ROLUL DIRECTORULUI FINANCIAR ȘI AL FUNCȚIEI FINANCIARE ÎN CREAREA DE VALOARE

International Federation of Accountants®

10 YEARS OF INTEGRATED REPORTING IR

Association of International Certified Professional Accountants®

Tradus de: CECCAR

Drepturi de autor:

Documentul „Rolul directorului financiar și al funcției financiare în crearea de valoare", realizat de International Federation of Accountants (IFAC), International Integrated Reporting Council (IIRC), Association of International Certified Professional Accountants (AICPA), publicat de International Federation of Accountants (IFAC) în iunie 2020 în limba engleză, a fost tradus în limba română de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România (CECCAR) în septembrie 2020 și este utilizat cu permisiunea IFAC. Textul aprobat al tuturor documentelor IFAC 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 „Rolul directorului financiar și al funcției financiare în crearea de valoare"© 2020 al IFAC. Toate drepturile rezervate.

Textul în limba română al documentului „Rolul directorului financiar și al funcției financiare în crearea de valoare" © 2020 al IFAC. Toate drepturile rezervate.

Titlul original: „The CFO and Finance Function Role in Value Creation", ISBN: 978-1-60815-419-7

Contactați permissions@ifac.org pentru permisiunea de a reproduce, a stoca, a transmite sau a utiliza acest document în alte scopuri similare.

Proiectele de expunere, documentele consultative și alte publicații ale IFAC sunt publicate de IFAC și fac obiectul drepturilor de autor ale acesteia.

IFAC nu își asumă responsabilitatea pentru pierderile cauzate niciunei persoane care acționează sau decide să nu acționeze în baza materialului din această publicație, indiferent dacă astfel de pierderi sunt cauzate de neglijență sau de alte motive.

Sigla IFAC, „International Federation of Accountants" și „IFAC" sunt mărci înregistrate și mărci de serviciu ale IFAC în SUA și în alte țări.

Drepturi de autor © 2020 ale International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate. Este necesară permisiunea scrisă a IFAC pentru reproducerea, stocarea, transmiterea sau pentru utilizarea acestui document în scopuri similare, cu excepția cazurilor în care documentul este utilizat doar în scop individual și necomercial. Contactați permissions@ifac.org.

ISBN: 978-1-60815-419-7

CUPRINS

Prefață	4
Despre acest Raport	5
Crearea de valoare – baza unui parteneriat de afaceri eficient	6
Înțelegerea modului în care se creează valoarea	7
O imagine integrată asupra performanței și a valorii	8
Componentele-cheie ale performanței și ale valorii	10
Operaționalizarea creării de valoare	14

PREFAȚĂ

Kevin Dancey
C.M., FCPA, FCA
CEO, IFAC

Charles Tilley
OBE, FCMA, CGMA
CEO, IIRC

Barry Melancon
CPA, CGMA
CEO, AICPA și CIMA

Nenumărate organizații sunt în dificultate în contextul pandemiei cauzate de noul coronavirus. Multe își regândesc fundamentele pe care și-au construit afacerea – inclusiv scopul afacerii și modelele de afaceri. Supraviețuirea financiară este doar una dintre provocări. Amenințările existențiale sunt în strânsă legătură cu nevoile continue de a oferi siguranță angajaților, de a furniza valoare consumatorilor și de a stabili parteneriate și mai strânse cu furnizorii, guvernele și comunitățile. Acestea contribuie la una dintre cele mai mari amenințări din istorie pentru crearea de valoare. Răspunsul comunității de afaceri la aceste provocări va influența raționamentele investitorilor și ale societății pentru mult timp de acum încolo.

Succesul, relațiile solide și încrederea care vin odată cu acestea depind de o imagine de ansamblu și pe termen lung a creării de valoare care deservește multe părți interesate – nu doar acționarii. **Declarația** oferită de Business Roundtable cu privire la scopul unei corporații – semnată de 181 de directori generali executivi – a confirmat această idee. Multe organizații se îndepărtează de la modelele tradiționale de afaceri pentru a răspunde noilor nevoi, așa cum vedem în cazul producătorilor de automobile, al comercianților cu amănuntul și al altor companii care își convertesc fabricile pentru a crea echipamente medicale vitale. Este un exemplu excelent de întreprinderi care învață cum să aibă succes și în același timp să răspundă provocărilor critice și sistemice ale societății, care includ, pe lângă COVID-19, schimbările climatice, inegalitatea, deficitul de resurse și perturbarea ecosistemelor.

Totuși, așa cum detaliază acest raport, mulți directori financiari (CFO) sunt prinși într-o veche paradigmă în care informațiile și rezultatele financiare pentru acționari sunt unitatea de măsură principală a performanței și a succesului. O mentalitate orientată către piețele de capital pe termen scurt are adesea ca rezultat măsuri limitate de creare de valoare. Pentru a deservi mai bine și mai sustenabil toate părțile-cheie interesate, sunt necesare informații mai ample despre crearea de valoare care acoperă active critice precum oamenii, inovația, date și relații-cheie; factori de mediu, sociali și de guvernanță (ESG); și efecte mai extinse.

