

CREAREA DE VALOARE PRIN INTERMEDIUL GÂNDIRII INTEGRATE

Rolul profesioniștilor contabili



International
Federation
of Accountants®

Misiunea IFAC este de a servi interesul public prin: contribuția la elaborarea unor standarde și îndrumări de înaltă calitate; facilitarea adoptării și implementării unor standarde și îndrumări de înaltă calitate; contribuirea la dezvoltarea unor organizații profesionale contabile și firme de contabilitate puternice și a unor practici de înaltă calitate pentru profesioniștii contabili și promovarea valorii profesioniștilor contabili din întreaga lume; și susținerea problemelor de interes public.

Comitetul pentru Profesioniștii Contabili Angajați (PAIB) servește organismele membre IFAC și profesioniștii contabili din întreaga lume care lucrează în comerț, industrie, servicii financiare, educație, sectorul public și sectorul non-profit. Scopul său este de a promova și de a contribui la valoarea profesioniștilor contabili angajați. Pentru a îndeplini acest obiectiv, activitățile sale se concentrează pe:

- creșterea nivelului de conștientizare a rolurilor importante jucate de profesioniștii contabili în crearea, facilitarea, păstrarea și raportarea valorii pentru organizații și părțile interesate; și
- sprijinirea organismelor membre în îmbunătățirea competenței membrilor lor pentru îndeplinirea acestor roluri. Aceasta se realizează prin facilitarea comunicării și a schimbului de idei și bune practici.

Pentru întrebări și comentarii despre acest document de reflecție, vă rugăm să-l contactați pe Stathis Gould (stathisgould@ifac.org); în secțiunea Raportare de afaceri a [Rețelei globale de informații a IFAC](#) (IFAC Global Knowledge Gateway) sunt disponibile resurse suplimentare (subtema „raportare și gândire integrată”).

Proiectele de expunere, Documentele consultative și alte publicații IFAC® sunt publicate de IFAC și intră sub incidența drepturilor de autor ale acestuia.

IFAC nu își asumă responsabilitatea pentru orice pierderi cauzate oricărei persoane care acționează sau decide să nu acționeze în baza materialului din această publicație, indiferent dacă respectiva pierdere este cauzată de neglijență sau din alte motive.

Sigla IFAC, „International Federation of Accountants®” și „IFAC” sunt mărci înregistrate și mărci de servicii ale IFAC.

Drepturi de autor © noiembrie 2015 ale Federației Internaționale a Contabililor (IFAC). Toate drepturile rezervate. Se acordă permisiunea de a face copii după această lucrare cu scopul unei expuneri cât mai mari, cu condiția ca fiecare copie să includă următoarea declarație privind drepturile de autor: *Drepturi de autor © noiembrie 2015 ale Federației Internaționale a Contabililor (IFAC). Toate drepturile rezervate. Utilizat cu permisiunea IFAC. Se acordă permisiunea de a face copii după această lucrare cu scopul unei expuneri maxime și a obținerii cât mai multor comentarii.*

ISBN: 978-1-60815-255-1

Documentul *Crearea de valoare prin intermediul gândirii integrate* al Comitetului pentru Profesioniștii Contabili Angajați (PAIB), publicat de International Federation of Accountants (IFAC) în noiembrie 2015 în limba engleză, a fost tradus în limba română de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România (CECCAR) în aprilie 2019 și a fost reprodus cu permisiunea IFAC. Procesul de traducere a documentului *Crearea de valoare prin intermediul gândirii integrate* a fost analizat de IFAC și traducerea a fost realizată în conformitate cu „Declarația de politică – Politică de traducere a publicațiilor International Federation of Accountants”. Textul aprobat al documentului *Crearea de valoare prin intermediul gândirii integrate* este cel publicat de IFAC în limba engleză. IFAC nu își asumă nicio responsabilitate pentru acuratețea și caracterul complet al traducerii sau pentru orice acțiuni care ar putea decurge ca urmare a acesteia.

Textul în limba engleză al documentului *Crearea de valoare prin intermediul gândirii integrate* © 2015 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Textul în limba română al documentului *Crearea de valoare prin intermediul gândirii integrate* © 2019 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Titlul original: *Creating Value with Integrated Thinking*

Cuprins

INTRODUCERE	4
CREAREA DE VALOARE PRIN INTERMEDIUL GÂNDIRII INTEGRATE: UN PAS CĂTRE COMUNICAREA VALORII PRIN INTERMEDIUL RAPORTĂRII INTEGRATE	5
ROLUL PROFESIONIȘTILOR CONTABILI	8
GÂNDIREA INTEGRATĂ, PRIN OCHII DIRECTORULUI FINANCIAR (CFO) ȘI FUNCȚIEI FINANCIARE	9
Conectivitate	9
Concentrare pe valoarea externă	10
Planificarea integrată	12
Governanță și supraveghere eficiente	15
Comunicări integrate	15
Pașii următori pentru profesie și profesioniștii contabili	16
RESURSE UTILE	17

Introducere

Se fac pași mari în ceea ce privește extinderea discuțiilor privind raportarea de afaceri o dată cu apariția și intensificarea adoptării raportării integrate, susținute de Consiliul Internațional pentru Raportare Integrată (IIRC). Principiile și practicile de raportare integrată câștigă susținere în multe comunități formate din părți interesate și promotori atât ai unei guvernante corporative îmbunătățite, cât și ai unei raportări corporative îmbunătățite în sectoarele public și privat. Majoritatea organizațiilor care au participat în programul pilot al IIRC și-au regândit modelul de afaceri și au modificat decizii legate de strategie și de alocarea resurselor.

Prin urmare, este foarte probabil ca raportarea integrată să aibă efecte asupra mediului de afaceri cu mult înainte să devină o cerință de raportare obligatorie. Profesioniștii contabili care lucrează în mediul de afaceri și în sectorul public trebuie să se pregătească pentru impactul modificărilor dramatice de mentalitate în ceea ce privește crearea de valoare asupra activității lor.

Raportarea integrată încearcă să schimbe modul în care întreprinderile gândesc crearea și menținerea valorii. Cercetările legate de raportarea integrată au identificat actuala raportare de afaceri orientată pe partea financiară, precum și procesele și tehnicile asociate acesteia, ca fiind o constrângere semnificativă față de concentrarea pe crearea de valoare pe termen lung. În termeni practici, eforturile de a încuraja adoptarea raportării integrate afectează o parte semnificativă a ceea ce fac profesioniștii contabili.

Raportarea integrată modifică comportamentul corporativ prin intermediul **gândirii integrate**. Gândirea integrată este principalul argument pentru raportarea integrată și ținta acestui document. Gândirea integrată nu este exclusiv un concept pentru consiliul de administrație (denumit și organism de guvernare sau persoane însărcinate cu guvernanta) sau conducerea superioară; aceasta implică modificări la nivel organizațional pentru a le impune tuturor celor din organizație să își sporească aportul față de un concept de creare de valoare mult mai general și pe termen mai lung, printr-o mai bună înțelegere a modului în care este creată valoarea.

