не сбыться, а это накладывает ответственность за ложные сведения и наносит существенный репутационный ущерб)

Так как прогнозная информация регулируется во многих юрисдикциях, вам следует ознакомиться с такими требованиями и получить юридическую консультацию по следующим вопросам:

- Типы раскрытия информации, которые могут быть сделаны,
- Какие предостерегающие заявления требуются или разрешаются для выделения неопределенности в отношении достижимости целей, и

- Есть ли какие-то законодательные или нормативные обязательства по публичному обновлению такой информации по вопросам или событиям, которые могут повлиять на такие прогнозы, и если да, то каким образом такие обновления должны быть сделаны.

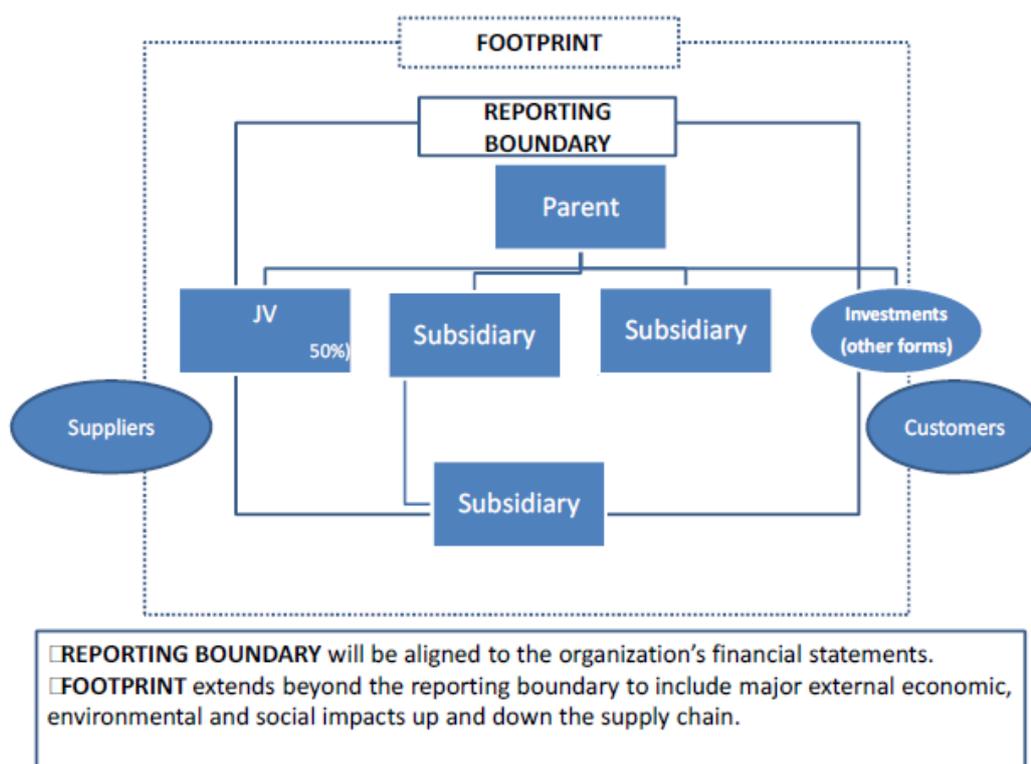
Ключ к пониманию читателями прогнозной информации - в описании основных допущений, применяемых организацией в получении такой прогнозной информации, неустойчивости этих предположений и того, как такая информация может измениться, если предположения не сбудутся, как это описано .

Соответственно, вы могли бы также сосредоточить внимание на том, насколько обоснованы ваши ключевые допущения по раскрытию информации, и на природе и достаточности предостерегающих заявлений по отношению к ним.

ТЕМА 2-Определение границ отчетности и зон влияния

Границы интегрированного отчета выравниваются по финансовой отчетности организации. Соответственно, организационные единицы включаются в границы отчетности в той же степени, как и в финансовой отчетности. Тем не менее, интегрированная отчетность также охватывает зоны влияния организации – ее основные внешние экономические, экологические и социальные последствия вверх и вниз по цепочке создания капитализации в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Зоны влияния организации, выходят за пределы границ отчетности, как показано на диаграмме 1.1 ниже.

Диаграмма 1.1, Границы отчетности и зоны влияния.



Отчетность о влиянии организации может привести к включению в отчет информации об объектах вне ее контроля, но с которыми она имеет важные отношения.

Например, обсуждения, касающиеся влияния вашей организации, могут включать в себя такие вопросы, как полные экономические, экологические и социальные последствия, связанные с организациями в частичной собственности, или последствия деятельности объектов вне контроля вашей организации (например, через ключевые взаимоотношения).

Подсказка: Отчитываясь о влиянии вашей организации, рассмотрите какие вопросы в цепочке поставок могут существенно повлиять на капитализацию компании. Количественные значения таких предметов можно было бы показать отдельно от количественной оценки вопросов в рамках границ отчетности так, чтобы читатели могли пользоваться получать информацию в соответствии с их собственными потребностями.

Например, для горнодобывающей компании, авария на шахте будет иметь значительные последствия не только для этой организации, но и для всего сообщества. Затраты на спасение шахтеров могут покрываться другими организациями, в дополнение к горнодобывающей компании. Горнодобывающая компания может не иметь достаточно продукции для поставки потребителям, что, в свою очередь, привести к дефициту оборудования для производства и продажи других товаров.

Хотя границы в интегрированном отчете выравниваются по финансовой отчетности организации, вопросы могут быть проанализированы на уровне (например, дочек или других компонентов) или географического региона, в котором есть риски или возможности и где устанавливаются стратегические задачи, связанные с ними.

Например, риск может быть существенен для одной из стратегических целей организации, однако, такой риск существенен только для одного из подразделений. В отчетности по риску, организация раскрывает свой информацию как с точки зрения дочки, так и последствия для организации в целом.

Средства, через которые вы получаете информацию о зонах влияния вашей организации, могут быть разными. Некоторая информация может быть общедоступной, некоторая может быть получена в связи с финансовой отчетностью, в то время как получение другой информации может зависеть от прочности связей организации с другими компаниями.

Включение в интегрированный отчет качественного описания влияния организации вместе с четким описанием различий между границами отчетности и зонами влияния организации может внести ясность в понимание читателей об организации и последствиях

процесса повышения капитализации. Описание зон влияния организации затрагивает видение организации своего воздействия на экономику, окружающую среду и общество.

Совет: При описании таких последствий, получите представление о таких процессах и практиках третьих лиц, насколько это возможно.

Существуют характерные ограничения на информацию, которую организация может получить и, соответственно, иметь возможность оценить и раскрыть в отношении ее зон влияния. Следует признать, что объем информации, доступный вашей организации об организациях, которые она не контролирует, может быть ограничен. Кроме того, может быть трудным точно оценить, какое влияние вы оказываете или будете оказывать на такие организации на самом деле.

Совет: Раскрытие ограничений (и мер, принимаемых для их преодоления) для получения и оценки информации, касающейся влияния вашей организации, обеспечит контекст видения организации о ее основных воздействиях.

Обратитесь к *<IR> Инструмент 2, Список Справочных Материалов*, для других документов, которые дают представление о границах отчетности и зонах влияния.

ТЕМА 3- Определение временных границ кратко-, средне- и долгосрочного периодов

Временные рамки включают в себя информацию, которая относится к прошлому, настоящему и будущему. Примеры информации о прошлом, настоящем и будущем включают ретроспективу деятельности, рассматриваемые в настоящее время вопросы и прогнозную информацию, соответственно.

Учитывая характер вопросов, которым посвящается интегрированная отчетность, в целях подготовки интегрированного отчета как правило вашей организации следует рассматривать более долгий промежуток времени касательно будущей деятельности, чем сегодня. Интервал временной границы будущего измерения может варьироваться в зависимости от сектора.

Для читателей было бы полезно, если ваша организация определит в своем отчете временные интервалы, которые используются для кратко-, средне- и долгосрочном периодах в отношении прогнозной информации.

Например, вы можете определить временные границы следующим образом: краткосрочные - в течение следующего года; среднесрочные - в ближайшие 2-5 лет, и долгосрочные - период по истечении 5 лет, на который организация делает свой долгосрочный прогноз. Между тем, другая организация может определить краткосрочный период на ближайшие 1-2 года, на среднесрочный - ближайшие 3-7 лет, и

долгосрочный – на 8-20 лет, так как экономические циклы у этой организации могут быть более долгими, чем у вашей.

Таким образом, не существует четкого ответа по поводу установления длительности каждого периода.

ТЕМА 4- Применение понятий «уместность» и «существенность» Резюме руководящего принципа

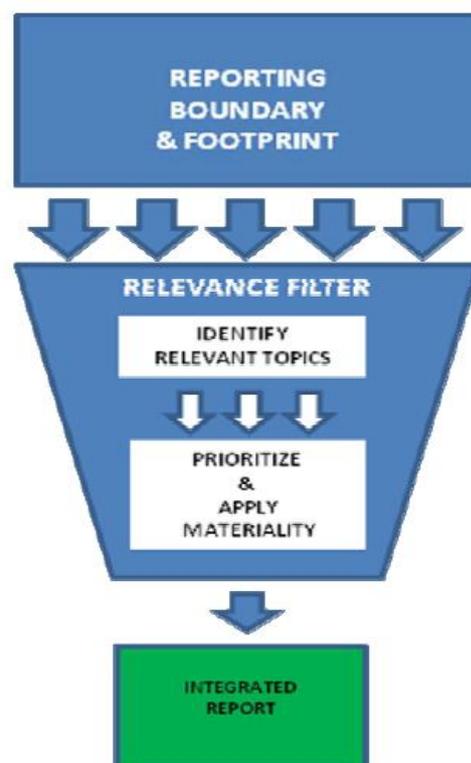
Руководящий принцип «лаконичности, надежности и существенности» означает, что интегрированный отчет должен содержать четкую, достоверную информацию, которая является существенной для оценки способности организации создавать и поддерживать капитализацию в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

Как говорится в дискуссионном документе, высшее руководство и те, кому поручено управление, должны принять решение о различии информации, которая является существенной и поэтому должна быть включена в интегрированный отчет, и другой информацией, которая относительно статична или значима только для некоторых пользователей отчета. Выразительность повышается, если только существенная информация включена в отчет.

Соображения по применению

При разработке предлагаемого Руководящего принципа, включенного в проект Рамочного стандарта, Рабочая группа ИРС обсуждала применение аспектов значимости и существенности с точки зрения фильтра релевантности - фильтра, состоящего из двух частей, необходимого для определения того, какая информация должна быть отражена и проанализирована и, в конечном счете, входила в отчет, как показано на рисунке 1.2 ниже.

Диаграмма 1.2, *Фильтр релевантности*



Первый фильтр будет определять актуальные темы в рамках границ отчетности и зон влияния, которые могут включены в отчет для быть полезны для отражения информационных потребностей пользователей (то есть, пул возможных тем), а второй фильтр определяет приоритет информации по этим темам, учитывая то, является ли она существенной с количественной или качественной точки зрения.

Например, отчитывающаяся организация определяет свои стратегии для достижения стратегических целей, используя первый фильтр. Потом организация применяет второй фильтр, чтобы расположить эти стратегии по важности и определить, какие из них являются существенными, качественно или количественно, для достижения стратегических целей организации в кратко-, средне- или долгосрочной перспективе. Во время расстановки приоритетов организация может рассмотреть значение той или иной стратегии для ее бизнес-модели, значение рисков и возможностей по отношению к каждой стратегии, ограничения в отношении наличия ресурсов, значение ключевых взаимоотношений, а также вопросы, которые значимы для заинтересованных сторон (например, стратегии, которые снижают воздействие на окружающую среду, например, путем разработки и производства «зеленой» продукции, деятельности по снижению выбросов парниковых газов или по переработке отходов; стратегии, улучшающие условия в сообществах посредством программ трудоустройства или программ по развитию местных сообществ).