Abordarea unei perspective mai ample asupra creării de valoare va spori contribuțiile CFO și ale funcției financiare, în rolul lor de parteneri eficienți în cadrul unei organizații. Directorii financiari și echipele lor se pot reorienta schimbându-și direcția de urmat și mărindu-și capacitatea. Acest lucru presupune evaluarea continuă a modului în care este realizată activitatea financiară și contabilă tradițională, investirea în perfecționarea competențelor și gestionarea talentelor și concentrarea asupra nevoilor întreprinderii în contextul tendințelor externe și al așteptărilor părților interesate. O atenție exclusivă asupra informațiilor și performanței financiare limitează potențialul directorului financiar și al echipei financiare de a susține un proces decizional și o raportare eficiente.

După cum spunea Mervyn King, Președinte Emerit al Consiliului Internațional pentru Raportare Integrată, **„CFO ar trebui să fie cunoscut drept CVO – director responsabil de valoare”**. În acest rol, directorul financiar adoptă o mentalitate comprehensivă orientată spre crearea de valoare și protejarea acesteia și concentrează afacerea asupra optimizării și protejării valorii pentru părțile interesate. Un CFO cu un mandat mai amplu în crearea de valoare contabilizează și comunică consiliului de administrație, conducerii și părților interesate externe toate informațiile relevante despre crearea de valoare și protejarea acesteia.

Având în vedere acest mandat mai dinamic și expansiv al CFO și al echipei financiare, întrebarea principală devine cum să înțelegem, să evaluăm și să raportăm mai bine crearea de valoare. **Raportarea integrată** este un cadru general cu tradiție, care sprijină tocmai acest lucru. De asemenea, încurajează o „gândire integrată” în cadrul organizațiilor, care creează și întărește mijloacele pentru partajarea informațiilor în raportarea, analiza și luarea deciziilor de către conducere. Doar un cadru general de raportare nu este însă suficient. Directorii financiari vor avea nevoie de o înțelegere mai aprofundată a organizațiilor din care fac parte și a așteptărilor părților interesate interne și externe pentru a vorbi despre scopul, strategia, riscurile, oportunitățile, modelele de afaceri și resursele sau capitalurile relevante.

Acest raport prezintă viziunea noastră asupra modului în care CFO și echipele financiare își pot redefini rolurile și pot realiza această transformare.

DESPRE ACEST RAPORT

Acest raport prezintă viziunea noastră asupra modului în care CFO și echipele financiare pot contabiliza și comunica crearea de valoare părților interesate externe și interne.

Această gândire permite CFO și echipei sale să se concentreze asupra:

- Înțelegerii valorii și a modului în care crearea de valoare este definită, realizată, furnizată și menținută; și
- Evaluării și monitorizării performanței care acoperă trei perspective interconectate asupra creării de valoare: valoarea din bilanț, valoarea întreprinderii și valoarea socială.

Abordarea prezentată în acest raport și într-un raport adițional, **Înțelegerea modului în care se creează valoarea**, ajută CFO și echipele financiare să se asigure că toate informațiile relevante despre performanță, oportunități, riscuri și compromisuri sunt disponibile factorilor decizionali interni și investitorilor și altor furnizori de capital. De asemenea, permite mentalității corporative să evolueze de la crearea de valoare pe termen scurt pentru acționari la crearea de valoare pe termen lung pentru părțile interesate.

Resurse suplimentare despre crearea de valoare din partea comunităților internaționale de contabilitate și afaceri sunt **disponibile aici**.

CREAREA DE VALOARE – BAZA UNUI PARTENERIAT DE AFACERI EFICIENT

Crearea de valoare este cheia care permite CFO și funcțiilor financiare să devină parteneri eficienți, și nu să fie percepuți ca o funcție de back-office. Pentru a fi considerați parteneri de afaceri eficienți, CFO și funcția financiară trebuie să înțeleagă și să comunice modul în care organizația lor creează și protejează valoarea în prezent, dar și modul cum o vor face în viitor.

Creșterea și crearea de valoare sustenabile și pe termen lung nu au fost niciodată mai dificil de obținut. Clienții și societatea cer mai multe de la companii. O lume post-COVID-19, care este digitalizată, bazată pe date și are resurse limitate prezintă un nivel ridicat de incertitudine, cu oportunități și riscuri enorme. CFO și funcția financiară trebuie să ajute la navigarea, evaluarea și comunicarea aspectelor care contează pentru succesul pe termen lung, tratând în același timp așteptările de reziliență și performanță pe termen scurt.

În prezent, pentru a conduce o afacere trebuie să se ia în considerare o gamă largă de interese ale părților interesate și alți factori care, în cele din urmă, dacă nu imediat, vor avea impact asupra performanței financiare și a valorii pentru acționari. În timp ce contabilizarea pentru bilanț va rămâne mereu importantă, nu în ultimul rând, în pregătirea pentru perioade dificile și gestionarea acestora, performanța și valoarea nu pot fi reflectate și evaluate în mod adecvat în termeni financiari de către bilanțul contabil sau parametrii financiari ai valorii pentru acționari.