Așa cum prezintă [Cadrul general internațional pentru raportarea integrată <IR>](#) emis în decembrie 2013, raportarea integrată este un set de principii care servesc comunicării gândirii integrate a unei organizații cu privire la crearea de valoare către furnizorii de capital financiar și alte părți interesate.

Codurile, cadrele generale și îndrumările privind guvernanta corporativă din întreaga lume fac referire din ce în ce mai mult la importanța conducerii organizațiilor de consilii eficiente, care să poarte răspunderea colectivă a succesului organizațiilor lor pe termen lung. Succesul pe termen lung și supravegherea prudentă a unei organizații implică luarea în considerare a intereselor și așteptărilor legitime ale unei game largi de părți interesate și reacții la așteptările, oportunitățile și amenințările în continuă schimbare care influențează viabilitatea viitoare a unei organizații.

Pentru profesioniștii contabili, o importanță deosebită o are faptul că aceste incertitudini nu sunt bine reflectate de actualele procese de raportare financiară. Directorii financiari (CFO) și funcția financiară trebuie să analizeze modul în care sunt reflectate și comunicate informațiile despre aspectele care afectează crearea de valoare, într-o manieră care să sprijine procesele și deciziile interne.

Acest document de reflecție analizează rolul profesioniștilor contabili în facilitarea și îmbunătățirea gândirii integrate în organizațiile lor, indiferent dacă organizațiile lor planifică sau nu să publice un raport integrat. Ținta sunt contabilii care lucrează pentru organizații din comerț, industrie, servicii financiare, educație sau sectorul public și non-profit, în rolul lor de *profesioniști financiari*. Documentul prezintă principalele aspecte care trebuie avute în vedere pentru implementarea gândirii integrate și trecerea de la actuala raportare orientată pe partea financiară la raportarea integrată.

Crearea de valoare prin intermediul gândirii integrate: un pas către comunicarea valorii prin intermediul raportării integrate

Raportarea integrată implică mult mai mult decât o simplă schimbare a modului în care raportează organizațiile. Ea reprezintă un proces și o cale care forțează organizațiile să se concentreze pe modul în care pot crea valoare pe termen lung. Prin urmare, ea nu este doar mai cuprinzătoare decât actuala raportare financiară către părțile interesate, ci reprezintă și un mijloc de a îmbunătăți performanța organizațiilor.

Raportarea integrată are ca fundament gândirea integrată, care determină organizațiile să aibă o abordare mai cuprinzătoare și mai convingătoare, facilitată de conducere, față de crearea de valoare pe termen scurt, mediu și lung, pe mai multe planuri. Raportarea integrată rezultată îmbunătățește comunicările interne și externe despre modul în care este creată și menținută valoarea. În ultimă instanță, preocuparea furnizorilor de capital financiar și a altor părți interesate vizează capacitatea unei organizații de a gândi integrat și abilitatea acesteia de a executa cu succes¹. Obiectivul final – un raport integrat – este mesagerul.

Gândirea integrată necesită o viziune clară despre ceea ce determină valoarea într-o organizație și ca această viziune să fie adoptată în mod consecvent la nivelul întregii organizații. Aceasta implică o considerare proactivă a unei game largi de „capitaluri”, pe lângă cel financiar și cel fabricat, de către consiliul de administrație, conducerea superioară și alți angajați. Aceste capitaluri ar putea fi definite ca fiind resursele și relațiile și sunt reprezentate de ceea ce se numește adesea informații nefinanciare sau prefinanciare (a se vedea „[Sase tipuri de capital](#)”).

Acest tip de informații facilitează înțelegerea capitalurilor care vor afecta probabil performanța financiară și, în ultimă instanță, a valorii care a fost creată sau distrusă pentru investitori și alte părți interesate.

Aplicarea gândirii integrate nu este o sarcină ușoară. Ea implică înțelegerea conexiunilor dintre aceste capitaluri și abordările diferite față de crearea de valoare prin intermediul modificărilor modelelor de afaceri. Ea este implementată printr-o planificare și un proces decizional integrate, ambele necesitând o înțelegere a oportunităților și a riscurilor semnificative, care conduce la o mai bună planificare și la procese decizionale mai bune, care, la rândul lor, definesc și corelează capitalurile utilizate pentru a crea valoare. Acest nivel de integrare depinde de conectarea oamenilor, a funcțiilor, a informațiilor (financiare și de exploatare, interne și externe) și a sistemelor.

Gândirea integrată trebuie să aibă ca rezultat o aliniere sporită la nivel de organizație față de obiectivele strategice și crearea de valoare în contextul mediului de afaceri în continuă schimbare. Rezultatul este o mai mare încredere în luarea deciziilor care creează valoare pe termen scurt, mediu și lung pe baza unor informații și analize relevante și de calitate și a unor procese interne robuste și interconectate.

O gamă largă de organizații, inclusiv organizații cotate, necotate și din sectorul public, au început să aplice gândirea integrată ca semn al unei bune guvernante. Acest lucru este evident în special în țări ca Africa de Sud, în care principiile de raportare integrată sunt înglobate în [Codul de guvernantă corporativă](#). Organizațiile care realizează rapoarte integrate eficiente sunt de obicei organizații care au ajuns la un anumit nivel de maturitate în gândirea lor integrată. Exemplele de inovatori în domeniul raportării integrate pot fi consultate în [Baza de date a exemplelor de raportare integrată a IIRC](#).

[Înțelegerea beneficiilor: impactul raportării integrate](#) prezintă dovezi în ceea ce privește natura beneficiilor gândirii și raportării integrate. Programul pilot al IIRC, care s-a desfășurat timp de trei ani, a determinat realizarea unui volum mare de cercetări de către organizațiile participante. Împreună cu experiența directă, aceste cercetări arată că multe organizații au captat beneficiile gândirii integrate, inclusiv o serie de beneficii strategice și operaționale. De exemplu:

¹ Furnizorii de capital financiar includ deținătorii de capitaluri proprii și datorii și alte persoane care oferă capital financiar, atât existenți, cât și potențiali, inclusiv cei care acordă împrumuturi și alți creditori. Sunt incluși beneficiarii finali ai investițiilor, proprietarii de active colective și administratorii de active sau de fonduri.

- 71% din participanți au avut beneficii strategice din implementarea raportării integrate, cel mai important fiind reprezentat de modificările din conversațiile dintre consiliu și conducere;
- 79% au raportat îmbunătățiri în informarea conducerii și procesul decizional și 96% au raportat un impact pozitiv ca urmare a conectării departamentelor și extinderii perspectivelor; și
- Dintre organizațiile care au publicat un raport integrat, 79% au observat o îmbunătățire a înțelegerii modului în care organizațiile creează valoare de către consiliile lor.

Ca urmare a raportării integrate, majoritatea organizațiilor care au participat în Programul pilot și-au regândit modelul de afaceri și și-au modificat strategia și deciziile de alocare a resurselor².

² De la lansarea Cadrului general internațional <IR> în 2013, [Rețeaua de afaceri <IR>](#) (<IR> Business Network) a IIRC a înlocuit Programul pilot și include organizațiile care susțin gândirea integrată și impulsionează inovațiile în domeniul raportării integrate.