В финансовой отчетности информация считается существенной, если ее несообщение или некорректное сообщение может повлиять на решения, которые пользователи делают на основе финансовой информации конкретной организации. Тот же принцип относится и к интегрированной отчетности. Однако, существенность часто сложнее измерить в интегрированной отчетности, чем в финансовой отчетности и, соответственно, требуется большая доля оценки.

Существенность устанавливает планку того, сообщаются ли «правильные вещи». При применении руководящего принципа должны раскрываться только самые существенные вопросы. Таким образом, то, что существенно для одной организации, может не быть существенным для другой. Поэтому, вам необходимо принять правильное решение о применении концепции существенности к вашим фактическим обстоятельствам.

Совет: При применении двусоставного фильтра вы можете анализировать вопросы, создав систему оценок относительно ряда вопросов с помощью шкалы (например, категории «высокая», «средняя» или «низкая», или нечто подобное) и ассоциированных точек, которые присваиваются каждому пункту. Чем выше общая оценка, тем более существенен предмет обсуждения. Возможные вопросы могут быть следующими:

- Насколько важна конкретная стратегия для достижения стратегических целей?
- Насколько значительна возможность?
- Существуют ли значительные риски, связанные с ними, которые могут иметь неблагоприятные последствия (например, ограничение поставщиков, изменения в цене или наличии)?
- Для внешних факторов, насколько значительное влияние они могут оказать на способность организации создавать и поддерживать стоимость в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе?
- Для различных капиталов, есть ли существенные последствия, влияющие на способность организации создавать и поддерживать стоимость в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе?
- Насколько значительно воздействие организации (положительное и отрицательное) на различные капиталы?
- Насколько значительна эта информация для заинтересованных сторон? Многие ли ее запрашивают?
- Какая информация должна быть раскрыта в силу закона или другого регулирования?
- В какой степени эта информация используется для управления организацией?
- Насколько эта информация важна для понимания способности организации создавать

стоимость в будущем?

Вы также можете столкнуться с возможным конфликтом между определением того, что существенно для текущего года, и согласованностью с предыдущими годами. Некоторые вопросы могут быть существенными в одном году и не оцениваться так высоко в следующем не потому, что они стали менее существенными сами по себе, но потому, что их относительный рейтинг с другими вопросами, делает их менее существенными в сравнении.

Например, в текущем году могли произойти несколько крупных событий, которые привели к появлению вопросов более существенных, чем те, что были в прошлом году. Например, стихийное бедствие могло уничтожить объект крупного поставщика, что усложнило получение комплектующих необходимых для производства, а основным клиентом, который составляет 20% от вашего годового объема продаж, мог объявить о своем банкротстве, поставив под вопрос будущие продажи этому клиенту.

Учитывая масштаб оценки, который необходим при применении принципа актуальности и существенности, необходимо вовлекать в этот процесс топ-менеджмент компании. Совет директоров или иной орган управления также играют важную роль в этой области.

Совет: Вовлечение высшего руководства и управляющего органа в обсуждение вопросов актуальности и существенности на ранней стадии процесса поможет избежать возможной необходимости менять направление позже.

Помимо раскрытия существенной информации, рассмотрите возможность описания процесса определения того, что включать в отчет, в том числе процесс обсуждения существенных тенденций.

РАЗДЕЛ 2: ОСНОВЫ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ – БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И ПОВЫШЕНИЕ КАПИТАЛИЗАЦИИ

Обзор

В этом разделе обсуждаются более подробно концепции, включенные в раздел проекта рамочного стандарта дискуссионного документа в отношении бизнес-модели и создании стоимости и возможной связи отчетности с циклами создания стоимости. В то время как в данном разделе концепция стоимости обсуждается чуть глубже, часть ваших исследовательских работ в пилотной программе будет заключаться в определении стоимости.

Центральным элементом интегрированной отчетности является бизнес-модель организации. Не существует единого, общепринятого определения термина «бизнес-модель». Однако, он часто определяется как процесс, с помощью которого организация стремится создать и поддерживать свою стоимость.

Организация определяет свою бизнес-модель посредством выборов, которые обычно признают, что стоимость не создается только силами организации и внутри нее, но и:

- находится под влиянием внешних факторов (в том числе экономических условий, социальных вопросов и технологических изменений), которые представляют риски и возможности, создающие контекст, в рамках которого действует организация,
- создается совместно через отношения с другими участниками (в том числе сотрудниками, партнерами, сетями, поставщиками и клиентами), и
- в зависимости от наличия, доступности, качества и управления различными ресурсами, или «капиталами» (финансовым, производственным, человеческим, интеллектуальным, природным и социальным).

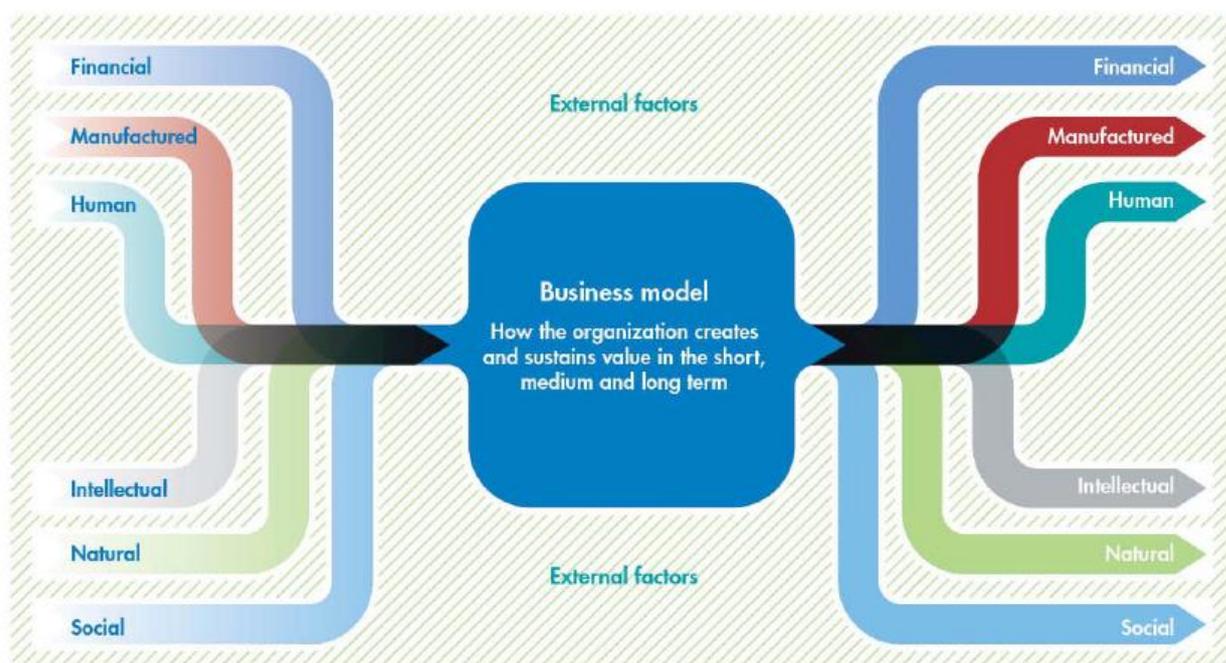
Интегрированная отчетность стремится обеспечить более глубокое представление о:

- значительных внешних факторах, которые влияют на организацию,
- ресурсах и отношениях, которые организация использует и на которые влияет, и
- как бизнес-модель организации взаимодействует с внешними факторами, ресурсами и отношениями для создания и поддержания стоимости компании с течением времени.

Описывая, и измеряя, где это окажется возможным, существенные компоненты создания стоимости компании и, главное, взаимоотношений между ними, интегрированная отчетность предлагает более широкое объяснение результатов деятельности, чем традиционная отчетность. В частности, она делает видимыми все соответствующие капиталы, от которых (в прошлом, настоящем и будущем) зависят результаты деятельности организации, как организация использует эти капиталы и как она на них влияет (см. Диаграмма 2.1). Эта информация имеет решающее значение для эффективного распределения ограниченных ресурсов. Это обеспечит значимое представление перспектив организации на устойчивость и успех в долгосрочном периоде и обеспечит информационные потребности и оценки инвесторов и других заинтересованных сторон.

Важно отметить, что система отчетности, построенная вокруг бизнес-модели организации, предоставляет лучшую основу для объяснения менеджмента, что действительно имеет значение, в результате чего отчетность становится ближе к тому, как ведется бизнес.

Диаграмма 2.1, Обзор процесса создания стоимости



СТОИМОСТЬ

Для целей настоящего Руководства, термин «стоимость» используется более широко, чем в традиционных методах оценки результатов деятельности, которые почти полностью ссылаются на финансовые показатели. Все чаще, стоимость организации обусловлена более широким, нематериальными факторами, включая:

- Социальные выгоды или затраты от товаров и услуг
- Репутацию своего бренда
- Влияние компании на рынке
- Таланты, навыки и инновации ее сотрудников.

Стоимость отражает то, как бизнес-модель организации влияет, положительно или отрицательно, на различные капиталы, на которые организация опирается или с которыми имеет отношения, и от которых, таким образом, зависит ее успех. Стоимость может, таким образом, рассматриваться как результат бизнес-модели компании. Однако, как обсуждалось в обзоре этого раздела, часть вашей исследовательской работы в рамках пилотной программы будет состоять в определении стоимости компании.

Интегрированная отчетность предназначена для того, чтобы измерить и разъяснить, то, как бизнес-модель организации создает и поддерживает ее стоимость. В некоторых случаях, в результате различных факторов, стоимость может уменьшаться. Понятие стоимости может применяться не только к стоимости компании для нее самой и ее инвесторов, но и ее ценности для других стейкхолдеров, включая общество в целом. Это признается IIRC, который ожидает, что интегрированные отчеты будут представлять

интерес для очень широкого круга заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе. Первоначально, однако, основными пользователями интегрированных отчетов, вероятно, будут долгосрочные инвесторы (поставщики заемного и собственного капитала) и другие заинтересованные стороны, которые имеют схожие потребности в информации, такие, как правительства, сотрудники, поставщики и клиенты. Когда интегрированная отчетность будет развиваться дальше, явное внимание будет уделено тому, как международный стандарт по ИО может быть адаптирован для удовлетворения более широких потребностей в информации, которые могут иметь стейкхолдеры. Это отражает более широкие последствия влияния бизнес-модели организации, которое она оказывает на различные капиталы.

Элементы Диаграммы 2.1 объясняются ниже.

Внешние факторы

Внешние факторы на рынке создают условия, в которых работает организация. Они влияют и на организацию напрямую, и на наличие и качество капиталов, которые организация использует в создании кратко- и долгосрочной стоимости.