Succesul necesită crearea de valoare și demonstrarea acesteia tuturor părților interesate, nu doar acționarilor, și tratarea așteptărilor societății cu privire la sustenabilitate și efectele mai ample, inclusiv contribuția companiei la Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (SDG). Pentru companiile publice, o comunicare mai eficientă a factorilor care stimulează crearea de valoare va afecta nu doar valoarea de piață, ci și percepția societății asupra companiei.

Organizațiile adoptă această perspectivă mai amplă pentru a decide cum își pot adapta modelele operaționale și de afaceri pentru a răspunde crizei COVID-19 și a trece peste aceasta prin protejarea intereselor părților interesate principale. Criza actuală demonstrează mai mult decât oricând necesitatea contabilizării altor capitaluri (de exemplu, capitalul uman, intelectual și natural) într-o manieră conectată care duce la crearea de valoare mai amplă pentru ceilalți.

Obținerea rezultatelor adecvate pentru investitori în același timp cu furnizarea de valoare clienților, angajaților și furnizorilor, precum și respectarea intereselor societății și protejarea naturii constituie o misiune dificilă. CFO și funcțiile financiare trebuie să se asigure că toate informațiile relevante cu privire la crearea de valoare și performanță, la oportunități și riscuri și la compromisuri sunt disponibile factorilor decizionali interni și investitorilor și altor furnizori de capital pentru a conduce organizația către obiectivele sale de afaceri.

Digitalizarea și datele furnizează o oportunitate semnificativă pentru CFO și echipele acestora de a deveni parteneri de afaceri mai eficienți (a se vedea raportul IFAC, **O viziune pentru CFO și funcția financiară**). Rolul îmbunătățit pe care CFO și funcția financiară îl pot juca în contabilizarea creării de valoare va avea ca rezultat o profesie financiar-contabilă mai eficientă, care stă la baza organizației.

Pentru profesioniștii din domeniul financiar-contabil este o experiență plină de satisfacții, deși cu multe provocări, deoarece înțelegerea și comunicarea creării de valoare reprezintă un proces iterativ, nu o știință exactă. Ideile predominante despre evaluarea multor aspecte ale creării de valoare evoluează, iar aceste eforturi presupun implicarea mai multor oameni din discipline diverse și cu perspective diferite.

ÎNȚELEGEREA MODULUI ÎN CARE SE CREEAZĂ VALOAREA

Înainte de a putea evalua, monitoriza și comunica aspecte despre crearea de valoare, este important să înțelegem crearea de valoare din perspectiva părților interesate și cum este creată valoarea prin scop, strategie și modelul de afaceri.

Acest lucru poate fi realizat printr-un proces de gestiune care vizează definirea, crearea, furnizarea și menținerea valorii. Aceste componente ajută la realizarea unei imagini complete a ceea ce înseamnă crearea de valoare și a modului în care aceasta este furnizată părților interesate și include:

- Modul în care valoarea este ***definită*** de către clienți, investitori și alte părți interesate. Acest lucru presupune implicarea părților interesate și oferă baza pentru identificarea aspectelor care creează valoare și corelarea scopului cu rezultatele pentru părțile interesate și indicatorii succesului.
- Modul în care valoarea este ***creată*** prin scopul, strategia și modelul de afaceri ale organizației, luând în considerare toate resursele, capitalurile și relațiile într-o manieră integrată.
- Modul în care valoarea este ***furnizată*** clienților, guvernelor și societății prin produse și servicii responsabile și noi canale de distribuție, toate la un cost și un preț adecvate. Modul în care valoarea este furnizată se schimbă rapid prin intermediul tehnologiei, digitalizării și datelor și în contextul actual, prin operarea și furnizarea valorii virtual.
- Modul în care valoarea este ***menținută*** prin păstrarea și protejarea valorii în interiorul organizației și distribuirea valorii în exterior printr-o reinvestire și distribuție adecvate către acționari și societate. Ideal, este nevoie de o abordare echilibrată între păstrarea valorii rezultate din organizație și distribuția valorii către părțile interesate, conform scopului său și obiectivelor valorii.

Fiecare dintre aceste aspecte, care sunt aprofundate în raportul nostru adițional, **Înțelegerea modului în care se creează valoarea**, oferă informații cu privire la strategie, obiective, parametri și stimulente.

O IMAGINE INTEGRATĂ ASUPRA PERFORMANȚEI ȘI A VALORII

Deoarece crearea de valoare nu poate fi suficient reflectată și evaluată în termeni financiari, este nevoie de identificarea, corelarea și analizarea altor perspective asupra valorii și a performanței. Aceasta include valoarea și performanța din perspectiva organizației, din perspectiva acționarilor și a pieței în general și din perspectiva comunităților și a societății.