Şase tipuri de capital

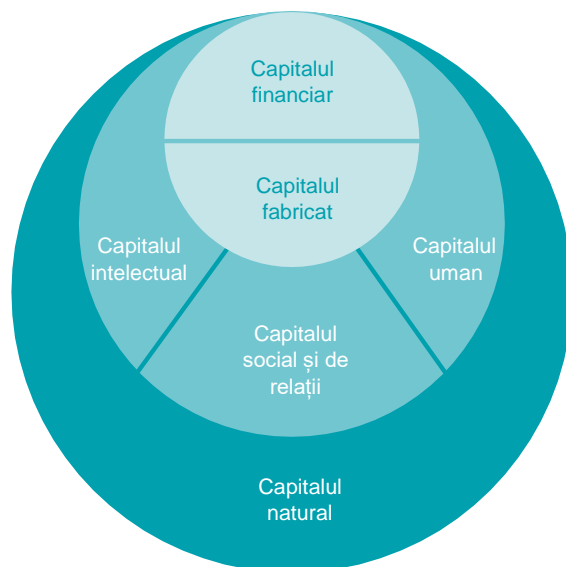
Toate organizațiile depind de diferite forme de capital pentru a avea succes. IIRC a definit șase tipuri diferite de capitaluri care reprezintă stocurile de valoare care pot fi sporite, reduse sau transformate prin intermediul activităților și rezultatelor organizațiilor. Diagrama de mai jos reprezintă un mod de a ilustra capitalurile și nu are menirea de a indica o ierarhie. Mai degrabă, organizațiile se vor baza pe și vor utiliza mai multe tipuri de capital pentru a crea valoare pentru ele și pentru alte părți.

Capitalul financiar și capitalul fabricat sunt raportate cel mai frecvent de organizații. Alte capitaluri – capitalul intelectual, social și de relații, uman – au legătură cu activitățile umane. Capitalul natural reprezintă mediul exogen în care rezidă celelalte capitaluri. Capitalul natural are cea mai evidentă relevanță în modelele de afaceri ale industriilor extractive, care se bazează direct pe resursele naturale, însă este relevant și pentru alte organizații care se bazează pe resurse și procese regenerabile și neregenerabile pentru a furniza bunuri și servicii.

Nu toate capitalurile sunt la fel de relevante sau de aplicabile pentru toate organizațiile. În timp ce majoritatea organizațiilor interacționează cu toate capitalurile într-o anumită măsură, aceste interacțiuni ar putea fi relativ minore sau atât de indirecte încât să nu fie suficient de importante pentru a fi incluse în gândirea integrată și, în ultimă instanță, într-un raport integrat.

Mai multe informații despre capitaluri:

- Documentul Rețelei bancare <IR> (<IR> Banking Network) a IIRC, [Aplicarea conceptului de raportare integrată pentru capitaluri](#) arată legătura dintre capitaluri și sectorul bancar și practicile actuale ale băncilor pentru raportarea acestor capitaluri.
- Documentul [Raportarea integrată și majorarea valorii](#) al EY oferă îndrumări privind raportarea integrată din perspectiva unei abordări cu capitaluri multiple față de crearea de valoare.



Rolurile profesioniștilor contabili

Gândirea și raportarea integrată sunt oportunități semnificative pentru peste un milion de profesioniști contabili care lucrează într-o varietate de roluri de conducere, de administrare sau operaționale³. Oportunitatea constă în concentrarea pe crearea de valoare pentru organizații și părțile lor interesate, precum și prezentarea modului în care se creează valoarea.

Pe măsură ce directorii financiari și liderii din domeniul financiar evoluează în parteneri de afaceri și integratori și navigatori organizaționali, așa cum prezintă documentul IFAC [Rolul și așteptările unui CFO: o dezbatere globală privind pregătirea profesioniștilor contabili pentru rolul de lider financiar](#), raportarea integrată intră în competențele lor. Gândirea și raportarea integrată oferă o cale și un stimulente suplimentar pentru CFO și echipele financiare de a se concentra pe informațiile și deciziile care contează pentru organizație și potențialul succes al acesteia. Pentru echipele financiare care au început să treacă la parteneriate de afaceri cu toate structurile organizațiilor lor, principiile și conceptele de gândire și raportare integrată reprezintă o evoluție naturală pentru parcursul lor.

Aceasta este perspectiva lui David Hodnett, Director financiar la Barclays Africa Group, într-un articol publicat recent în *Accountancy SA* „[Raportarea integrată: rolul unui CFO](#)”:

„Răspund de raportarea performanței companiei, inclusiv de informațiile luate în considerare de conducerea executivă și de consiliu în procesul decizional. Prin asumarea rolului de lider în integrarea evaluării performanței celorlalte capitaluri, un CFO are capacitatea de a raporta mai mult decât doar capitalul financiar.” —David Hodnett

La un nivel mai general, profesioniștii contabili pot facilita înțelegerea creării de valoare prin intermediul colectării de informații, analizelor și activităților de susținere a deciziilor, care ajută, în cele din urmă, la trecerea la raportarea integrată. Prin contribuirea directă la eforturile unei organizații de a susține și crea valoare dintr-o perspectivă mai largă decât cea a indicatorilor tradiționali financiari și contabili, profesioniștii contabili pot fi percepuți ca îndeplinind mai bine nevoile angajatorilor lor și ale societății. Informațiile și analizele pe care le oferă pentru a susține deciziile trebuie să includă o înțelegere mai bună și mai extinsă a surselor disparate și a factorilor care determină valoarea pe termen lung pentru a permite o mai bună strategie și implementare prin intermediul modificărilor în modelul de afaceri.

³ [Competent și versatil: Modul în care profesioniștii contabili angajați generează succes organizațional durabil](#) prezintă diferitele roluri pe care le au profesioniștii contabili angajați drept creatori, facilitatori, păstrători și raportori ai creării de valoare sustenabilă pentru organizații

Gândirea integrată, prin ochii directorului financiar și funcției financiare

Procesul de integrare ajută la asigurarea faptului că ceea ce se gestionează intern și apoi se raportează extern este clar și corespunzător realității strategiilor și operațiunilor unei organizații și este mai bine aliniat procesului decizional intern, la nivelul întregii organizații.

Gândirea integrată poate prezenta provocări organizaționale, culturale, tehnice, de comunicare, analitice și de gestiune a performanțelor și poate necesita timp și eforturi semnificative pentru a se dezvolta. Totuși, beneficiile gândirii integrate nu pot fi realizate prin utilizarea unei scurtături care presupune doar simpla asamblare a unor informații din diferite rapoarte interne și externe pentru a crea un raport integrat. Ea necesită convergența mentalităților diferite ale unor oameni cu experiență, pregătire profesională și perspective diferite din consiliu, conducerea superioară și, mai general, din conducerea de nivel mediu și din rândul angajaților obișnuiți.

Conducerea superioară, cu sprijinul CFO, poate facilita gândirea integrată prin interconectarea diferitelor părți ale unei organizații și a proceselor și sistemelor relevante pentru a asigura un proces decizional, un proces de raportare internă și un proces de raportare externă eficiente și integrate.