Внешние факторы включают:

- Макро-и микроэкономические условия, такие как экономическая стабильность, глобализация, тенденции в отрасли, рыночные изменения и особое регулирование
- Социальные проблемы, такие как миграция населения, права человека, коллективные ценности и системы образования
- Вопросы охраны окружающей среды, такие как изменение климата и биоразнообразие
- Конкурентные силы
- Потребительский спрос
- Технологические изменения

Ресурсы и взаимоотношения или «капиталы»

Успех всех организаций зависит от множества ресурсов и взаимоотношений. Степень, в которой организации истощают эти ресурсы или создают их, имеет важное влияние на доступность ресурсов и силу взаимоотношений, поддерживающих долгосрочную жизнеспособность этих организаций. Эти ресурсы и взаимоотношения можно рассматривать как различные формы «капитала».

Цель следующей классификации и описаний, основанных на различных источниках и установившихся моделях², - помочь читателям понять концепции, лежащие

² Эти источники включают White, A.L. (2010), "The Five Capitals of Integrated Reporting – Toward a Holistic Architecture for Corporate Disclosure" и Forum for the Future (2009), "The Five Capitals Model – a framework for sustainability"

в основе дискуссионного документа. Они не предназначены для определения единственно верного способа классификации или описания капиталов. Степень, в которой различные организации используют или воздействуют на каждый из этих капиталов, различается: не все капиталы одинаково актуальны и применимы ко всем организациям.

Финансовый капитал: объем средств,:

- доступный организации для использования в производстве товаров или предоставлении услуг, и
- полученный путем финансирования, такого как заемный или собственные средства или гранты, или произведенный посредством деятельности или инвестиций.

Производственный капитал: Произведенные физические объекты (в противопоставление естественным физическим объектам), которые доступны для организации для использования в производстве товаров или предоставлении услуг, в том числе:

- здания,
- оборудование, а также
- инфраструктура (например, дороги, порты, мосты и очистные сооружения).

Человеческий капитал: навыки и опыт сотрудников, и их мотивация к внедрению инноваций, в том числе их:

- поддержка управленческой структуры организации и этических ценностей, таких как признание прав человека,
- способность понимать и внедрять стратегии организации,
- лояльность и мотивация для совершенствования процессов, товаров и услуг, в том числе их способность руководить и сотрудничать.

Интеллектуальный капитал: Нематериальные активы, которые обеспечивают конкурентные преимущества, в том числе:

- интеллектуальная собственность, например, патенты, авторские права, программное обеспечение и организационные системы, процедуры и протоколы, и
- нематериальные активы, которые ассоциируются с брендом и репутацией, которые создала организация.

Природный капитал: природный капитал – это вклад в производство товаров или предоставление услуг. Деятельность организации влияет на природный капитал как позитивно, так и негативно. Он включает в себя:

- воду, землю, полезные ископаемые и леса, и
- биоразнообразие и здоровье эко-систем.

Социальный капитал: институты и взаимоотношения, установленные внутри и между каждым сообществом, группой стейкхолдеров и других сетей для повышения индивидуального и коллективного благополучия. Социальный капитал включает в себя:

- общие ценности и нормы поведения,
- ключевые взаимоотношения, а также доверие и лояльность клиентов, которых организация достигла и которые стремится строить и защищать с клиентами, поставщиками и деловыми партнерами,
- социальная лицензия организации для ведения деятельности.

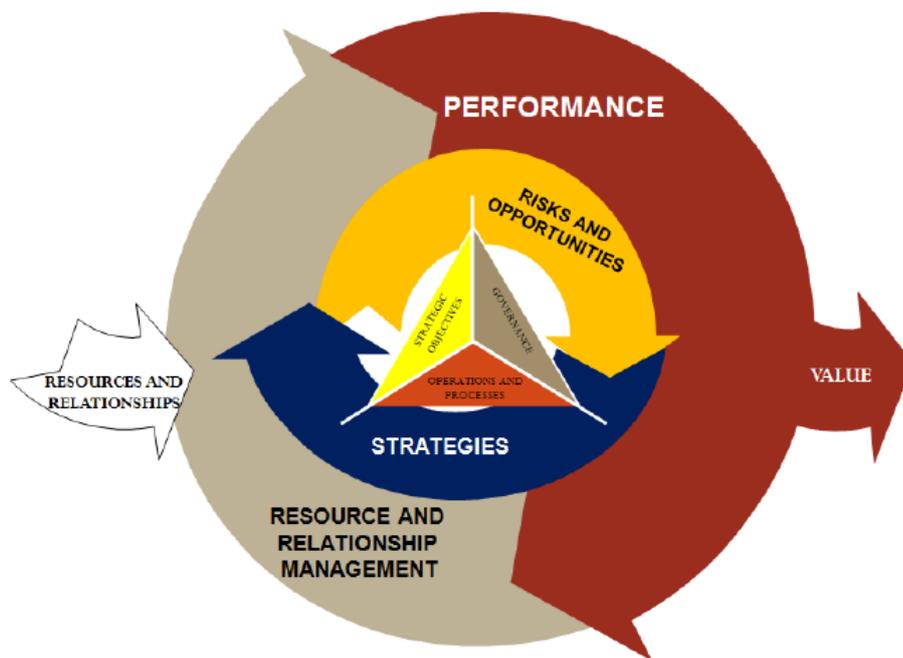
Бизнес-модель

Как показано на диаграмме 2.1, бизнес-модель организации лежит в основе создания ее стоимости. Обычно бизнес-модель, которая действует в контексте внешних факторов, принимает во внимание:

- Входы, то есть ресурсы и связи, обсуждаемые ранее;
- Выбор, сделанный организацией, о таких вопросах, как:
 - o Ее миссия, видение, ориентиры, ценности и цели
 - o Что она предлагает рынку и клиентам (иногда упоминается как конкурентное предложение)
 - o Ее стратегии, в том числе то, какие действия предпринимать для того, чтобы обособить организацию от конкурентов и сохранять или улучшать свое положение в сети создания стоимости и на более широком рынке
 - o Процедуры и практики, которые поддерживают бизнес-модель, такие, как вознаграждение, ценообразование, талант и компетентность менеджмента, брендинг, отношение к риску, склонность к возможностям, принципы деятельности и процессы
 - o Управление, в том числе руководство и надзор за тем как принимаются решения, и
- Результаты, то есть созданная стоимость, как уже говорилось ранее, которая, для отдельных организаций, приравнивается к «результатам деятельности» в широком смысле.

Бизнес-модель формируется из выборов, сделанных организацией и, соответственно, развивается с течением времени. Эти выборы цикличны в том, что кумулятивный эффект прошлых выборов создает новые сценарии, о которых делается выбор, эффект от которых создает дополнительные сценарии и необходимость новых выборов в будущем. Один из способов посмотреть на эту серию взаимосвязанных и зачастую сложных выборов с целью их объяснения – нарисовать их, как если бы они были последовательным процессом, как показано на диаграмме 2.2 и более подробно описано ниже.

Диаграмма 2.2, Бизнес-модель внутренней деятельности



Первоначально, организация создается на основе предпринимательской идеи, на основе которой намечаются стратегические ориентиры. Очень тесно с этим выбором связаны (а) как организация будет управляться и (б) какие операции и процедуры, те, кому поручено управление, будут осуществлять для достижения стратегических ориентиров. Результат этих выборов становится ядром бизнес-модели. Из этого ядра вытекают рассмотрение рисков и возможностей, которые стоят перед организацией, и выбор того, как эти риски будут снижены или управляемы, а возможности максимизированы. К ним относятся компромиссы между различными капиталами (например, расчищение земли, то есть истощение природного капитала, для того, чтобы построить железные дороги, тем самым увеличивая произведенный и, возможно, социальный капитал).

Эти решения приведут к выбору стратегий, направленных на достижение стратегических ориентиров организации. То, как эти стратегии реализуются, определяет, как организация управляет ресурсами и отношениями, от которых она зависит, что, в свою очередь, определяет, насколько успешно организация работает. Хотя результаты деятельности традиционно измеряются преимущественно в финансовом плане, результаты деятельности в широком смысле приравниваются к общей стоимости, которую организация создает или сокращает (то есть, чистое воздействие ее решений и компромиссов на все капиталы).

Поскольку выборы цикличны и их последствия являются кумулятивными, прошлые результаты деятельности дают обратную связь для бизнес-модели, создавая тем самым новые выборы, в том числе возможные изменения в бизнес-модели с течением

времени. В частности, прошлые результаты сравниваются с целями и задачами, предназначенными для измерения степени, в которой стратегические ориентиры были достигнуты. Это приводит к выбору изменений, которые может быть необходимо сделать в отношении стратегических ориентиров, практики корпоративного управления и т.д., так, что сеть выборов и их последствий продолжается.

Периодическая интегрированная отчетность, таким образом, рассматривает два цикла создания стоимости - первый отражает взгляд от прошлого к настоящему на процесс создания стоимости и соответствующий анализ результатов деятельности, а второй смотрит из настоящего в будущее, на перспективы организации достичь успеха с течением времени.

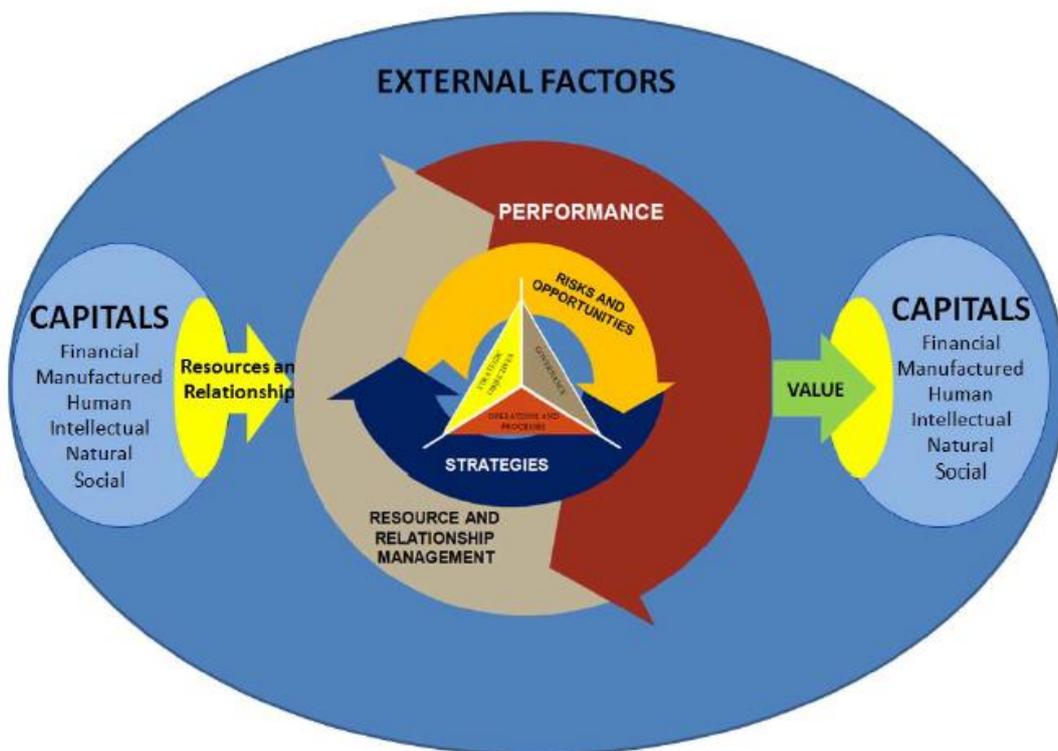
Как отмечалось выше, с целью объяснения, эта дискуссия была представлена так, как будто процесс взаимосвязанных выборов является абсолютно последовательным. На самом деле этот процесс гораздо сложнее и богаче. Например, стратегии организации будут зависеть от ее текущей позиции на рынке и оценки руководства о том, как рынок и конкурентная среда могут измениться в будущем. Это стремление будет сталкиваться с механизмами управления и тем, каким образом организация управляется и мотивируется.