Un tablou de bord al performanței și valorii corporative trebuie să facă referire la trei perspective ale creării de valoare care sunt baza unui sistem de evaluare și raportare a performanței corporative comprehensiv și integrat (prezentat în diagrama de mai jos):

- **Perspectiva contabilă tradițională:** Valoarea din bilanț (contabilă) – o valoare contabilă derivată din capitalul angajat și furnizat și reprezentată de situațiile financiare.
- **Perspectiva investitorului:** Valoarea întreprinderii (preconizată) – derivată din imobilizările necorporale și active strategice care generează creștere viitoare și oferă baza pentru venitul rezidual, câștiguri și evaluări sustenabile și risc redus.
- **Perspectiva societății:** Valoarea socială (menținută) – reprezintă efectele negative și pozitive ale activității unei organizații asupra clienților, angajaților, societății și mediului. Efectele externe pot fi cuantificate și monetizate, dar nu sunt încă reflectate în fluxurile de trezorerie ale companiei, ci reprezintă oportunități și riscuri viitoare. Efectele non-financiare relevante vor avea, la un moment dat în viitor, impact asupra fluxurilor de trezorerie și a performanței financiare, iar prețul va fi stabilit de investitori și piețele de capital.

ÎNȚELEGEREA VALORII ÎN AFARA BILANȚULUI

Perspective ale valorii			Capitaluri IR	Factori-cheie care influențează valoarea
Valoarea socială Obiectiv Contribuția la SDG Reputația Autorizația de funcționare	**MENȚINUTĂ** *Viitoare*	**Contribuție netă pozitivă pentru societate:** Valoarea economică cuantificată și monetizată	Natural Social și de relaționare	• Resurse și procese de mediu • Brand • Clienți • Furnizori și parteneri • Comunități
Valoarea întreprinderii Imobilizări necorporale și factori ESG care generează avantaj competitiv Active cu valoare continuă, dar care sunt eliminate Datorii contingente	**PRECONIZATĂ** *Previzionată*	**Valoare strategică:** Câștiguri și fluxuri de trezorerie viitoare Risc redus	Intelectual (Organizațional) Uman	• Date, tehnologie, sisteme și efecte de rețea • Proprietate intelectuală • Guvernanță și conducere • Forță de muncă și oameni • Know-how
Valoarea din bilanț Active circulante nete Active corporale Imobilizări necorporale înregistrate Datorii	**CONTABILĂ** *Curentă*	**Performanță financiară:** Profitabilitate și rezultate	Fabricat Financiar	• Operaționali și de infrastructură • Capital financiar și fizic angajat și furnizat bazat pe informații conforme cu IFRS/GAAP și informații non-IFRS/GAAP

Integrarea și corelarea acestor trei perspective ale valorii sunt absolut necesare pentru înțelegerea, monitorizarea și comunicarea procesului de creare a valorii. Modul în care performanța și valoarea sunt evaluate astăzi este în general necorelat și izolat, iar analiza financiară este adesea separată de factorii mai generali care influențează valoarea și de efectele mai ample legate de contribuția către părțile interesate și societate.

O abordare integrată duce la valoare partajată și creează răspundere pentru toate părțile interesate. Pentru companii și investitorii acestora, previzionarea câștigurilor și a fluxurilor de trezorerie viitoare va fi un exercițiu defectuos în cazul în care nu sunt contabilizate toate aspectele relevante pentru crearea de valoare.

Fluxurile de trezorerie și câștigurile pe termen lung vor fi afectate de cât de bine sunt cultivate și gestionate imobilizările necorporale și alte forme de capital și de modul în care performanța în contextul ESG creează valoare pe termen lung pentru diverse părți interesate. O mare parte a bazei pentru crearea de valoare pe termen lung nu este capitalul financiar sau fabricat, ci mai degrabă capitalul părților interesate sau resursele precum cele umane, sociale și de relaționare și capitalul natural. Strategiile ESG cresc sau scad valoarea preconizată a imobilizărilor necorporale și corporale ale unei companii și creează efecte sociale pozitive sau negative. De exemplu, produsele responsabile pot genera venituri; producția și procesele eficiente și cu emisii reduse de carbon reduc costurile de exploatare; investiția în oameni, talent și diversitate îmbunătățește productivitatea și inovația; și practicile acceptabile din punct de vedere social în lanțul de distribuție și în rândul comunităților asigură autorizația de funcționare. Toți acești factori vor îmbunătăți, în cele din urmă, valoarea și reputația brandului.

Un proces comprehensiv de creare de valoare necesită un amestec de parametri și indicatori (financiari, non-financiari sau pre-financiari) cu privire la valoarea contabilă, a întreprinderii și socială.