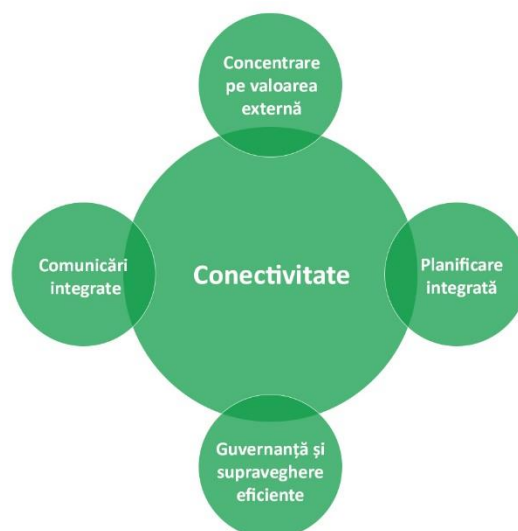
Mai presus de orice, CFO și funcția financiară trebuie să dezvolte respectul față de o perspectivă integrată. Aceștia au de mult timp rolul de custode al „perspectivei de afaceri” în organizații, ca urmare a poziției centrale în raportarea financiară, activitățile de finanțare/trezorerie, bugetare și analiza financiară. Pe măsură ce funcția financiară adoptă și ia măsuri pentru a-și restructura activitățile în vederea sprijinirii gândirii integrate și a principiilor raportării integrate, eforturile sale de a îmbunătăți planificarea și administrarea transmit un mesaj puternic la nivelul întregii organizații. O mișcare proactivă, bine gândită și încurajatoare în sensul gândirii integrate realizată de CFO și funcția financiară reprezintă un pas esențial în implementarea gândirii integrate la un nivel mai general în întreaga organizație.

CONTRIBUȚIA CFO ȘI A FUNCȚIEI FINANCIARE LA GÂNDIREA INTEGRATĂ

CFO și funcțiile lor financiare au un rol central în susținerea gândirii integrate în următoarele sectoare.

CONECTIVITATE

O abordare conectată susține celelalte patru sectoare ale gândirii integrate: concentrarea pe valoarea externă; planificare integrată; guvernanta și supravegherea eficiente; și comunicările integrate.



Gândirea integrată depinde de o mai mare conectivitate în întreaga organizație. Cu imaginea mai amplă pe care o au asupra unei organizații, CFO și funcția financiară pot începe să se asigure că toate aspectele care implică oameni, procese și sisteme sunt mai bine conectate.

O mai mare conectivitate între conducere și procesele de raportare și între diferitele funcții organizaționale implică dezvoltarea unei abordări de planificare integrată care să unească oameni cu experiențe și pregătiri profesionale diferite și cu perspective diferite asupra organizației. CFO și funcția financiară au o poziție bună pentru a face conexiuni importante între diferitele elemente de planificare, inclusiv o mai bună înțelegere și gestionare a incertitudinii și riscurilor, și legăturile cu planificarea strategică și performanța operațională și financiară.

Fiecare parte a organizației, inclusiv cei implicați în strategie și planificare, finanțe și contabilitate, relații cu investitorii, operațiuni, comunicări și marketing, tehnologia informației, relații publice și cu mass-media și sustenabilitate, trebuie să își înțeleagă rolurile și responsabilitățile de a comunica mai extins și eficient în cadrul unei structuri de planificare integrată. Ei trebuie să înțeleagă suficient funcționarea proceselor și sistemelor de planificare, precum și riscurile și controalele conexe relevante sferei lor de responsabilitate, pentru a-și putea îndeplini responsabilitățile⁴. Integrarea proceselor și sistemelor facilitează, de asemenea, asigurarea înglobării consecvente a aceleiași informații, indiferent de scopul și natura raportului.

⁴ [Înțelegerea beneficiilor: impactul raportării integrate](#) arată că finanțele, sustenabilitatea, relațiile cu investitorii și consiliul au avut, în această ordine, participarea cea mai activă în toate etapele procesului de raportare integrată.

O abordare mai conectată de planificare și comunicare tratează provocările legate de gândirea și raportarea în mod izolat, în care:

- funcția financiar-contabilă întocmește rapoarte financiare;
- cei implicați în gestiunea sustenabilă și de mediu raportează impactul unei organizații din punct de vedere al sustenabilității;
- secretarii companiei și consilierii generali și juridici raportează cu privire la prezentările de informații reglementate și de conformitate; și
- cei implicați în planificare și în gestionarea riscurilor raportează aspecte legate de riscuri.

O abordare deconectată poate conduce la omiterea unor factori determinanți de valoare atât din informațiile prezentate conducerii, cât și din rapoartele externe.

Principiile gândirii sistemice pot fi aplicate cu succes gândirii integrate. Multe organizații utilizează gândirea sistemică în alte contexte, cum ar fi implementarea sistemelor de calitate și de gestiune a aspectelor de mediu – o astfel de abordare este analizată în publicația [Gândirea integrată, o cercetare exploratorie realizată de Institutul Contabililor Autorizați din Africa de Sud](#).

CONCENTRARE PE VALOAREA EXTERNĂ

Organizațiile rezistente și agile au de obicei procese și informații interne care se concentrează permanent pe crearea de valoare sustenabilă în contextul mediului extern. Identificarea și înțelegerea aspectelor relevante pentru procesul decizional implică reunirea unor informații și analize din diverse surse, inclusiv:

- Analizarea impactului megatendințelor și a modificărilor din mediul de afaceri;
- Înțelegerea impactului produselor și serviciilor lor asupra societății și piețelor;
- Înțelegerea factorilor care afectează reputația unei organizații și percepția publicului, precum și experiența generală a clienților;

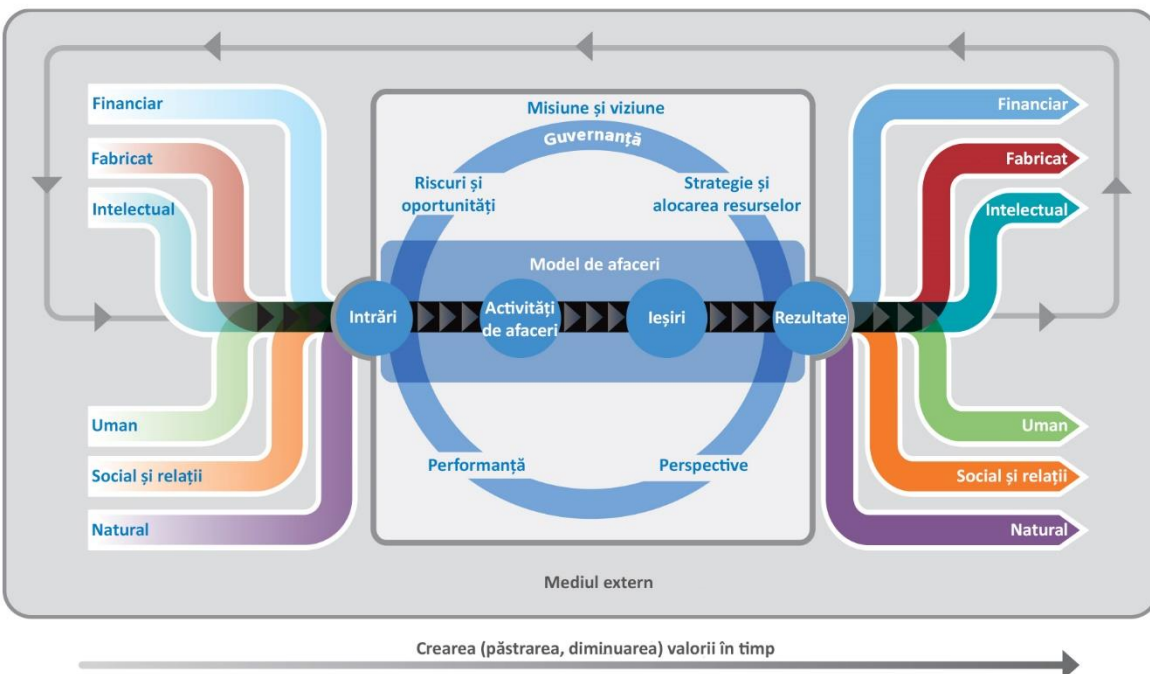
- Înțelegerea și asimilarea perspectivelor furnizorilor de capital și ale altor părți interesate; și
- Înglobarea tuturor acestor aspecte în procesele de management ale organizației.