Стратегии будут также влиять на характер бизнес-модели и режим ее эксплуатации, в частности, это будет определять характер цепочки ценностей, рисков и зависимостей, размещенных на других ключевых заинтересованных лицах и деловых отношениях. Способность четко формулировать в интегрированном отчете это богатство и взаимосвязанность выборов и последствий, влияющих на создание стоимости, играет важную роль в демонстрации реальностей, с которыми сталкивается организация.

Отчет о контексте (среде) –связь с циклами повышения капитализации

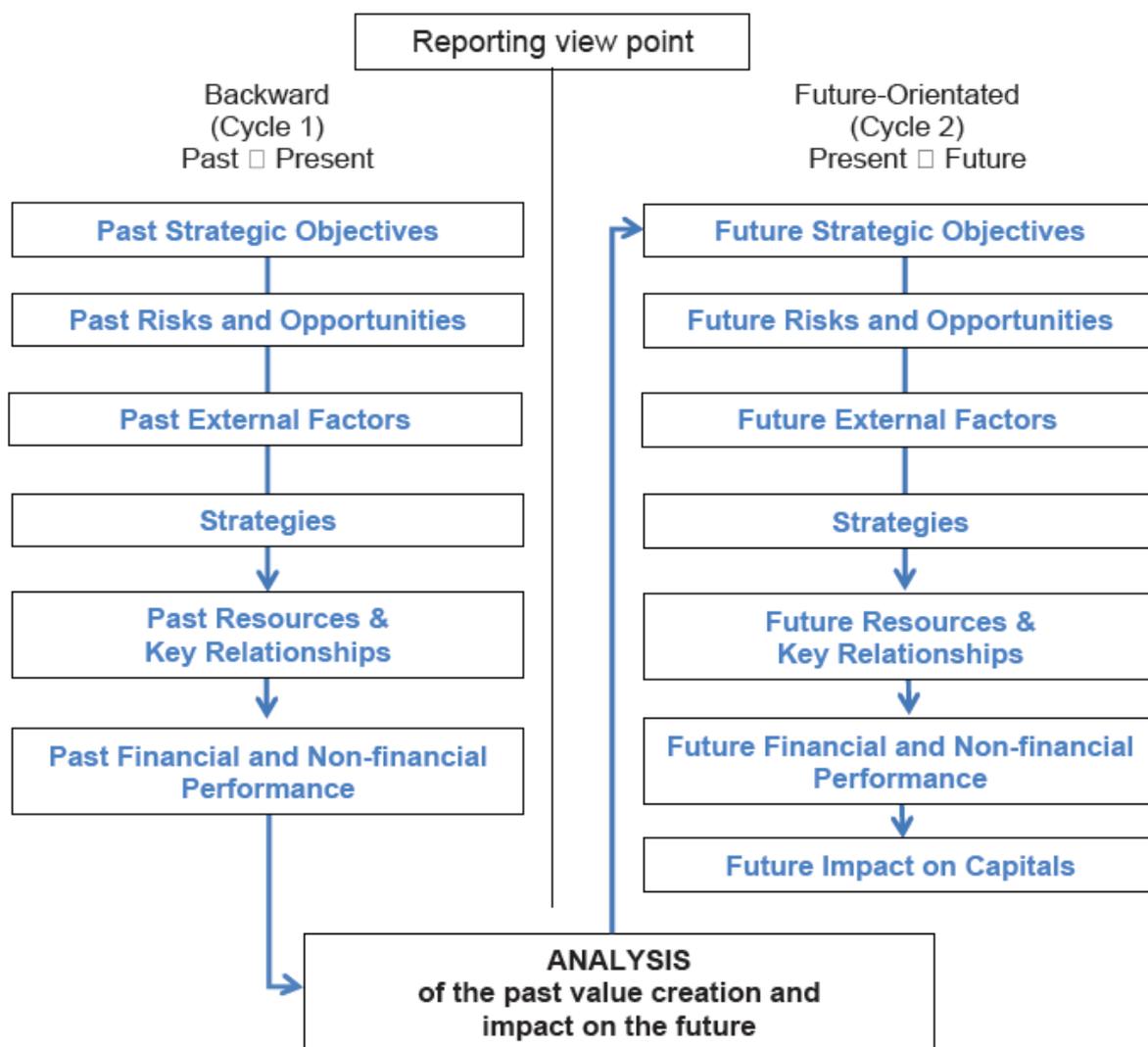
Диаграмма 2.3 (ниже) сочетает в себе две уже описанных диаграммы. Она представляет собой историю организации, которую интегрированная отчетность пытается рассказать. Описывая и измеряя, где это достижимо и существенно, компоненты создания стоимости и, главное, отношения между ними, интегрированная отчетность приводит к более совершенному объяснению результатов деятельности, чем традиционная отчетность. В частности, она делает видимыми различные формы капитала, от которых деятельность (в прошлом, настоящем и будущем) зависит, как организация использует те капиталы, и ее влияние на них. Эта информация имеет решающее значение для понимания перспективы организации на долгосрочный успех.

Диаграмма 2.3, *Интегрированная отчетность*



Хотя процесс создания капитализации компании - это непрерывная деятельность, которая приводит к долгосрочному перераспределению ресурсов и отношений, он также важен для организации для того, чтобы проанализировать результаты своей деятельности, сравнивая то, что она планировала в прошлом с текущей деятельностью и своими ожиданиями на будущее для оценки прогресса и своей способности создавать и поддерживать стоимость в будущем. Таким образом, интегрированная отчетность рассматривает два цикла создания стоимости; первый отражает взгляд на процесс создания стоимости, а также стоимость, созданную за прошедший период и соответствующий анализ результатов деятельности, а второй смотрит на процесс создания стоимости из настоящего в будущее и ожидания результативности компании в будущем, как показано на диаграмме 2.4.

Диаграмма 2.4, Циклы отчетности о процессе создания стоимости



Интегрированный отчет призван обеспечить лучшее понимание внутренних мыслительных процессов руководства посредством обсуждения процесса создания стоимости компании. Интегрированный отчет включает в себя наиболее актуальные и существенные вопросы, обеспечивающие это понимание. **Раздел 4, Организация структурных элементов интегрированного отчета**, предлагает более наглядное описание структурных элементов отчета и взаимосвязей между ними.

Ниже перечислены практические шаги, которые вы можете предпринять для подготовки интегрированного отчета, основанные на концепции процесса создания стоимости организации. Важно, показать поток и связность информации.

Цикл 1: Отчетность о создании стоимости из прошлого к настоящему

Стратегические ориентиры и стратегии

•Опишите последние стратегические ориентиры, объясняя, (а) как организация управлялась и (б) какие операции и процессы внедряли те, кому поручено управление, преследуя стратегические ориентиры.

•Определите риски и возможности, которые стоят перед организацией, и каким образом эти риски будут снижены, а возможности - максимизированы. Такие решения включают «компромиссы» по отношению к различным формам капитала.

•Определите внешние факторы, влияющие на организацию, как непосредственно, так и косвенно, путем воздействия на доступность и качество капиталов, которые организация использует в создании стоимости. Внешние факторы включают, например:

oМакро- и микроэкономические условия (такие, как экономическая стабильность, глобализация, тенденции в отрасли, рыночные изменения и особое регулирование)

oСоциальные вопросы (такие, как миграция населения, права человека, здравоохранение и бедность, коллективные ценности и системы образования)

oЭкологические проблемы (такие, как изменение климата и ущерб экосистемам)

oКонкурентные силы

oПотребительский спрос

oТехнологические изменения.

Опишите, как организация формирует свои стратегии, основываясь на рисках и возможностях, а также внешних факторах для достижения своих стратегических целей.

Ресурсы и ключевые взаимоотношения

•Опишите, как эти стратегии были реализованы, объясняя, как организация управляет ресурсами и отношениями, от которых она зависит, и которые, в свою очередь, влияют на то, насколько организация результативна.

•При выполнении стратегий вашей организации, опишите, как организация управляла своим выбором различных форм капитала, ее ключевые взаимоотношения и взаимосвязями между ними.

•Опишите действия, предпринятые для создания стоимости, в том числе с точки зрения как финансовой, так и не финансовой результативности.

Результативность

•Опишите, как прошлые результаты деятельности организации повлияли на соответствующие формы капитала в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Такое описание может включать в себя финансовые и нефинансовые показатели, ключевые показатели эффективности и ключевые индикаторы риска.

Анализ создания стоимости компании в прошлом

•Опишите все прошлые механизмы управления, которые привели к неудовлетворительной фактической результативности или выручке, включая чистую прибыль, и объясните любые действия или изменения, предпринятые для улучшения результатов в будущих циклах.

Цикл 2: Ответственность о создании стоимости из настоящего в будущее:

Стратегические ориентиры и стратегии

• На основе анализа прошлых результатов деятельности и распределения между различными формами капитала и ключевыми отношениями (в том числе текущего состояния каждого из них), опишите, как стратегические ориентиры организации изменились или будут изменены и, соответственно, повлияют на будущие стратегии в зависимости от определенных текущих и ожидаемых рисков и возможностей, которые могут включать как внутренние, так и внешние факторы.

Ресурсы и ключевые взаимоотношения

• Выполняя стратегии, описанные выше, опишите (1), как организация будет управлять своим выбором различных капиталов и ее основных взаимоотношений и (2) взаимосвязи между ними.

• Опишите действия, которые следует принять для создания стоимости компании, в том числе в отношении будущей финансовой и нефинансовой результативности.

Результативность

• Опишите взгляд организации на то, как ее будущая результативность предположительно будет влиять на различные капиталы в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

Перспективы на будущее

• Объясните планы организации о том, (1) как она будет сохранять и наращивать различные капиталы, которые остаются актуальными, (2), как она будет компенсировать скудные или непригодные для использования формы капитала, необходимого в будущем организационном менеджменте, и (3) какие инвестиции будут сделаны для этих целей.

РАЗДЕЛ 3: ПРИМЕНЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ ПРИНЦИПОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ИНТЕГРИРОВАННОГО ОТЧЕТА

Руководящие принципы

Дискуссионный документ предлагает пять руководящих принципов для обоснования подготовки интегрированного отчета, уведомления о содержании отчета и того, как информация представлена. К ним относятся:

- Стратегический фокус
- Взаимосвязанность информации
- Установка на будущее
- Ответная реакция и включенность заинтересованных сторон
- Лаконичность, достоверность и существенность

Нижеследующий контекст дает представление о применении каждого из принципов, вместе с советами о том, как эти принципы могут быть применены к конкретным элементам содержания.

Стратегический фокус:

Интегрированный отчет дает представление о стратегических ориентирах организации и о том, как эти ориентиры связаны с ее способностью создавать и поддерживать капитализацию с течением времени, а также о ресурсах и взаимосвязях, от которых организация зависит.

В интегрированном отчете сообщается, что важно для организации со стратегической точки зрения. В нем изложены:

- стратегические ориентиры организации;
- имеющиеся стратегии или планы, которые нужно осуществить для того, чтобы достичь их, и
- как они связаны с другими компонентами бизнес модели.

Это может включать, например, выделение значительных новых возможностей, рисков и зависимостей, которые вытекают из рыночной позиции организации, стратегий и бизнес-модели.

Отчет также четко формулирует, как организация использует ресурсы и взаимоотношения. Это включает в себя отчетность о финансовом, производственном, человеческом, интеллектуальном, природном и социальном капитала в той мере, в которой каждый из них вносит вклад в способность организации создавать и поддерживать капитализацию.