Parametrii și KPI (indicatorii-cheie de performanță) surprind „factorii-cheie care influențează valoarea" și oportunitățile și factorii de risc aferenți care afectează perspectivele pentru viitoarele intrări de numerar nete

în companie. Câțiva dintre aceștia vor fi factori financiari care influențează valoarea rezultați din bilanț și din situația profitului și pierderii. Alții vor avea legătură cu alte forme de capital și resurse care susțin valoarea strategică și, în cele din urmă, avantajul competitiv.

Totuși, parametrii și KPI care monitorizează câștigurile și pierderile private pentru organizație (adică nu surprind efectele externe) nu sunt suficienți. Efectele pozitive și negative mai generale asupra clienților, angajaților, comunităților și mediului oferă o perspectivă mai amplă asupra valorii sociale. Cuantificarea și monetizarea unor astfel de efecte permit luarea de decizii legate de rezultatele relative ale activităților organizației asupra părților interesate principale și asupra naturii.

În consecință, un tablou de bord al performanței și valorii este multidimensional, cu mai multe tipuri de parametri, KPI și informații monetizate care monitorizează factorii ce influențează performanța și crearea de valoare. Toate aceste informații trebuie puse în contextul tendințelor externe, rezultatelor pentru părțile interesate, scopului, strategiei, modelului de afaceri și planurilor pentru alocarea capitalului pe termen scurt și lung.

COMPONENTELE-CHEIE ALE PERFORMANȚEI ȘI ALE VALORII

Elaborarea unor informații relevante și fiabile legate de factori relevanți care influențează valoarea poate fi o sarcină dificilă. În consecință, parametrii și KPI trebuie să fie utili pentru organizație, dar în același timp să fie comunicați eficient investitorilor și părților interesate principale. Alinierea parametrilor de gestiune și a KPI de la nivel intern cu cei comunicați extern reduce complexitatea și determină atât organizația, cât și părțile interesate să se concentreze asupra chestiunilor relevante. De asemenea, creează o modalitate transparentă de a conecta conducerea cu îndeplinirea obiectivelor și furnizarea rezultatelor.

Dezvoltarea și menținerea unei abordări de evaluare și a unui tablou de bord implică identificarea unor parametri și KPI care sunt utili pentru procesul decizional și sunt:

- Relevanți pentru obiectivele aferente creării de valoare și pentru rezultatele pentru părțile interesate
- Corelați astfel încât să existe o legătură între strategie, modelul de afaceri care acoperă toate capitalurile și resursele relevante, factorii-cheie care influențează valoarea și performanța financiară
- Obținuți din întreaga organizație, lucru care necesită cooperare și colaborare între departamente
- Ușor de gestionat ca număr, dar încorporează atât elemente prospective (predictive), cât și elemente retroactive (istorice)
- Elaborați pe baza unor procese de colectare a datelor și controale asociate puternice (World Business Council for Sustainable Development și Danke Revisorer (FSR) au publicat **Guidance on Improving the Quality of ESG Information for Decision- Making, Developing a Roadmap for Companies**, care evidențiază proceduri riguroase de control intern pentru informațiile ESG)
- Standardizați și calculați în mod consecvent (utilizând standarde și cadre globale, unde este posibil) și evidențiază ipotezele principale (de exemplu, în evaluarea efectelor)
- Încorporați în planificare și prognoze, în gestionarea riscului și evaluarea investițiilor și în procesul decizional mai general
- Corelați cu stimulentele și remunerația.

EXEMPLE DE TABLOURI DE BORD

ROYAL SCHIPHOL GROUP

Agenda conducerii Royal Schiphol aliniază toate activitățile din interiorul Grupului pentru a asigura concentrarea atenției asupra activităților care oferă cea mai mare valoare adăugată, reprezentate de indicatorii de performanță „Top 8" din cadrul a cinci focus grupuri-cheie: rezidenți locali, pasageri, companii aeriene, angajați și acționari. Agenda conducerii și KPI pentru 2019 sunt disponibili în **Raportul anual 2019** al companiei. La baza acestor KPI stau diverși parametri operaționali.

SOLVAY

Solvay, o companie de materiale avansate și produse chimice de specialitate, reflectă valoarea printr-un număr limitat de KPI financiari și nefinanciari, care sunt prezentați într-un **tablou de bord** integrat. Pentru informațiile sociale, de mediu și alte informații legate de dezvoltarea durabilă furnizate ca parte a **raportului integrat anual** al său este oferit un amestec de asigurare limitată și rezonabilă.

Un punct de plecare este identificarea, definirea și furnizarea de probe cu privire la resurse sau capitaluri (a se vedea cele **șase capitaluri ale raportării integrate**) care reprezintă intrări și dependențe-cheie ale întreprinderii și care influențează performanța și valoarea. Conectarea acestora la crearea de valoare și performanța financiară implică corelarea factorilor care influențează valoarea cu creșterea veniturilor, eficiența operațională, brandul și reputația, capitalurile proprii, costul capitalului și risc.