Concentrarea pe planul extern reprezintă un punct de plecare esențial pentru identificarea și prezentarea modului în care se creează și se distruge valoarea. Modelul creării de valoare bazat pe raportarea integrată este format din strategia organizației, oportunitățile și riscurile sale, modelul de afaceri și interdependențele diferitelor forme de capital care stau la baza capacității acesteia de a livra valoare – inclusiv resurse, capacități și competențe – care sunt necesare pentru îndeplinirea strategiei și a obiectivelor strategice în contextul modificării circumstanțelor și al factorilor de mediu și tendințelor.

Procesul creării de valoare

Procesul privind pragul de semnificație în cazul raportării integrate se bazează pe facilitarea înțelegerii și evaluării de către consiliu și echipa de conducere a factorilor determinați relevanți ai valorii.

Procesul creării de valoare



Cadrul general internațional <IR>, decembrie 2013, Consiliul Internațional de Raportare Integrată

Determinarea informațiilor semnificative pentru prezentarea în raportarea integrată este strâns legată de gândirea integrată și de procesul de identificare și gestionare a aspectelor relevante pe baza capacității lor de a afecta crearea de valoare (a se vedea, de asemenea, îndrumările care urmează să fie publicate de IIRC și IFAC, *Pragul de semnificație în <IR>*, care vor fi disponibile pe Rețeaua globală de informații a IFAC).

Interface, un producător de pardoseli pentru spații comerciale, este un exemplu de organizație care își transformă modelul de creare de valoare în beneficiul clienților, societății și companiei, utilizând moduri de lucru inovatoare pentru a stimula opinii relevante. Trecerea de la fabricarea de covorașe în mod tradițional, care implică o utilizare intensivă de energie și de materiale pe bază de combustibili fosili, la un model de afaceri adaptat care utilizează noi resurse din material polimeric ce poate fi transformat ulterior în noi produse a implicat un proces de gândire integrată bazat pe înțelegerea:

- capitalurilor de care depinde și pe care le afectează Interface, care pot fi și o sursă de diferențiere și a

- modului în care Interface poate continua să creeze valoare cu un model de afaceri adaptat, utilizând noi intrări și procese care să conducă la un produs și la un model de servire conex care să creeze valoare pentru clienți, investitori și societate.

Pentru detalii suplimentare despre modul în care Interface își schimbă procesele și folosește raportarea și gândirea integrată, consultați „[O economie circulară trebuie să conducă contabilitatea de gestiune în secolul 21](#)” de pe [Rețeaua globală de informații a IFAC](#)).

Procesul de definire și evaluare a valorii este în curs de evoluție. Multe din cele șase capitaluri din Cadrul general internațional <IR> nu au parametri stabiliți sau standardizați. CFO și echipele lor financiare se pot asigura că abordările de evaluare internă sunt conectate la scopurile organizației și pot fi reflectate în cele din urmă într-un raport integrat. Două exemple interesante de abordări diferite sunt evidențiate în [Evaluarea și demonstrarea valorii](#).

Evaluarea și demonstrarea valorii

Gândirea integrată și raportarea integrată sunt stabilite atât în contextul capacității unei organizații de a crea valoare pentru ea însăși (care poate fi reprezentată de reputație, oportunități și riscuri), venituri, costuri și fluxuri de trezorerie, cât și în contextul perspectivei mai ample a valorii comune sau societale. Înțelegerea și prezentarea conexiunilor dintre valoarea creată de organizații pentru ele însele și valoarea creată pentru o gamă mai largă de părți interesate externe poate reprezenta o provocare deosebită pentru companiile cotate public, care au ca scop principal asigurarea unor rezultate acceptabile pentru investitori. Diferite organizații experimentează modul de înțelegere și comunicare a valorii create în diferite dimensiuni. Două exemple sunt:

- *Nestlé*

Nestlé urmărește [angajamente cu valoare comună](#) pe baza convingerii că dacă o companie dorește să prospere pe termen lung și să creeze valoare pentru acționarii săi, ea trebuie să creeze, în același timp, valoare pentru societate. Abordarea și angajamentele Nestlé sunt prezentate în raportul său, [Nestlé în societate: Crearea unei valori comune și îndeplinirea angajamentelor noastre din 2014. Opiniile participanților](#) la programul pilot al IIRC au indicat că înțelegerea și prezentarea „valorii comune” este una din cele mai mari provocări cu care se confruntă organizațiile.

- *The UK Crown Estates*

The Crown Estate, un organism semiindependent public corporativ care gestionează un portofoliu extins de proprietăți, abordează evaluarea valorii pe baza [Contribuției totale](#), o metodologie care evaluează și comunică impactul său de mediu, social și economic. Prin măsurarea și evaluarea acestor impacturi, Crown Estate arată cum își gestionează problemele semnificative și cum adaugă valoare afacerii sale și societății. Integrarea modului în care evaluează valoarea reprezintă o latură a priorităților generale ale The Crown Estate pentru aplicarea gândirii integrate, care completează o altă prioritate cheie a sa – dezvoltarea modului în care își evaluează performanța utilizând indicatori robuști pentru toate obiectivele strategice.

PLANIFICAREA INTEGRATĂ

Opiniile obținute din concentrarea pe valoarea externă formează fundamentul planificării integrate, care ar trebui să înglobeze un proces cuprinzător de identificare și gestionare a problemelor semnificativ de identificare și gestionare a aspectelor semnificative care afectează crearea de valoare pe termen scurt, mediu și lung.