Вернитесь к **Разделу 2** за описанием того, как бизнес-модель и различные ресурсы и взаимоотношения используются для создания стоимости компании.

Совет: При описании стратегических ориентиров, связывайте эти ориентиры с тем, как они отвечают на ключевые риски и возможности, с которыми сталкивается организация. Соотнесите результативность с тем как организация достигала свои стратегических целей. Опишите будущие перспективы организации со стратегической точки зрения.

Взаимосвязанность информации:

Интегрированный отчет показывает связи между различными компонентами бизнес-модели организации, внешними факторами, которые влияют на организацию, и различными ресурсами и взаимоотношениями, от которых зависят организация и ее результативность.

Взаимосвязанность занимает центральное место в обеспечении того, что интегрированный отчет:

- отражает меняющийся характер процесса принятия бизнес-решений, а также критических связей в деловом мышлении и деятельности, а также
- помогает сломать установленную разобщенность в том, как информация сообщается, и традиционный фокус в основном на финансовых вопросах.

Примеры взаимосвязанности включают:

- информацию о том, как изменения на рынке влияют на стратегию;
- связи между различными элементами рыночного анализа организации и ее оценками и объяснениями рисков, а также
- как стратегии связаны с ключевыми показателями эффективности (KPI), ключевыми индикаторами риска (KRI) и вознаграждением.

Важно отметить, что интегрированный отчет четко представляет связь между финансовыми показателями и использованием организацией (и воздействием на нее) значительных ресурсов и взаимоотношений, от которых она зависит.

Интегрированная отчетность позволяет комплексно оценить способность организации создавать и поддерживать стоимость в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Укрепляя взаимосвязанность информации, интегрированная отчетность может помочь организациям принимать более устойчивые решения и позволить инвесторам и другим заинтересованным сторонам получать более точное и полное представление о деятельности организации.

Совет: Чем больше комплексное мышление будет встроено в управление организацией, тем более естественным будет применение концепции взаимосвязанности информационного потока в отчетности. Соответственно, следование по пути увеличения объема комплексного подхода в организации поможет стимулировать процесс интегрированной отчетности.

Установка на будущее:

Интегрированный отчет включает ожидания руководства о будущем, а также другую информацию, с целью помочь пользователям отчета понять и оценить перспективы организации и неопределенности с которыми она сталкивается.

Установка на будущее включает то,:

- как организация приводит в равновесие кратко- и долгосрочные интересы;
- куда организация планирует придти с течением времени;
- каким образом она планирует туда добраться, и

- какие критические инструменты реализации, проблемы и барьеры могут быть на этом пути.

Это предполагает анализ:

- того, насколько устойчивой является бизнес-модель организации
- взаимосвязи между прошлой и будущей результативностью, и
 - факторы, которые могут изменить эту взаимосвязь, например, будет ли организация иметь доступ к необходимым ресурсам по цене, которую она может себе позволить.

Интегрированный отчет может включать в себя цели, прогнозы, планы, оценки, и анализ чувствительности.

При предоставлении прогнозной информации, вы можете рассмотреть соответствующую информацию из признанных внешних источников, оценки ключевых показателей эффективности (KPI) и ключевых индикаторов риска (KRI) в будущем.

Как уже говорилось в **Разделе 1**, особое внимание необходимо, чтобы избежать создания шаблонного раскрытия информации. Правильнее, вы должны включать только ту информацию, которая имеет практическую пользу для пользователей отчетов при оценке перспектив организации.

Прогнозная информация, по своей природе, более неопределенна и, следовательно, менее точна, чем информация о прошлых периодах. Неопределенность, однако, не причина сама по себе, чтобы исключить такую информацию, но это означает, что ключевые оценки и значимые предположения, используемые руководством, а также возможные риски, должны быть включены в отчет, чтобы пользователи отчета могли правильно оценить эту информацию.

Как уже говорилось в **ТЕМЕ 1**, вам следует ознакомиться со всеми юридическими или нормативными требованиями в отношении прогнозной информации и получить юридическую консультацию о:

- Типах раскрытия информации, которые могут быть сделаны,
- том, какие предостерегающие заявления могут быть обязательными или разрешенными для выделения неопределенности в отношении достижимости, и
- Есть ли какие-то законодательные или нормативные обязательства по публичному обновлению такой информации по вопросам или событиям, которые могут повлиять на такие прогнозы, и если да, то каким образом такие обновления должны быть сделаны.

Совет: Лучше всего выявить любые требования, предъявляемые к отчетности вашей организации, в начале процесса отчетности и уточнить ближе к концу процесса отчетности были ли какие-либо существенные изменения, которые необходимо рассмотреть.

Обратная связь и вовлеченность заинтересованных сторон:

Интегрированный отчет дает представление об взаимоотношениях между организацией и ее основными заинтересованными сторонами и о том, как и в какой мере организация понимает, учитывает и реагирует на их потребности. Интегрированная отчетность подчеркивает важность взаимоотношений с заинтересованными сторонами организации.

Заинтересованные стороны предоставляют полезную информацию о вопросах, которые важны для них, включая экономические, экологические и социальные вопросы. Это помогает организации:

- выявлять существенные вопросы;
- разрабатывать и оценивать стратегии; и
- управлять деятельностью, включая стратегические и ответственные ответы на существенные вопросы.

ИО повышает прозрачность и подотчетность, играющие важную роль в построении доверия и устойчивости, раскрывая:

- характер и качество взаимоотношений организации с ключевыми заинтересованными сторонами, например, клиентами, поставщиками, сотрудниками и местными сообществами, и
- как их проблемы поняты, приняты во внимание и как на них отреагировали.

Обратная связь демонстрируется через решения, действия и результаты деятельности, а также через общение со стейкхолдерами. Прозрачность внутренних процессов представляет ценность для большинства заинтересованных сторон.

Совет: Стейкхолдеры также предоставляют полезную информацию об их потребностях в информации, которая непосредственно помогает организации в подготовке интегрированного отчета. Однако, связь с конкретными стейкхолдерами с особыми информационными потребностями может принимать различные формы и появиться в другом месте, а не в ИО. Например, организация может выпустить отчет об устойчивом развитии, содержащий более подробную информацию об экономических, социальных и экологических последствиях, использовать Интернет, чтобы сообщать подробную информацию для увеличения раскрытия информации в ИО, или размещать информацию

на специализированных веб-страницах, предназначенных для определенных заинтересованных сторон

Лаконичность, достоверность и существенность:

Интегрированный отчет содержит четкую, достоверную информацию, которая является существенной для оценки способности организации создавать и поддерживать стоимость в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

Руководство и те, кому поручено управление, должны принять решение о:

- различиях между информацией, которая является существенной и поэтому должна быть включены в интегрированный отчет, и другой информацией, которая может быть относительно статична или важна только для некоторых пользователей отчета; лаконичность повышается, когда последняя выходит отдельно на сайте организации или в других формах; и
- том, является ли информация достаточно достоверной для включения в интегрированный отчет.

Хотя достоверная информация должна быть полной, нейтральной и точной, следует признать, что это редко, если вообще, достижимо во всех отношениях, поэтому задача состоит в максимизации этих качеств по мере возможности, например, путем обеспечения того, что любые отрицательные вопросы также честно освещаются, как и позитивные. Достоверность также включает необходимость возможности сравнения информации с информацией других организаций и последовательности информации для той же компании с течением времени. Достоверность повышается за счет таких механизмов, как надежное взаимодействие с заинтересованными сторонами и независимое внешнее заверение.

Применение концепции «лаконичность»

Целью является устранение беспорядка, который отвлекает от возможности ясно видеть способность организации создавать и поддерживать стоимость с течением времени, а для организации от описания такой способности в сжатые сроки. ИО является более понятным, когда он написан простым языком, избегающим профессионального жаргона. Последствия определенной информации, возможно, должны быть четко

Совет: Попробуйте использовать маркированные списки вместо связного текста. Если использование технических терминов неизбежно, можно включить в отчет глоссарий, который поможет пользователям отчета.

сформулированы, но это не должно означать включение лишних деталей или сложностей.

Применение концепции «достоверность»

Дискуссионный документ определяет ряд качественных характеристик достоверной информации:

- Полная
- Нейтральный
- Безошибочная/точная
- Сопоставимые с информацией других организаций
- Последовательная для той же организации с течением времени

Они похожи на принципы определения содержания отчета и обеспечения его качества, используемые GRI 3³, на качественные характеристики полезной финансовой информации, используемые Советом по международным стандартам финансовой отчетности (IASB) и Бюро стандартов финансового учета США (FASB)⁴, и на аналогичные принципы в других стандартах отчетности. Аналогично, каждая характеристика может быть описана в следующем свете относительно интегрированной отчетности:

- *Полнота: Полный ИО включает всю информацию, необходимую пользователям отчета для понимания способности организации создавать и поддерживать капитализацию в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.*

При оценке полноты, высшее руководство и лица, которым поручено управление, оценивают, достаточно ли ИО охватывает все аспекты элементов содержания (см. **Раздел 4**) с учетом информационных потребностей заинтересованных сторон, включая их потребности в четкой, лаконичной информации.

- *Нейтральность: Нейтральный ИО является сбалансированным и справедливым.*

Информация не передергивается, не утяжеляется, не подчеркивается, ее значение не приуменьшается, она не подтасовывается иным образом для изменения вероятности того, что она будет воспринята пользователями благоприятно или неблагоприятно. Она не недооценивает и не переоценивает существенные вопросы, касающиеся способности организации создавать и поддерживать стоимость в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

- *Безошибочная/точная: В ИО нет существенных ошибок или пробелов.*

³ Global Reporting Initiative (2011) Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1

⁴ International Accounting Standards Board and Financial Accounting Standards Board (2010): An Improved Conceptual Framework for International Financial Reporting Standards and US Generally Accepted Accounting Practices – Completion of Phase One.

Организация использует процессы и средства контроля, чтобы свести к допустимо низкому уровню риск того, что представленная информация содержит существенные ошибки или организация сознательно допускает ошибки в ИО.

Сопоставимость и последовательность: Информация представлена таким образом, что позволяет сравнивать ее с информацией других организаций, а также является последовательной от одного периода к другому.

Хотя конкретная информация в интегрированных отчетах обязательно различается в разных организациях, освещение вопросов, связанных с элементами содержания,

Совет: Еще один мощный инструмент для повышения сопоставимости - включение контрольных данных, таких как отраслевые стандарты, и использование отраслевых ключевых показателей эффективности, определяемых, например, отраслевой организацией. повышает ее сопоставимость с другими организациями.

Принципы отчетности последовательно повторяются от одного периода к другому, помимо случаев, когда изменения необходимы для улучшения качества отчетной информации. Когда были внесены значительные изменения, организация объясняет причину изменений, описывая (и выражая количественно, если это выполнимо и существенно) их воздействия.

Когда информация в ИО похожа на или основана на другой информации, опубликованной организацией, она составляется на той же основе, или легко совместима с, что и другая информация. Например, если КРІ или обсуждение результативности охватывает схожую тему с информацией, опубликованной в финансовой отчетности организации или отчете в области устойчивого развития, ее согласованность усиливается, если она составлялась на той же основе и за тот же период, как и та другая информация.

Оценка также необходима при решении вопроса, является ли информация достаточно достоверной для включения в ИО.