Domeniile principale ale unui tablou de bord vor include parametri, KPI și date cuantificate sau monetizate din următoarele sectoare:

VALOAREA DIN BILANȚ

- Bilanțul reflectă valoarea contabilă bazată pe tranzacții la valoarea istorică sau la valoarea justă, cu care contabilii și piețele financiare sunt familiarizați. Informațiile legate de performanța financiară rezultă din contabilitatea conform IFRS sau GAAP și includ adesea informații financiare suplimentare ce acoperă parametri de performanță alternativi (de exemplu, non-IFRS sau non-GAAP), care reflectă profitabilitatea și rezultatele, calitatea și lichiditatea activelor.

- Bilanțul nu reflectă acele active strategice și imobilizări necorporale care sunt o sursă de avantaj competitiv și baza pentru crearea de valoare preconizată. În economia actuală digitală și bazată pe informații, valoarea contabilă a multor companii este mică în comparație cu valoarea de piață (conform **Study of Intangible Asset Market Value** realizat de Ocean Tomo, imobilizările necorporale reprezintă acum mai mult de 80% din valoarea totală a întreprinderilor). În consecință, această valoare este ascunsă și trebuie reflectată prin utilizarea unei evaluări corespunzătoare și a informațiilor calitative.

VALOAREA ÎNTREPRINDERII

- Potențialul pentru crearea de valoare și posibilitățile de dezvoltare care duc la câștiguri și fluxuri de trezorerie viitoare sunt bazate în mare parte pe imobilizări necorporale (resurse și capitaluri fără substanță fizică) și factori ESG. Acestea acoperă o serie de aspecte legate de valoarea preconizată a unei companii reflectată de piață și valoarea intrinsecă (un parametru cu caracter previzional al valorii unei afaceri, în baza strategiilor companiei și a abilității ei de a le executa) și reprezintă surse de avantaj competitiv și oportunități, dar și riscuri în raport cu crearea de valoare.

- Acele organizații care utilizează un tablou de bord sau o abordare similară de gestionare a performanței pot colecta deja o selecție de factori nefinanciari care influențează valoarea ce au impact asupra obiectivelor lor strategice și a rezultatelor dorite, încorporând active corporale și necorporale. Imobilizările necorporale sunt dificil de replicat, sunt o resursă limitată și includ relațiile cu clienții și furnizorii, cercetarea și dezvoltarea (R&D), proprietatea intelectuală și inovația (de exemplu, dezvoltarea unui nou produs), oamenii și talentul, know-how, datele, tehnologia, sistemele și efectele de rețea. Având în vedere că valoarea imobilizărilor necorporale depinde foarte mult de context, este important ca părțile interesate externe să fie informate de modul în care acești factori, în contextul lor organizațional, susțin dezvoltarea valorii strategice, a poziției concurențiale și a succesului pe termen lung.

- Factorii convenționali care influențează valoarea și performanța, precum cei legați de finanțe, operațiuni și clienți, sunt monitorizați de obicei cu ajutorul unui set de parametri și KPI. De exemplu, este probabil ca o companie aeriană să își monitorizeze factorii care influențează veniturile din exploatare, inclusiv capacitatea, călătoriile pasagerilor, randamentul pe pasager / tariful mediu pe pasager pe milă și gradul de ocupare. În ceea ce privește clienții, multe companii dependente de creștere vor monitoriza creșterea numărului de clienți, retenția, numărul de clienți care au renunțat la serviciile companiei și implicarea pentru a reflecta relația dintre valoarea oferită clienților și veniturile recurente. O companie concentrată pe producție și inginerie va monitoriza o serie de R&D critice și dezvoltarea de produse care acoperă capacitatea și performanța, precum calitatea și costul de dezvoltare și timpul necesar lansării pe piață a produselor.

- Informațiile ESG sau informațiile despre sustenabilitate sunt din ce în ce mai folosite pe piețele de capital, ca reprezentant al încrederii, reputației și riscului. Acestea oferă o indicație cu privire la performanța și efectele semnificative pe termen scurt și lung în materie de dezvoltare durabilă, care au legătură cu riscurile și rezultatele pentru investitori și, în consecință, le suplimentează deciziile de investiții și de vot. Consecințele sociale și de mediu ale activității companiei și problemele legate de guvernanță, precum corupția și eficacitatea consiliului de administrație, reprezintă o grupare mai amplă de factori aferenți unei conduite de afaceri responsabile care, de asemenea, reprezintă oportunități și riscuri pentru crearea de valoare pe termen lung care pot fi corelate cu performanța imobilizărilor necorporale. Din nou, folosind exemplul unei companii aeriene, emisiile și eficiența consumului de combustibil, creșterea economică, siguranța, moralul angajaților, programele de formare și diversitatea și gestionarea datelor cu caracter personal pot fi toate aspecte importante de evaluat, gestionat și comunicat în raport cu crearea de valoare.