Planificarea integrată permite consiliului, conducerii superioare și nivelului intermediar să fie conștiente de riscurile și oportunitățile semnificative pe care

organizația trebuie să le gestioneze proactiv ca parte a procesului lor decizional. În cele din urmă, aspectele relevante care ar putea afecta valoarea trebuie să fie înglobate în stabilirea obiectivelor și țințelor organizaționale, gestionarea riscurilor și oportunităților, realizarea evaluărilor proiectelor și investițiilor alinierea performanței la obiective, cu indicatori de performanță relevanți, și sisteme de colectare a informațiilor și indicatori cheie pentru procese interne.

Executarea gândirii integrate necesită crearea unor procese de planificare integrată care ajută la definirea și conectarea modului în care cele șase capitaluri sunt relevante pentru organizație și a conexiunilor multiple și complexe dintre acestea și, pentru cei care trec la raportarea integrată, a celor 8 elemente de conținut din Cadrul internațional <IR>.

În mod tradițional, CFO și funcția financiară au contribuția decisivă în ceea ce privește impactul deciziilor asupra situațiilor financiare. Crearea de valoare pe baza actualelor situații financiare conduce adesea la o gândire pe termen scurt, concentrată doar pe realizarea de valoare pe termen scurt pentru acționari pe piețele de capital. Gândirea integrată necesită informații de susținere a deciziilor care să reflecte relațiile cauzale dintre resurse și procese, nu doar o interpretare conformă cu standardele de raportare financiară.

Modificările din mediul de afaceri vor afecta planificarea și modul în care este gestionată și evaluată performanța. De exemplu, ca urmare a schimbării preferințelor consumatorilor sau a schimbărilor din mediul concurențial, modelul de afaceri al unei companii de telecomunicații ar putea evolua de la un model bazat pe subvenționarea vânzării de telefoane mobile cu o taxă de serviciu mai mare la furnizarea finanțată de telefoane, în care clientul plătește prețul total al telefonului în timp, cu o taxă de serviciu mai mică. Unul din indicatorii cheie de performanță din modelul de afaceri anterior ar putea fi venitul mediu pe utilizator. Totuși, în modelul de afaceri ulterior, acest indicator nu ar mai reflecta valoarea completă a fluxului de trezorerie continuu de la client la întreprindere. Noii parametri pentru explicarea noilor modele de afaceri și a efectelor asupra valorii trebuie integrați rapid în comunicările către angajați, gestionarea performanței și sistemele de raportare internă. Acest lucru conduce apoi la modificări în guvernanta, gestionarea riscurilor, procesul decizional și controalele interne legate de aceste noi aspecte de raportare. De asemenea, ar necesita o abordare de raportare integrată față de părțile interesate externe.

Integrarea aspectelor relevante și semnificative pe tot parcursul procesului de planificare și management implică o abordare integrată față de:

Gestionarea riscurilor

Gestionarea riscurilor reprezintă o parte integrantă a procesului decizional și a administrării unei organizații și trebuie să fie văzută ca atare. [De la individual la integrat: gestionarea riscului ca parte integrantă a gestionării unei organizații](#) subliniază beneficiile unei integrări corespunzătoare a gestionării riscurilor, inclusiv a controlului intern, în guvernanta, administrarea și operațiunile unei organizații și oferă idei privind modul în care se poate realiza o astfel de integrare, cu exemple practice. Gândirea integrată implică luarea unor decizii legate de stabilirea și atingerea obiectivelor de a crea valoare și creștere sustenabilă, cu o gestionare a riscurilor integrată pe tot parcursul acestui proces. Acest lucru înseamnă că informațiile referitoare la riscuri trebuie să fie *conectate* la obiective și la capacitatea de a crea valoare în timp.

Bugetare

Restructurarea proceselor de bugetare pentru a reflecta procesul de planificare integrată și un set mai extins de capitaluri este esențială, deoarece procesul de bugetare definește aplicarea practică a planificării, implementarea strategiei pe termen scurt și performanța așteptată. Procesul de bugetare implică elaborarea de planuri de acțiune, ținte și parametri de performanță.

Ca parte a procesului de bugetare, CFO și funcția financiară trebuie să poată evalua capitalurile relevante și contesta validitatea și utilitatea indicatorilor de performanță utilizați pentru reprezentarea acelor capitaluri. Ei trebuie să se concentreze pe evaluarea măsurii în care organizația și-a îndeplinit obiectivele strategice și rezultatele în ceea ce privește efectele asupra capitalurilor. Indicatorii cantitativi, cum ar fi indicatorii de performanță cheie (KPI) și parametri monetizați trebuie să fie proiectați în așa fel încât să ofere informații despre modul în care o organizație creează valoare și în care utilizează și afectează diferitele capitaluri.

În stabilirea și consilierea cu privire la parametrii relevanți de performanță financiară și nefinanciară, CFO și echipele lor financiare trebuie să se asigure că procesul de bugetare este dinamic și oferă directorilor individuali flexibilitatea de a profita de oportunități pe măsură ce acestea devin evidente și de a face schimbările corespunzătoare în portofoliul lor de obiective de performanță.

În cadrul acestui proces, țintele financiare nu trebuie să afecteze realizarea obiectivelor critice care sunt mai greu de contorizat din punct de vedere financiar.

Gestionarea performanței

Gândirea integrată conduce de obicei la necesitatea evaluării și monitorizării unor noi aspecte de performanță. Pentru aceste aspecte, este important să se analizeze cum pot fi obținute informațiile și analizele necesare și cum pot fi prezentate într-o manieră care să permită directorilor de la toate nivelurile să le folosească pentru a lua decizii eficiente. Trebuie să se stabilească parametri de performanță și structuri de control pentru noile informații, astfel încât nivelul de performanță să poată fi prezentat nivelurilor de conducere corespunzătoare în vederea luării unor măsuri. Un raport sau un rezumat de performanță integrat poate fi o modalitate eficientă de a prezenta informații de gestiune relevante din întreaga organizație. Conectivitatea în raportarea de gestiune poate fi facilitată printr-o matrice de conectivitate, așa cum sugerează PwC în ghidul lor [Implementarea raportării integrate](#). Abordarea este proiectată pentru a ajuta la reprezentarea procesului de creare de valoare al unei organizații, de la început până la sfârșit, indicând modul în care sunt conectate diferite elemente.

Contabilitatea a implicat, în mod tradițional, atribuirea unor valori monetare pentru a permite compararea unor resurse și activități disparate. Raportarea integrată dezvoltă această capacitate și implică moduri inovatoare de gândire a evaluării valorii. Unele aspecte de performanță, cum ar fi cele din jurul celor șase capitaluri, și modul în care sunt corelate între ele ar putea necesita o analiză și o interpretare atentă pentru ca o organizație să implementeze gândirea integrată. Pentru cei care implementează raportarea integrată concomitent cu gândirea integrată, această provocare ar putea conduce inițial la o revizuire frecventă a proceselor de raportare. Ar putea fi necesare eforturi multiple de raportare pentru ca o organizație să simtă în largul său cu indicatorii care reflectă modul în care aceasta își utilizează și afectează capitalurile sale importante, precum și compromisurile dintre capitaluri, în procesul creării de valoare.

Documentul Rețelei bancare <IR> a IIRC, [Aplicarea conceptului de raportare integrată pentru capitaluri](#) prezintă răspunsurile date de bănci în cadrul unui studiu cu privire la indicatorii de performanță cheie aferenți celor șase tipuri de capital.