При рассмотрении вопроса о достоверности информация, необходимо учитывать следующее:

- Количественная информация о прошлых периодах:
 - o Как эта информация получается, обобщается и рассматривается?
 - o Каков уровень точности?
 - o Как она используется для принятия решений?
- Прогнозная информация:
 - o Каковы основные допущения?
 - o Каков уровень точности?

о Являются ли допущения разумными?

о Соответствуют ли эти допущения допущениям, используемым для руководства предприятием?

Совет: Если количественная информация не считается достаточно достоверной, выясните, есть ли качественная информация, которая может быть предоставлена.

Применение концепции «существенность»

Как и в дискуссии о достоверности, ранее упомянутые стандарты отчетности включают в себя принцип существенности вроде следующего:

Существенность: Информация является существенной, когда ее упущение или неправильное сообщение может существенно повлиять на решения пользователей отчета. Существенность основана на характере или значительности, (или и том, и другом) вопроса в каждом конкретном случае отдельной организации.

Для целей первоначального развития проекта стандартов пользователи отчета, чьи информационные потребности учитываются при принятии решения о существенности, являются долгосрочными инвесторами (поставщиками заемных и собственных средств) и другими заинтересованными сторонами, которые имеют схожие потребности в информации, такими, как правительства, сотрудники, поставщики и клиенты. С развитием интегрированной отчетности детальное внимание будет уделено тому, как стандарты могут быть адаптированы для решения более широких потребностей в информации, которые могут иметь заинтересованные стороны.

Оценка существенности включает принятие решения о том, не скрывается ли ключевая информация менее существенной или несущественной информацией, которая может быть релевантной только для некоторых пользователей и будет лучше передана с помощью других средств коммуникации и может быть исключена из ИО.

Подсказка: Подробную информацию, которая меняется не часто, например, перечень дочерних предприятий, лучше всего включить в раздел на сайте организации, а не в ее ИО, однако, необходимо учитывать, существуют ли какие-либо запреты или правовые ограничения на вынесение такой информации за пределы отчета, если ИО используется для удовлетворения конкретных нормативных требований. Когда информация связана с более подробной информацией за пределами ИО, например, с помощью гиперссылок на веб-сайт организации, необходимо позаботиться о том, чтобы такая информация была по-прежнему доступна.

Раздел 4: ОРГАНИЗАЦИЯ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ИНТЕГРИРОВАННОГО ОТЧЕТА

Обзор содержательных элементов

Интегрированный отчет включает следующие элементы содержания, отвечающие на поставленный каждому из них вопрос. Эти элементы существенно связаны друг с другом и представлены в ИО так, чтобы эти взаимосвязи были очевидны, а не представляли их как изолированные, независимые разделы. Особенно важны объяснения существенных изменений по сравнению с прошлым отчетным периодом.

Общие сведения об организации и ее бизнес-модель: Чем занимается организация и что она делает для создания и поддержания капитализации в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе?

Контекст, связанный с текущей деятельностью, включая риски и возможности: В каких условиях работает организация, включая ключевые ресурсы и взаимоотношения, от которых она зависит, а также ключевые риски и возможности, с которыми она сталкивается?

Стратегические цели и стратегии для достижения этих целей: Куда организация хочет прийти и как она собирается это сделать?

Управление и вознаграждение: Какая у организации структура управления и как руководство поддерживает стратегические ориентиры организации и относится к ее подходу к вознаграждению сотрудников?

Результаты деятельности: Какова результативность организации по отношению к ее стратегическим целям и относящимся к ним стратегиям?

Установка на будущее: С какими возможностями, вызовами и факторами неопределенности организация скорее всего столкнется при попытке достижения своих стратегических целей и как они повлияют на ее стратегии и будущую результативность?

Нижеследующие описания этих структурных элементов не являются обязательными предписаниями и не предназначены для того, чтобы ограничить информацию, которую следует включить в ИО. Поэтому, каждый элемент содержания представлен в форме вопроса, а не списка конкретных пунктов. Таким образом, высшее руководство должно принять решение о применении руководящих принципов касательно того, какие вопросы будут совещаться в отчете и как (например, нужно ли включать детальную и неизменяющуюся информацию в ИО или только дать ссылку на раздел официального сайта организации, где эта информация представлена подробно).

Как обсуждалось в Разделе 1, необходимо принять меры, чтобы избежать в отчете шаблонного раскрытия информации. Следует включать в ИО только ту информацию, которая является необходимой пользователям отчета для понимания ими способности организации создавать и поддерживать стоимость в кратко-, средне- и долгосрочном периодах.

Нефинансовая информация должна быть связана с финансовой информацией. Например, сообщая только количество новых патентов, полученных организацией не дает понимания, как это влияет на ее капитализацию в настоящем и будущем. Точно так же, финансовая информация должна привязываться к нефинансовым достижениям, например, количество инвестиций, вложенных в снижение потребления энергии, воды или производства мусора и их последствия для создания стоимости компании в будущем дают больше информации необходимой для принятий решений. Новые программы и выгоды, внедренные для улучшения удержания и повышения продуктивности, могут быть описаны с точки зрения финансовых затрат и выгод и экономии, полученных в результате организацией.

В *Руководстве по применению* каждого элемента представлены методологические принципы и дополнительные вопросы, которые организация может рассмотреть, отвечая на вопрос к каждому элементу. Такое руководство и вопросы предназначены для того, чтобы выработать идеи, помочь определить задачи и вызвать воспоминания о прошлых и текущих событиях, которые могут быть чувствительными к отчетности; это не значит, что в ИО нужно обязательно указать ответы на все эти дополнительные вопросы.

В целом, отчетность по различным элементам содержания также включает информацию об изменениях в важных факторах по сравнению с прошлыми отчетными периодами.

Раздел 1, *С чего начать*, предлагает дополнительное руководство по применению различных концепций для определения вопросов, которые следует включить в ИО, включая следующие:

- Уравновешивание принципов и ограничений
- Определение границ отчетности и зон влияния
- Определение временных границ кратко-, средне- и долгосрочного периодов
- Применение понятий «уместность» и «существенность»

Применение к подразделению компании

Если организация намеревается подготовить ИО для одного из своих подразделений, а не для всей организации, это подразделение должно будет представить финансовую информацию на уровне подразделения компании. Определение юридических

лиц, которые должны быть включены в границы отчетности, должно соответствовать тем юридическим лицам, которые включаются в финансовую отчетность этого подразделения.

Общие сведения об организации и ее бизнес-модель: *Чем занимается организация и что она делает для создания и поддержания капитализации в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе?*

ИО предлагает важный контекст, определяя:

- миссию организации, ее профильную деятельность, рынки, продукты и услуги;
- ее бизнес-модель, факторы стоимости и зависимость от ключевых стейкхолдеров; и
- ее отношение к рискам.

Интегрированный отчет включает в границы отчетности те же юридические лица, которые включаются в финансовую отчетность.

Интегрированный отчет включает общее описание бизнес-модели организации (например, как она создает и поддерживает свою стоимость в кратко-, средне- и долгосрочном периодах) и ее отношение к рискам, что влияет на ее способность создавать и поддерживать стоимость.

Эта информация, вместе с объяснением существенных изменений по сравнению с прошлым отчетным периодом предлагает необходимый пользователю отчета контекст.

Руководство по применению

Отвечая на общий вопрос, рассмотрите, какие стейкхолдеры должны знать ответы на следующие вопросы для понимания организации и того, что делает ее уникальной:

- Чем является отчитывающаяся организация?
- Какая у нее цель?
- Какие границы отчетности?
- Какие юридические лица входят в организацию?
- Чем они занимаются/как создают стоимость?
- Какие зоны влияния у организации?
- Что ускоряет или препятствует процессу создания стоимости компании?
- Как регулирование влияет на ее способность создавать и поддерживать стоимость?
- Как отношение организации к рискам влияет на ее бизнес-модель?
- Как определяются, расставляются в порядке важности и управляются ключевые риски?
- Какие существенные изменения произошли в организации, ее бизнес-модели или ее отношении к рискам по сравнению с прошлым отчетным периодом?

- Как эти изменения повлияют на текущую или будущую результативность компании?

Обратитесь к **Теме 1 Раздела 1** для дальнейшего обсуждения границ отчетности и зон влияния.

Совет: Включите существенные изменения и их последствия в ИО. Более детальную и неизменяющуюся информацию, такую как неизменившийся список дочерних предприятий, лучше представить на сайте компании или с помощью других форм коммуникации.

Контекст, связанный с текущей деятельностью, включая риски и возможности: *В каких условиях работает организация, включая ключевые ресурсы и взаимоотношения, от которых она зависит, а также ключевые риски и возможности, с которыми она сталкивается?*

Для представления контекста, ИО включает:

- коммерческий, социальный и связанный с окружающей средой контексты, в рамках которых работает организация, включая значимые законы и нормативы, которые влияют на способность организации создавать и поддерживать стоимость в кратко-, средне- долгосрочном периодах;
- ресурсы и взаимоотношения, являющиеся ключевыми для успеха организации, включая ключевых стейкхолдеров, их законные потребности, интересы и ожидания, а также значимость для компании; и
- ключевые риски и возможности организации, включая те, что относятся к ее взаимоотношениям и ее влиянию, а также доступность и качество необходимых ресурсов

Этот элемент содержания строится на общих сведениях об организации и включает:

- более глубокое описание существенных вопросов;
- процесс определения организацией, какие вопросы являются существенными; и
- как существенные вопросы влияют на способность организации создавать и поддерживать стоимость в течение времени (например, как организация включает в свои стратегии ключевые возникающие или возрастающие риски).

Руководство по применению

Для правильного понимания организации, пользователь должен понимать контекст, в котором она работает.

Отвечая на общий вопрос, рассмотрите следующие вопросы:

- На какие возможности высший менеджмент обращает особое внимание и почему?
- О каких рисках высший менеджмент беспокоится больше всего и почему?
- Кто является ключевыми стейкхолдерами? Чем они больше всего интересуются и почему?
- Как управляются существенные риски?
- Какие внешние факторы больше всего влияют на организацию и как она реагирует на изменения?
- Какие последствия имеет нормативно-правовое регулирование для ее способности создавать и поддерживать стоимость?
- Какие ресурсы являются наиболее значимыми для процесса создания капитализации?
- Что произойдет, если на доступность этих ресурсов окажут негативное влияние какие-то факторы?
- К каким негативным последствиям для различных ресурсов может привести деятельность организации?

Совет: Построение нового элемента должно быть продолжающейся дискуссией, к разным элементам не следует относиться как к разрозненной информации. Используйте маркированные списки вместо последовательного текста.

Стратегические цели и стратегии для достижения этих целей: *Куда организация хочет прийти и как она собирается это сделать?*

Интегрированный отчет описывает стратегические ориентиры и стратегии организации для достижения этих ориентиров. Он излагает, как организация будет измерять свои достижения и намеченные результаты в кратко-, средне- и долгосрочном периодах.

Это обсуждение строится на общих сведениях об организации и контексте, в котором она работает, чтобы обеспечить пользователей отчета понимание того, что стимулирует и защищает стоимость компании. Оно определяет:

- мероприятия по управлению рисками, относящимися к ключевым ресурсам и взаимоотношениям;
- связь между стратегиями и другими элементами содержания; и

- что делает организацию уникальной и способной реализовать стоимость в будущем, например, в какой степени соображения в области устойчивого развития были вписаны в ее стратегию для достижения конкурентного преимущества.

Интегрированный отчет может также включать описание того, как стейкхолдеры вовлекались в процесс разработки стратегий.