- Parametrii ESG devin din ce în ce mai bine stabiliți, în special deoarece formează baza pentru ESG și investiții responsabile și s-a demonstrat că pot influența rentabilitatea investițiilor. Cu toate acestea, strategiile și performanța ESG trebuie să aibă sens din punct de vedere economic atât pentru valoarea intrinsecă a companiei, cât și pentru părțile sale interesate. Investitorii, și nu numai, cer de asemenea o relevanță, fiabilitate și comparabilitate sporite ale informațiilor și prezentărilor ESG pentru a permite o evaluare a riscului mai exactă. Informațiile despre ESG și imobilizări necorporale nu fac obiectul unor standarde internaționale și rareori fac obiectul asigurării, o chestiune foarte dezbătută care implică IFAC și profesia contabilă (a se vedea **Enhancing Corporate Reporting**).

VALOAREA SOCIALĂ

- Valoarea socială va fi, în cele din urmă, evaluată în funcție de efectele pozitive sau negative asupra părților interesate și a societății. Efectele pozitive și negative legate de rezultatele relevante pentru părțile interesate indică valoarea socială a unei organizații, a modelului său (modelelor sale) de afaceri și a activităților sale. Multe rezultate și efecte relevante pot fi încadrate în funcție de scopul și contribuția unei companii la Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (SDG). SDG oferă un cadru comun de obiective, ținte și indicatori pentru guverne, afaceri și alte părți pentru a trata într-o manieră sistematică și interconectată dificultățile legate de dezvoltare, precum sărăcia, inegalitatea, schimbările climatice și pacea și justiția (un cadru general pentru contribuția la SDG prin procesul de creare de valoare este disponibil **aici**).

- O înțelegere mai aprofundată a efectelor și dependențelor corporative, îndeosebi cele legate de capitalul natural (de exemplu, utilizarea terenurilor și apelor, emisiile și biodiversitatea), capitalul uman (de exemplu, plata unui salariu decent și bunăstarea angajaților) și capitalul social și de relaționare (de exemplu, ajutorul oferit comunităților, loialitatea clienților și experiența) oferă baza pentru evaluarea impactului și a efectelor externe. Evaluarea economică le permite companiilor să evalueze riscurile și să identifice oportunitățile pentru a reduce efectele negative și ideal, în timp, de a îmbunătăți modelul (modelele) de afaceri pentru a maximiza contribuția netă pozitivă și a lua decizii care optimizează crearea de valoare pentru principalele părți interesate.

- Cuantificarea și monetizarea efectelor dincolo de activitățile și rezultatele companiei asigură o conexiune între crearea de valoare și impact. Astfel se oferă o perspectivă asupra amplorii, relativității și interconectării acestora, care ajută la înțelegerea și gestionarea compromisurilor între interesele diverselor părți interesate, între consecințele pe termen scurt și lung și între alegerea unei anumite opțiuni decizionale sau a unei anumite investiții în defavoare alteia. De asemenea, evaluarea îi permite organizației să se concentreze asupra disponibilității continue și a stabilității capitalurilor, resurselor și relațiilor.

- Deși evaluarea și monetizarea efectelor nu sunt lipsite de provocări practice sau filozofice, monetizarea ajută consiliile de administrație și conducerea să evalueze – prin folosirea consecventă a aceluiași limbaj – valoarea totală pe mai multe dimensiuni, să compare efectele folosind o unitate de măsură comună și să încorporeze efectele în instrumente existente de analiză (valoarea actualizată netă și rata de rentabilitate internă) și raportare (profit și pierdere, bilanț, grafice). Aprecierile și evaluările economice sunt utilizate de un număr din ce în ce mai mare de companii pentru a contabiliza profitul și pierderea ținând cont de efectele integrate [a se vedea Evaluarea impactului].

EVALUAREA IMPACTULUI

Aprecierile și evaluările economice sunt utilizate de un număr din ce în ce mai mare de companii pentru a contabiliza profitul și pierderea ținând cont de efectele integrate. Diverse inițiative sunt concentrate pe promovarea măsurării și evaluării impactului, inclusiv **Value Balancing Alliance**, **Impact Management Project** și **Impact Institute**.

Impacted-Weighted Financial Accounts: The Missing Piece for an Impact Economy, un proiect realizat de Harvard Business School, încearcă, de asemenea, să promoveze o metodologie standardizată pentru evaluarea impactului. Acesta numește 56 de companii care utilizează o formă de evaluare a impactului monetar, din care 86% evaluează efectele asupra mediului, 50% estimează efectele sociale și asupra angajaților și 20% contabilizează efectele asupra produselor. Un exemplu de monetizare a efectelor într-un lanț valoric este abordarea „Contribuției totale" a Domeniului Regal din Marea Britanie (The Crown Estate, Investiții imobiliare) – rezultatele sunt prezentate în Raportul său, **Total Contribution** (ultima versiune 2017). Acest raport evidențiază capitalurile pe care organizația se bazează pentru a crea valoare și utilizează evaluarea impactului și evaluarea economică pentru a evidenția fluxurile pozitive și negative care rezultă din activitatea sa și influențele externe.