Crearea unei abordări de planificare integrată pentru evaluarea costurilor și beneficiilor

Funcțiile financiare stabilesc de obicei șablonul, susțin dezvoltarea și realizează examinarea analitică finală a investițiilor în noi proiecte sau inițiative. Deși organizația ar putea să nu fie pregătită să adopte raportarea integrată în totalitate în scopul raportării externe, noile proiecte și inițiative sunt de regulă o activitate cu vizibilitate ridicată și prezintă oportunitatea de a injecta o perspectivă mai generală, orientată spre viitor, în procesul decizional. În timp ce considerentele financiare ar putea reprezenta în continuare principalul criteriu de decizie, adăugarea capitalurilor aferente raportării integrate la evaluări asigură perceperea funcției financiare drept proactivă și orientată către viitor de către conducerea superioară și consiliu și facilitează creșterea conștientizării importanței unei game mai extinse de resurse și relații.

A se vedea [Evaluarea proiectelor și investițiilor pentru crearea de valoare sustenabilă](#)

Utilizarea gândirii integrate în gestionarea activităților

[Principalele practici în raportarea integrată](#), de la Institutul Contabililor de Gestiune, analizează SAP, o companie germană multinațională de programe informatice, și modul în care raportarea sa integrată și *Raportul integrat 2013* demonstrează o înțelegere a legăturilor integrate de tip cauză/efect din procesul creării de valoare. Acest lucru ajută SAP să gestioneze procesele și activitățile într-o manieră mai eficientă și, cel mai important, să crească nivelul de cunoaștere a capitalurilor, resurselor și relațiilor eterogene utilizate și afectate. Aceste aspecte sunt discutate și în [Valoare pentru consiliu](#), parte a seriei IIRC privind Crearea de valoare.

Rezultatele chestionarului arată că băncile furnizează de obicei KPI care reflectă ieșirile și rezultatele, dar tind să treacă cu vederea intrările și contribuția netă. Nesurprinzător, cel mai mare nivel de consecvență în ceea ce privește KPI se referă la capitalul financiar, în timp ce KPI pentru celelalte tipuri de capital tind să varieze. De exemplu, KPI raportați pentru capitalul social și de relații variază de la statistici legate de clienți la cele legate de furnizori sau inițiativele comunității.

GUVERNANȚĂ ȘI SUPRAVEGHERE EFICIENTE

Angajamentul consiliului, susținut de însușirea de către conducere a gândirii integrate facilitate de CFO, formează baza raportării integrate. Modificarea dialogului pe măsura introducerii gândirii integrate ar trebui să insuflă gradual încrederea în rândul investitorilor și altor părți interesate. Adoptarea raportării integrate în cele din urmă, care conduce la un raport integrat, ar trebui să aibă ca rezultat o creștere rapidă a credibilității în fața părților interesate, ca urmare a guvernantei și supravegherii aplicate procesului de raportare și a demonstrației că raportarea integrată reflectă informații relevante și utilizate activ de organizație.

Structurile de guvernanță și supraveghere adecvate asigură procese eficiente și răspundere pentru toate inițiativele organizaționale și conduc, în cele din urmă, la performanțe mai bune. Părțile interesate externe vor solicita din ce în ce mai mult rapoarte integrate de afaceri, ca dovadă a rezistenței conducerii și a gândirii integrate. Unul din motive este că un mediu de raportare integrată va include o concentrare mai atentă pe importanța și credibilitatea datelor nefinanciare, date care nu au făcut anterior obiectul supravegherii de către consiliu și comitetul său de audit.

CFO și funcțiile lor financiare pot începe să educe și să pregătească alte părți ale organizațiilor despre modul în care se poate asigura aceeași credibilitate și calitate pentru datele nefinanciare ca pentru cele financiare. De asemenea, trebuie să existe o alocare clară a rolurilor și responsabilităților între finanțe și proprietarii datelor în întreaga organizație. Este important de notat că o calitate îmbunătățită a datelor conduce la mai multă încredere în datele nefinanciare și, prin urmare, încurajează o utilizare și aplicare mai intensă a acestora.

Guvernanța eficientă începe cu acceptarea responsabilității de către consiliu atât în ceea ce privește gândirea, cât și raportarea integrată. Comitetul de audit are un rol semnificativ în supravegherea procesului de raportare și a riscurilor conexe în vederea menținerii unor procese eficiente și a răspunderii pentru toate formele de raportare și prezentare a informațiilor către furnizorii de capital financiar. Prin crearea și menținerea unei gestionări eficiente a riscurilor și a unui control intern eficient asupra tuturor proceselor și sistemelor de raportare și demararea extinderii la gama mai amplă de date și aspecte vizate de cadrul general internațional <IR>, comitetul de audit se poate asigura și de faptul că informațiile organizaționale se îndreaptă spre cel mai înalt nivel de calitate.

COMUNICĂRI INTEGRATE

Gândirea integrată necesită o guvernanță și o conducere solide pentru a se asigura că o organizație comunică eficient cu privire la întreaga gamă de aspecte care afectează crearea de valoare, pentru gama extinsă a celor șase tipuri de capital. Aceasta este o perspectivă nouă pentru multe organizații și trecerea de la concentrarea pe aspectele financiare necesită o comunicare din partea conducerii care să influențeze semnificativ comportamentul organizației și să decurgă în mod natural dintr-o abordare de planificare integrată.

CFO și organizarea financiară pot juca un rol semnificativ, asistând consiliul și conducerea superioară a organizației în crearea unui mediu mai integrat, prin sublinierea relevanței capitalurilor în ciclul de gestionare a performanțelor. Chiar dacă realizarea unui raport integrat nu este pe agenda organizației pe termen scurt, rapoartele care prezintă progresul în ceea ce privește capitalurile relevante pentru scopurile și obiectivele organizației trebuie să fi incluse în mod consecvent în rapoartele financiare și reglementate pentru a se asigura că organizația începe să gândească într-o manieră mai integrată.

Gândirea integrată trebuie să conducă la o prezentare mai bună a informațiilor, mai degrabă decât la prezentarea mai multor informații, prin corelarea cu informațiile utilizate de factorii interni de decizie. Gândirea integrată conduce, de asemenea, la o prezentare a informațiilor din ce în ce mai utilă pentru furnizorii externi de capital financiar și alte părți interesate și la relații mai eficiente cu investitorii bazate mai mult pe aspectele nefinanciare semnificative care determină crearea de valoare în timp.

Comunicările integrate se extind la raportările și prezentările de informații reglementate, inclusiv comentariile conducerii care prezintă contextul situațiilor financiare și performanței operaționale⁵. Astfel de rapoarte trebuie să demonstreze, de asemenea, capacitatea unei organizații de a gândi integrat față de investitori, creditori și alte părți interesate.

În cele din urmă, gândirea și raportarea integrată trebuie să conducă la o mentalitate și abordare care să permită o mai mare conectivitate în cadrul organizației, care să fie evidentă în raportarea sa externă.