Руководство по применению

Рассмотрите следующие вопросы:

- Какие у организации основные долгосрочные и краткосрочные стратегические цели и как они связаны между собой?
- Какие преимущества предлагают эти цели?
- С помощью каких основных стратегий планируется достичь этих целей?
- Что отличает организацию от других компаний в этой отрасли?
- Что изменилось в стратегических целях и стратегиях организации в связи с изменениями контекста, в которых она работает?
- Какие риски угрожают успешному применению стратегий и как эти риски управляются?
- Какие отношения являются ключевыми для достижения стратегических целей и как они управляются?
- Какие плановые цифры (KPI) топ-менеджмент использует для отслеживания прогресса в достижении стратегических целей и как они мониторятся?

Примечание: KPI должны согласовываться со стратегическими целями и стратегиями. Любые финансовые показатели результативности, включаемые в ИО, должны основываться, в пределах необходимости, на стандартах отчетности, используемых организацией для финансовой отчетности. Нефинансовые показатели результативности должны согласовываться с теми показателями, которые организация использует в других формах коммуникации.

Совет: Рассмотрите изменения в информационных потребностях пользователей отчета по сравнению с прошлыми отчетными периодами, а также KPI и KRI, которыми пользуется менеджмент и руководство, а также относящиеся к ним цели и плановые цифры.

Управление и вознаграждение: *Какая у организации структура управления и как руководство поддерживает стратегические ориентиры организации и относится к ее подходу к вознаграждению сотрудников?*

Интегрированный отчет предлагает взгляд на контроль над организацией и главенствующий настрой. Это включает:

- объяснение того, как организация управляется и как устроены процессы принятия решений, включая компетенции управленцев;
- какие действия управленцы предприняли для влияния на стратегическое направление организации, включая ее культуру, этические ценности и взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами; и
- как вознаграждение руководства и управленцев связано с результатами деятельности в кратко-, средне- и долгосрочном периоде, включая то, как это связано с использованием ресурсов и взаимоотношениями, от которых организация зависит, и влиянием организации на них.

Интегрированный отчет может включать и количественную, и качественную информацию о контрольных мероприятиях по вознаграждению топ-менеджеров и управленцев; а также как связи между стратегиями и результативностью используются для того, чтобы прийти к компенсации, зависящей от результативности, включая будущее вознаграждение и фиксированное вознаграждение в противовес переменному.

Руководство по применению

Рассмотрите следующие вопросы, применяя руководящие принципы (в частности такие как, взаимосвязанность информации, установка на будущее, обратная связь и включенность стейкхолдеров):

- Как структура управления влияет на то, как организация создает стоимость?
- Связаны ли стратегические ориентиры с управлением и вознаграждением и отражает ли ИО эту взаимосвязь?
- Что заставляет высшее руководство управляющий орган не спать по ночам?
- Сообщается ли о существенных действиях управляющего органа?
- Существует ли адекватный баланс между позитивными действиями и действиями, которые не принесли плодотворных результатов?
- Каков план преемственности руководящих должностей на будущее?

Во многих сферах нормативное регулирование обязывает раскрывать информацию об управлении и вознаграждении. Соответственно, если ИО используется для удовлетворения таких требований, необходимо рассмотреть, какую информацию следует для этого включить в отчет.

Например, в США рассмотрите аспекты закона Додда-Фрэнка о реформе финансового сектора.

Картина надзора может быть передана через описание управленческой структуры, в которой могут быть обозначены подкомиссии основного управляющего органа (например, комитет по аудиту, комитет по назначениям, комитет по вознаграждениям, комитет по рискам, комитет по устойчивому развитию), где это необходимо; структура может быть проиллюстрирована с помощью диаграммы.

В том, что касается вознаграждения, ИО должен фокусироваться на выравнивании управленческих процессов и процессов принятия решений в отношении ориентированности на риски. Он также может фокусироваться на значимых принципах оплаты труда и планах (включая наличные, отложенную компенсацию, пенсионные пособия и обеспечение облигациями) высшего руководства и управленцев, ИО должен показать, как они связаны с позицией в отношении рисков и результативностью.

Совет: Ключевые показатели результативности, касающиеся оплаты, связанной с управленческими процессами и процессами принятия решений в отношении ориентированности на риски, демонстрируют комплексное мышление и больше заслуживают быть включенными в ИО, по сравнению с более детальной и статичной информацией, которая может быть опубликована в другом месте со ссылкой на нее.

Также важен контроль за процессом интегрированной отчетности. Организация может включить в него заявление, определяющее управляющий орган, контролирующий интегрированную отчетность. Этот орган может включить в отчет свою собственное заявление об этом процессе (см. обсуждение о контроле в **Этапе 4, Раздела 1**).

Результаты деятельности: *Какова результативность организации по отношению к ее стратегическим целям и относящимся к ним стратегиям?*

Интегрированный отчет включает количественную и качественную информацию, в том числе:

- KPI и KRI в отношении результативности организации касательно ее стратегических целей и относящихся к ним стратегий;
- влияние организации (положительное и отрицательное) на ресурсы и взаимоотношения, от которых она зависит;
- значимые внешние факторы, влияющие на результативность;
- как организация достигает своих целей.

Информация касательно финансовой результативности объединяется с информацией о результативности в отношении других капиталов. Обсуждение также включает, как инновации влияют на способность организации создавать и поддерживать стоимость.

Информация о результативности включает описание взгляда организации на ее существенные внешние экономические, экологические и социальные воздействия и риски внизу и вверху цепочки создания стоимости, включая существенную количественную информацию в том объеме, в каком это возможно.

В то время как другие отчеты и формы коммуникаций (такие как финансовые отчеты, отчет в области устойчивого развития или подробное раскрытие информации на сайте) могут быть снабжены или соединены ссылками для тех пользователей, которые хотят получить дополнительную информацию по различным аспектам результативности, обсуждение результатов деятельности в интегрированном отчете является более четкой и взаимосвязанной. Связи между прошлой и текущей результативностью, а также между текущей и будущей, должны быть ясными.

Интегрированный отчет предназначен рассказать полную, но лаконичную историю о результатах деятельности организации со стратегической точки зрения; соответственно, важно связать результаты деятельности организации с описанием ее стратегических целей и относящихся к ним показателей результативности, определяемых для измерения результатов деятельности относительно стратегических целей.

Руководство по применению

Рассмотрите следующие вопросы, читываясь о результативности:

- Какие финансовые показатели качества работы лучше всего формулируют результативность организации и как такая информация связана с ее стратегическими целями?
- Должны ли включаться сокращенные финансовые отчеты или ключевые финансовые показатели?
- Какие капиталы использовались и как?
- Как процесс создания стоимости компании повлиял на ее различные капиталы?
- Имеют ли какие-либо нормативные требования существенное влияние на результативность (например, ограничение на доходы как результат нормативного регулирования тарифов)?
- Повлияло ли неисполнение организацией каких-либо законов или норм на ее деятельность (или могли ли они значительно повлиять) и, если да, то должны ли эти вопросы освещаться во время обсуждения результативности?
- Повлияли ли на результативность другие внешние факторы и как?
- Изменились ли ключевые показатели результативности (например, индикаторы удовлетворенности работников или клиентов) и, если да, то какие ключевые

последствия в цепочке создания стоимости? Что предпринимается для изменения ситуации?

Совет: Для организации важно объяснить контекст, в котором работает организация для того, чтобы убедиться, что пользователь правильно поймет основу для существенных изменений KPI и KRI.

Описание взгляда организации на основные внешние последствия и риски ее деятельности вверх и вниз по цепочке создания стоимости (например, ее зоны влияния) помогает пользователям отчета в понимании того, как зоны влияния организации влияют на ее способность создавать и поддерживать стоимость в кратко-, средне- и долгосрочном периодах. Информация о результативности касательно зон влияния организации может включать данные о таких вещах, как макроэкономические последствия, выбросы углекислого газа или практика трудовых отношений в организациях, с которыми у компании есть важные взаимоотношения, таких как ключевые поставщики.

Например, для организаций все больше и больше ставновится общепринятым отчитываться о выбросах парниковых газов, произведенных поставщиками электричества, которым пользуется организация.

Обратитесь к **Теме 2, Раздел 1** для дальнейшего обсуждения вопроса об отчетности о зонах влияния организации.

Установка на будущее: *С какими возможностями, вызовами и факторами неопределенности организация скорее всего столкнется при попытке достижения своих стратегических целей и как они повлияют на ее стратегии и будущую результативность?*

Прогноз на будущее строится на других элементах содержания, чтобы выделить прогнозируемые изменения. Он предлагает информацию, построенную на надежном и прозрачном анализе о том:

- как в настоящий момент организация приспособлена отвечать на операционный контекст, с которым она может столкнуться в будущем;
- как организация согласует краткосрочные и долгосрочные интересы;
- потенциальные результаты того, куда организация планирует придти в кратко-, средне- и долгосрочном периодах;
- действия, необходимые для того, чтобы туда придти; и
- связанные с ними неопределенности.

Интегрированный отчет должен определять любые реальные риски, которые могут иметь серьезные последствия, даже если вероятность их появления невелика.

Интегрированный отчет включает обсуждение потенциальных последствий, включая последствия для будущей результативности и будущих целей,:

- Внешних факторов, рисков и возможностей, включая анализ того, как они могут повлиять на достижение стратегических целей; и
- Ресурсов и взаимоотношений, от которых зависит организация (например, доступность квалифицированной рабочей силы или природных ресурсов), включая то, как ключевые взаимоотношения управляются, и почему они являются, или могут быть, важными для способности организации создавать и поддерживать стоимость с течением времени.

Руководство по применению

Отвечая на вопрос, рассмотрите, является ли прошлая результативность показательной для будущей результативности:

- На какие возможности обращено особое внимание высшего менеджмента?
- О каких вызовах и неопределенностях волнуется высшее руководство?
- Изменились ли стратегические ориентиры организации по сравнению с прошлым периодом?
- Появились ли новые значительные возможности?
- Появились ли новые вызовы или неопределенности?
- Станут ли последствия существующих вызовов и неопределенностей более значимыми в будущем?
- Какие показатели внешних факторов, ресурсов и взаимоотношений являются наиболее чувствительны к изменениям, которые значительно повлияют на способность организации создавать и поддерживать стоимость в будущем, и как?

Обсуждение предлагает пользователям отчета понимание ключевых ориентировочных расчетов организации касательно будущего использования ресурсов и взаимоотношений. Оно может также включать опережающие индикаторы, прогнозы и предполагаемые показатели, существенную информацию из авторитетных внешних источников, расчетные данные по будущим финансовым и нефинансовым показателям эффективности и индикаторам риска, анализ чувствительности (см. обсуждение руководящего принципа установки на будущее, **Раздел 3**).

Если в отчет включается количественная информация, относящаяся к перспективам на будущее, ключевые оценочные показатели и значимые предположения, а также вероятные риски, используемые менеджментом, должны быть объяснены с тем, чтобы пользователи могли оценить вероятность их достижения.

Глоссарий

Определения, включенные в глоссарий, даны для того, чтобы разъяснить контекст, в котором они употребляются в Руководстве, и, соответственно, и стремятся быть общепринятыми.

Способность к заверению: Различные компетентные и независимые эксперты могут достичь консенсуса, хотя и необязательно полной договоренности, по поводу соответствия интегрированного отчета стандартам и нормам, применяемых при его подготовке.

Подтверждение достоверности: Результат услуги по улучшению качества информации, или ее контекста, для лиц, принимающих решения (внутренний аудит) или по заверению достоверности информации для внешних сторон (внешний аудит).