Unele companii își prezintă evaluarea impactului într-o situație a profitului și pierderii. De exemplu, banca ABN AMRO N.V. din Țările de Jos întocmește o situație integrată a profitului și pierderii pentru a cuantifica și monetiza efectele capitalurilor nefinanciare. Procesul de realizare a rapoartelor sale **Impact Report** (2018) și **Impact Report** (2019) îi permite organizației să înțeleagă compromisurile, să își crească crearea de valoare și să identifice echilibrul corect dintre nevoile diverselor părți interesate.

Deși nu toate aspectele de performanță nefinanciară pot fi ușor monetizate pentru a furniza o evaluare cantitativă și o indicație a valorii, pot fi utilizate diverse tehnici pentru a oferi o evaluare economică. De exemplu, **metodologia** BASF, Value-to-Society, arată cum sunt atribuite valorile monetare efectelor întreprinderii reflectate în prețurile pieței, costurile de reducere a emisiilor și beneficiile legate de emisii și costurile și beneficiile pentru societate care survin în urma unor efecte externe pentru care nu este disponibil un preț, care rezultă din activitățile întreprinderii.

OPERAȚIONALIZAREA CREĂRII DE VALOARE

Gândirea integrată trebuie să aibă ca rezultat o aliniere sporită la nivel de organizație față de crearea de valoare pe termen lung. Încrederea în luarea deciziilor care creează valoare pe termen scurt, mediu și lung este bazată pe informații și analize relevante și de calitate. Raportarea și comunicarea integrate ar trebui să furnizeze investitorilor și părților interesate informații și perspective relevante pentru ca ei să poată evalua valoarea întreprinderii și valoarea socială.

Pentru a fi parteneri de afaceri eficienți, CFO și funcția financiară trebuie să livreze informații pe baza cărora să poată fi întreprinse acțiuni care duc la decizii ce creează și mențin valoarea. Acest lucru presupune integrarea datelor și a analizelor relevante despre performanță și crearea de valoare la nivelul consiliului de administrație și activităților de exploatare, acoperind o gamă largă de aspecte, inclusiv

- Obținerea unei înțelegeri comune a componentelor principale ale creării de valoare și a factorilor semnificativi și a indicatorilor de performanță și de valoare la nivelul capitalurilor, relevanți scopului, strategiei și modelului de afaceri
- Asigurarea alinierii la nivelul organizației în privința factorilor-cheie ai creării de valoare pentru a asigura aplicarea consecventă
- Încorporarea informațiilor și a perspectivelor relevante despre performanță și valoare în dialogul și acțiunile legate de inițiativele strategice, planurile de afaceri, alocarea de resurse și prognozarea și planificarea bazate pe factori
- Îmbunătățirea raportării conducerii și a tablourilor de bord cu KPI și parametri relevanți ai creării de valoare pe termen lung
- Alinierea evaluării strategice a riscurilor și a raportării riscurilor la procesul de creare de valoare și la evaluare
- Alinierea raportării conducerii și raportării riscurilor la procesul de raportare integrată externă
- Conectarea stimulentelor și recompenselor la obiectivele creării de valoare și la parametrii succesului.

Cadrul general internațional <IR> al IIRC face referire la șase capitaluri: financiar, fabricat, intelectual, uman, social și de relaționare și natural.

Abordarea celor șase capitaluri conform Cadrului internațional pentru raportarea integrată	Exemple de resurse și relații care au legătură cu capitalurile
FINANCIAR	Accesul la resurse financiare, de exemplu, capitaluri proprii, datorii, subvenții, și performanța resurselor financiare generate în cadrul organizației, de exemplu, venitul, marja și rata de rentabilitate a capitalului
FABRICAT	Infrastructură de exploatare, de exemplu, imobile, echipament, și alte tipuri de infrastructură necesare activității, de exemplu, drumuri și porturi
INTELECTUAL	Imobilizări necorporale bazate pe cunoștințele organizaționale, care includ cunoașterea tacită, sisteme și proceduri și proprietatea intelectuală, cum ar fi brevetele, drepturile și licențele
UMAN	Guvernanța și conducerea, dezvoltarea forței de muncă, inclusiv a competențelor, capacităților și experienței angajaților și performanța și implicarea
NATURAL	Toate resurse de mediu regenerabile și neregenerabile care furnizează bunuri și servicii, inclusiv accesul la resurse naturale, impactul produselor, serviciilor și operațiunilor și furnizorii
SOCIAL ȘI DE RELAȚIONARE	Relațiile cu principalele părți interesate, partenerii și rețelele, inclusiv clienții (de exemplu, clienții actuali și clienții-țintă și baza de utilizatori finali, accesul la aceștia și canalele de distribuție, precum și implicarea și satisfacția lor), partenerii/colaboratorii (de exemplu, guvernul, organismele de reglementare, furnizorii), brandul și reputația, inclusiv dreptul de funcționare din perspectiva societății

Pentru mai multe detalii privind înțelegerea creării de valoare, accesați acest **raport conex**.

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

International Federation of Accountants®

@IFAC

IFAC

International Federation of Accountants