PAȘII URMĂTORI PENTRU PROFESIE ȘI PROFESIONIȘII CONTABILI

Acesta este un moment foarte interesant pentru a fi profesionist contabil. Rolul sporit pe care îl vor avea CFO și echipa financiară în facilitarea gândirii și raportării integrate, ca parte a creării de valoare sustenabilă și a dialogului îmbunătățit cu toți furnizorii de capital și toate părțile interesate cheie, ar trebui să aibă ca rezultat o profesie financiară mai puternică și mai plină de satisfacții, *în centrul organizației*.

CFO și funcțiile financiare pot realiza diferite activități pentru a implementa gândirea integrată. Pe măsură ce organizațiile experimentează gândirea și raportarea integrată, și experiențele lor evoluează. În consecință, IFAC va continua să lucreze cu profesia pentru a coopera cu CFO și funcțiile lor financiare cu privire la experiențele lor în legătură cu gândirea integrată și cum este ea aplicată practic în organizații. Experiențele lor vor ajuta ca profesia să fie informată în procesul de elaborare a unor îndrumări și materiale suport.

IFAC va continua să implice profesia în dezvoltarea și promovarea pe viitor a raportării și gândirii integrate prin intermediul [Rețelei pentru raportare integrată a organismelor profesionale contabile \(PAO\)](#).

⁵ Exemplele de comentarii ale conducerii includ *Discuții și analize ale conducerii* din SUA și Canada, Raportul strategic din UK și *Analiza operațională și financiară* din Australia.

Resurse utile

Titlurile de mai jos prezintă o selecție de resurse pe care contabilii și alții le pot considera utile în facilitarea gândirii și raportării integrate. Resursele, instrumentele și articolele citate, dintre care unele vor fi deja cunoscute de către contabili, pot fi regăsite pe [Reteaua globală de informații a IFAC, secțiunea Raportarea de afaceri](#) (a se vedea sub-secțiunea „Raportare și gândire integrată”).



Consiliul Internațional de Raportare Integrată

- Cadrul general internațional <IR>
- Seria „Crearea valorii prin <IR>” reunește tendințe, cercetări, opinii de piață și studii de caz despre raportarea integrată, ca parte a unei serii permanente de publicații care aduc în prim-plan rezultatele practice ale adoptării raportării integrate.
 - *Valoarea pentru investitori* prezintă relația dintre deciziile legate de investiții, comportamentul corporativ și raportare.
 - *Valoarea pentru consiliu* furnizează resurse pentru organizațiile care adoptă raportarea integrată.
 - *Înțelegerea beneficiilor: impactul raportării integrate* prezintă o analiză cuprinzătoare a lecțiilor acumulate de la cele mai experimentate organizații care au făcut parte din Programul pilot IIRC.

IFAC

- *Principii pentru procese eficiente de raportare în afaceri* oferă îndrumări de desfășurare a unui proces dinamic și circular de management pentru îmbunătățirea procedurilor de raportare.
- *Rolul și așteptările unui CFO: o dezbatere globală despre pregătirea contabililor ca lideri financiari* cuprinde cinci principii care pun accent pe dinamica așteptărilor, a sferei și competențelor rolurilor unui CFO și a conducerii financiare, recomandând măsurile pe care le pot lua organismele contabile profesionale și angajatorii pentru a pregăti profesioniști contabili pentru a avansa în carieră spre posturi de conducere financiară.

Consiliul pentru Standarde Internaționale de Audit și Asigurare® (IAASB®)

- *Analizarea asigurării pentru raportarea integrată și a altor evoluții recente în raportarea externă* informează părțile interesate despre proiectele permanente ale IAASB de analizare a asigurării pentru raportarea integrată și a altor evoluții recente în raportarea externă.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)

- *Contabilii și conducerea strategică* explorează posibilele efecte ale raportării integrate asupra rolului profesionistului financiar.

Chartered Accountants Australia and New Zealand

- *Raportarea integrată: Ghid pentru comitetele de audit din Australia și Noua Zeelandă* evidențiază principalele întrebări pe care le pot adresa comitetele și consiliile de audit celor din conducere.

Chartered Global Management Accountant (CGMA)

- *Peisajul <IR>: percepții de la nivelul executivului asupra raportării integrate* furnizează rezultatele unui sondaj în rândul cadrelor superioare de conducere privind percepțiile acestora asupra IR ca un cadru general de raportare.
- *Informarea CGMA: gândirea integrată* prezintă argumente pentru raportarea și gândirea integrată.

Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) și organizația Tomorrow's Company

- *Succesul întreprinderilor de mâine: utilizarea raportării integrate pentru a susține crearea de valoare și prezentarea eficientă a unor informații complete* este un ghid pentru președinți, directori executivi și directori financiari care le permite acestora să analizeze modul în care îi poate ajuta raportarea integrată în succesul viitor al întreprinderilor lor.

Deloitte

- *Un ghid al directorilor pentru raportarea integrată* furnizează îndrumări despre modul în care se pot genera beneficiile reale pe care întreprinderile le percep în spatele raportării integrate.

EY

- Documentul *Raportarea integrată și majorarea valorii* este un ghid pentru raportarea integrată din perspectiva unei abordări cu capitaluri multiple față de crearea de valoare.

Forbes

- „Dezbatere pe tema valorii raportării integrate pentru directorii financiar și investitori”

Guvernul Olandei, Ministerul Afacerilor Economice

- *Cadru de referință privind bunele practici în domeniul transparenței* promovează raportarea corporativă în Olanda prin compararea celor mai mari companii din Olanda cu 40 de criterii de referință diferite.

Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW)

- Site-ul Regândirea capitalurilor oferă resurse care analizează diferite forme de capital și interacțiunile dintre acestea.

Integrated Reporting Committee of South Africa

- *Întocmirea unui raport integrat – ghidul începătorului* ajută începătorii în domeniul întocmirii de rapoarte integrate prin sugestii de planificare și întocmire a unui raport integrat, pe baza cunoștințelor celor mai experimentați raportori din Africa de Sud.

International Corporate Governance Network

- *Principiile globale de guvernare* includ Raportarea integrată.

KPMG

- Colecția de publicații despre raportarea integrată prezintă beneficiile Raportării integrate și modul în care aceasta poate fi implementată.

Natural Capital Coalition

- Este în curs de elaborare Proiectul de cadru general aferent protocolului pentru capitalul natural, pentru a ajuta întreprinderile să își îmbunătățească procesul decizional. Un cadru general și o metodologie standardizate vor fi aplicabile în toate sectoarele și zonele geografice, fiind susținute de îndrumări specifice fiecărui sector.

PwC

- *Implementarea raportării integrate: ghidul practic al PwC pentru un nou limbaj al întreprinderilor* furnizează îndrumări de implementare a unui sistem holistic de gestionare a întreprinderilor, bazat pe raportarea integrată.

South African Institute of Chartered Accountants (SAICA)

- *Gândirea integrată, o cercetare exploratorie* examinează beneficiile înregistrate de companiile sud-africane în urma utilizării gândirii integrate.

International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue
New York, NY 10017
USA
T +1 212 286 9344
www.ifac.org