Аудит: Систематическая проверка или подтверждение бухгалтерских книг организации соответствию специальным критериям квалифицированными бухгалтерскими работниками, таким как стандарты бухгалтерского учета в случае аудита финансовых отчетов или структурная политика и организационные процедуры в случае внутреннего аудита.

Границы: см. Границы отчетности; Зоны влияния.

Бизнес-модель: Процесс, с помощью которого организация создает и поддерживает стоимость.

Капиталы: Ресурсы и взаимоотношения, которые поддерживают долгосрочную жизнестойкость организации, такие как:

Финансовый капитал – Объем средств, доступный организации для использования в производстве товаров или предоставлении услуг и полученный путем финансирования, такого как заемные или собственные средства или гранты, или произведенный посредством деятельности или инвестиций.

Производственный капитал – Произведенные физические объекты (в противопоставление естественным физическим объектам), которые доступны организации для использования в производстве товаров или предоставлении услуг, в том числе: здания, оборудование, а также инфраструктура (например, дороги, порты, мосты и очистные сооружения).

Человеческий капитал – навыки и опыт сотрудников, и их мотивация к внедрению инноваций, в том числе их поддержка управленческой структуры организации и этических ценностей, таких как признание прав человека; их способность понимать и внедрять стратегии организации их лояльность и мотивация для совершенствования процессов, товаров и услуг, в том числе их способность руководить и сотрудничать.

Интеллектуальный капитал – Нематериальные активы, которые обеспечивают конкурентные преимущества, в том числе: интеллектуальная собственность, например, патенты, авторские права, программное обеспечения и организационные системы, процедуры и протоколы; и нематериальные активы, которые ассоциируются с брендом и репутацией, которые создала организация.

Природный капитал – Вклад в производство товаров или предоставление услуг, включая воду, землю, полезные ископаемые и леса; и биоразнообразие и здоровье эко-систем. Деятельность организации влияет на природный капитал как позитивно, так и негативно.

Социальный капитал – Институты и взаимоотношения, установленные внутри и между каждым сообществом, группой стейкхолдеров и других сетей для повышения индивидуального и коллективного благополучия включая общие ценности и нормы поведения; ключевые взаимоотношения, а также доверие и лояльность клиентов, которых организация достигла и которые стремится строить и защищать с клиентами, поставщиками и деловыми партнерами; социальную лицензию организации для ведения деятельности.

Распределение капиталов: Процесс того, как организация распределяет свои финансовые и другие источники капиталов между различными процессами, людьми и проектами. В целом, цель менеджмента является оптимизация процесса распределения капиталов так, чтобы они приносили как можно больше прибыли акционерам компании.

Сопоставимость: Качество или состояние похожести.

Взаимосвязанность: Связь между различными компонентами бизнес-модели организации, внешними факторами, влияющими на организацию, и различными ресурсами и взаимоотношениями, от которых зависят организация и ее результативность. Взаимосвязанность информации является одним из руководящих принципов.

Элементы содержания: Ключевые пункты, включаемые и взаимосвязанные в интегрированном отчете, основанные на руководящих принципах. В дискуссионном документе были определены следующие элементы:

- Общие сведения об организации и ее бизнес-модель
- Операционный контекст, включая риски и возможности
- Стратегические цели и стратегии для достижения этих целей
- Управление и вознаграждение
- Результаты деятельности
- Установка на будущее

ESG: Термин, используемый в отношении экологических, социальных и управленческих факторов, в частности в контексте финансовых рынков и принятия решений об инвестировании.

Внешние факторы: Факты и ситуации вне организации, влияющие на организацию. Внешние факторы могут быть охарактеризованы как экономические условия, социальные вопросы и технологические изменения.

Зоны влияния: Воздействие организации, выходящее за пределы границ отчетности, в ИО они будут включать значимые внешние экономические, экологические и социальные влияния вверх и вниз по цепочке создания стоимости.

Установка на будущее: Один из руководящих принципов для подготовки ИО, предполагающий включение в него ожиданий руководства относительно будущего, а также другой информации, которая поможет пользователям отчета понять и оценить перспективы организации и неопределенности, с которыми она сталкивается.

Управление: Введение мер экономической политики и постоянный мониторинг их надлежащего исполнения членами управляющего органа компании. Оно включает механизмы, необходимые для уравнивания их полномочий (с соответствующей подотчетностью), и их основную обязанность по улучшению экономического процветания и жизнестойкости организации.

Руководящие принципы: Понятия, описывающие результаты, которых должен достичь интегрированный отчет, и определяющие решения, сделанные посредством процесса интегрированной отчетности. Руководящие принципы, предложенные дискуссионным документом включают:

- Стратегический фокус
- Взаимосвязанность информации
- Установка на будущее
- Обратная связь и включенность стейкхолдеров
- Лаконичность, достоверность и существенность

Воздействия: Степень материальных и нематериальных результатов (последствий) воздействия внешнего фактора на организацию, а также действий организации или ее влияния на других.

Всеохватность: см. Вовлечение стейкхолдеров.

Интегрированный отчет: Отчет, предоставляющий полное и четкое сообщение того, как организация демонстрирует ответственное руководство и как она создает и поддерживает стоимость.

Интегрированная отчетность: Процесс, объединяющие существенную информацию о стратегии организации, управлении, результативности и перспективах, так, чтобы это отражало коммерческий, социальный и экологический контекст, в котором организация работает.

Стандарты интегрированной отчетности: Стандарты того, как организация должна представлять широкий спектр информации, необходимый инвесторам и другим стейкхолдерам для оценки долгосрочных перспектив организации, в полном, четком, взаимосвязанном и сопоставимом формате.

Комплексное мышление: Применение коллективного разума управленцев и способностей менеджмента для мониторинга, управления и передачи информации о процессе создания стоимости и как это помогает добиваться успеха с течением времени; может так же называться комплексным менеджментом.

Взаимозависимость: Движущая сила совместной и физической ответственности, а также разделения общего круга взаимоотношений с многими другими, например между стратегией и рисками, финансовой и нефинансовой результативностью, управлением и результативностью, результативностью самой организации и другими участниками цепочки создания стоимости.

Международные стандарты интегрированной отчетности: Стандарты интегрированной отчетности, разработанные IIRC, которые будут существовать в международном масштабе.

Инвесторы: Владельцы финансовых активов, включая основные фонды и заемный капитал.

Ключевые показатели эффективности (KPI): Набор количественных мер, используемых для оценки результативности организации в критических областях.

Ключевые индикаторы риска (KRI): Индикаторы, с помощью которых ключевые риски (те, которые организация считает наиболее значимыми для себя) могут быть легко идентифицированы и управляемы.

Основной отчет: Основной механизм отчетности.

Комментарий менеджмента: Подробное описание, обеспечивающее понимание результативности организации, предлагаемое ее менеджментом. Комментарий менеджмента может быть обязательным в некоторых сферах или включаться добровольно. Стандарты такого комментария могут быть установлены нормативными требованиями или разработаны кем-то еще (например, широкие, не имеющие обязательной силы стандарты представления комментариев менеджмента, относящихся к финансовым отчетам, подготовленным в соответствии с Международными стандартами

финансовой отчетности (IFRS) были разработаны Советом по международным стандартам финансовой отчетности).

Существенность: Вопрос является существенным, если он повлияет на решения, действия или результативность отдельного лица или организации. В контексте финансовой отчетности вопрос является существенным, если он может повлиять на инвестиционные решения, принимаемые настоящими или потенциальными акционерами. В контексте отчетности в области устойчивого развития этот концепт расширяется, чтобы включить экологические, социальные или экономические факторы, имеющие важность и значение для организации и ее стейкхолдеров.

Нефинансовая информация: Информация о результативности организации, измеряемой не в финансовых терминах (например, измерения в области устойчивого развития). Такие измерения могут быть, как количественными, так и качественными.

Возможности: Благоприятный случай или ситуация, позволяющая организации сделать что-то, что она хочет или должна сделать, или возможность сделать что-то.

Результаты: Нематериальные результаты деятельности, плана, процесса или программы. В интегрированном отчете они так же включают действия, предпринятые посредством анализа или сравнения с запланированными результатами.

Непосредственные результаты: Количественные или материальные результаты деятельности, попытки или процесса; часто такие результаты могут выражены в цифрах (измерены количественно).

Результативность: Качественная и количественная информация о том, как результатах деятельности организация относительно ее стратегических целей и относящихся к ним стратегий.

Актуальность: Релевантность рассматриваемого вопроса. В интегрированном отчете актуальность рассматривается в связи с границами отчетности и зонами влияния организации и элементами содержания.

Вознаграждение: Общая компенсация, полученная руководителем, включающая не только основную зарплату, но и преимущественные права на покупку, бонусы, представительские расходы и другие формы компенсации.

Границы отчетности: Границы отчетности интегрированного отчета относятся к группе юридических лиц, результаты деятельности которых освещаются в финансовой отчетности организации.

Ресурсы и взаимоотношения: см. Капиталы.

Соответствие требованиям: Быстрота действия, особенно для удовлетворения требований кого-либо (например, стейкхолдеров) или чего-либо (например, нормативов).

Риск: Вероятность того, что выбранное действие или деятельность (включая выбор бездействия) приведет к потерям (нежелаемому результату).

Стейкхолдер (заинтересованное лицо): Человек, группа или организация, которые могут повлиять или оказаться под влиянием действий, целей или политик организации. Стейкхолдеры бизнес-организации могут включать кредиторов, клиентов, директоров, работников, правительства, акционеров, поставщиков, союзы и сообщества, от которых организация получает свои ресурсы.

Вовлечение стейкхолдеров: Деятельность, которую организация использует для того, чтобы определить и ответить на значимые интересы различных стейкхолдеров, и таким образом достичь их включенности.

Ответственное руководство: Ответственность за хорошее обращение с ресурсами, доверенными организации.

Стратегии: Система решений и действий, предпринимаемых организацией для достижения ее стратегических целей.

Стратегическая цель: Основная цель, которую организация стремится достичь посредством своих стратегий.

Цепь поставок: Система организаций, людей, технологий, действий, информации и ресурсов, вовлеченных в процесс доставки продукта или услуги.

Устойчивость: Действия и подходы, принятые организацией соответствующие и способствующие устойчивому развитию.

Отчет в области устойчивого развития: Отчет организации, сообщающий о последствиях (позитивных и негативных) ее деятельности на общество и окружающую среду и о ее результативности в этой области.

Лица, наделенные управленческими функциями: Лицо(-а) или организация (-и) (например, учреждение, выполняющее функции доверенного лица), курирующие вопросы контроля за стратегическим направлением юридического лица и обязательствами, относящимися к его финансовой ответственности. Это включает контроль за процессами финансовой и интегрированной отчетности. Для некоторых юридических лиц в некоторых юрисдикциях лица, наделенные управленческими функциями, могут включать административно-управленческий аппарат, например, членов исполнительного комитета органа управления частной компании или бюджетной организации, или собственника-управляющего.

Цепочка создания ценности: Взаимосвязанность между ключевыми действиями или мероприятиями организации (включая мероприятия на высшем уровне), вовлеченными в обеспечение прибыли клиентам этой организации.

Повышение капитализации: Механизм, преобразовывающий финансовые и нефинансовые вложения в определенные результаты, включая финансовые. На него влияют внешние факторы, представляющие риски и возможности, которые создают контекст, в котором организация работает, созданный посредством взаимоотношений с другими и зависящий от доступности, качества и управления различными ресурсами, или «капиталами».