

CP

CELOVITO
RAZMIŠLJANJE IN
**CELOVITO
POROČANJE**

POVEČUJETA VREDNOST,
KI JO USTVARJA
ORGANIZACIJA

Osnovne informacije o celovitem poročanju
in nasveti, kako ga začeti uvajati

**SVET SE SPREMINJA,
Z NJIM PA TUDI
POSLOVNO POROČANJE
V VSEH VRSTAH ORGANIZACIJ.**

V ospredju sta razmišljanje in poročanje o dolgoročnem ustvarjanju vrednosti, izkazovanju preglednosti poslovanja, odgovornosti in trajnostne naravnosti.

Uveljavlja se celovito poročanje - CP

(angl. Integrated Reporting , <IR>).

CP

Knjižica je namenjena predstavnikom vseh organizacij, ki želijo izboljšati poslovno poročanje v smeri **celovitega poročanja - CP.**

V njej razložimo **koncept CP in njegova vodilna načela** ter svetujemo, **kako ga začeti uvajati**. Predstavimo pomen šestih kapitalov in razumevanja ustvarjanja vrednosti ter ključne **prednosti in koristi uvajanja CP**, o katerih pričajo organizacije, ki so ga že začele uvajati. Poudarimo, da je ključna predpostavka za njegovo uspešno uvajanje spodbujanje **celovitega razmišljanja** v organizacijah, ki ga je treba ustrezno načrtovati in premišljeno izvajati. Celovito razmišljanje je namreč temelj, na katerem lahko organizacije opredelijo **ključne kapitale, iz katerih skozi svoje poslovne procese ustvarjajo in povečujejo vrednost**.

Med navzven prepoznavnejšimi pokazatelji celovitega razmišljanja in poročanja je **celovito poročilo (angl. *Integrated Report*)**. Pomeni **jedrnat prikaz raznolikih načinov ustvarjanja vrednosti za ključne deležnike**. IIRC interaktivna spletna baza primerov dobre prakse celovitih poročil (<http://examples.integratedreporting.org/home>) je bogat vir idej, usmeritev in razlag za vse, ki so se odločili ukvarjati s CP. Z novimi primeri celovitih poročil se spletna baza nenehno dopolnjuje in izboljšuje.

Več o CP najdete na spletnem mestu:

www.celovitoporocanje.si

CONSENSUS 

*V agenciji **Consensus** imamo **teoretična znanja in dolgoletne izkušnje** na področju upravljanja s komunikacijami ter svetovanja in celovite izvedbene podpore pri pripravi letnih, poslovnih in trajnostnih poročil za naročnike iz javnega in zasebnega sektorja. **Prispevamo h krepitvi uvajanja CP v slovenskem prostoru**. Pobudo na globalni ravni izvaja **Mednarodni svet za celovito poročanje (IIRC – International Integrated Reporting Council, www.theiirc.org)**, katerega delo redno spremljamo in ugotovitve prenašamo svojim naročnikom.*

Kaj je CP

Celovito poročanje se vse bolj uveljavlja v praksi poslovnega poročanja organizacij zasebnega in javnega sektorja po vsem svetu. Okvir CP temelji na načelih, ki podpirajo **celovito razmišljanje in odločanje vodstev** organizacij, omogočajo **spremljanje različnih kapitalov** ter spodbujajo **komuniciranje s ključnimi notranjimi in zunanji deležniki**. Trend celovitega poročanja vodi **v smer jedrnatega prikazovanja načinov ustvarjanja in povečevanja vrednosti za raznolike deležnike**, kot so ponudniki finančnega kapitala, predstavniki uprav in nadzornih svetov, zaposleni, ustanovitelji, kupci, poslovni partnerji, lokalne skupnosti.

Koncept celovitega poročanja **spodbuja organizacije k tesnemu povezovanju relevantnih finančnih in nefinančnih informacij o poslovanju** ter k **jedrnatemu, uravnoveženemu in konsistentnemu poročanju**. Zagotavlja več kot le poročanje o doseženih rezultatih v preteklosti. Poudarek celovitega poročanja je na **strateško usmerjenem ustvarjanju vrednosti na kratek, srednji in dolgi rok**.



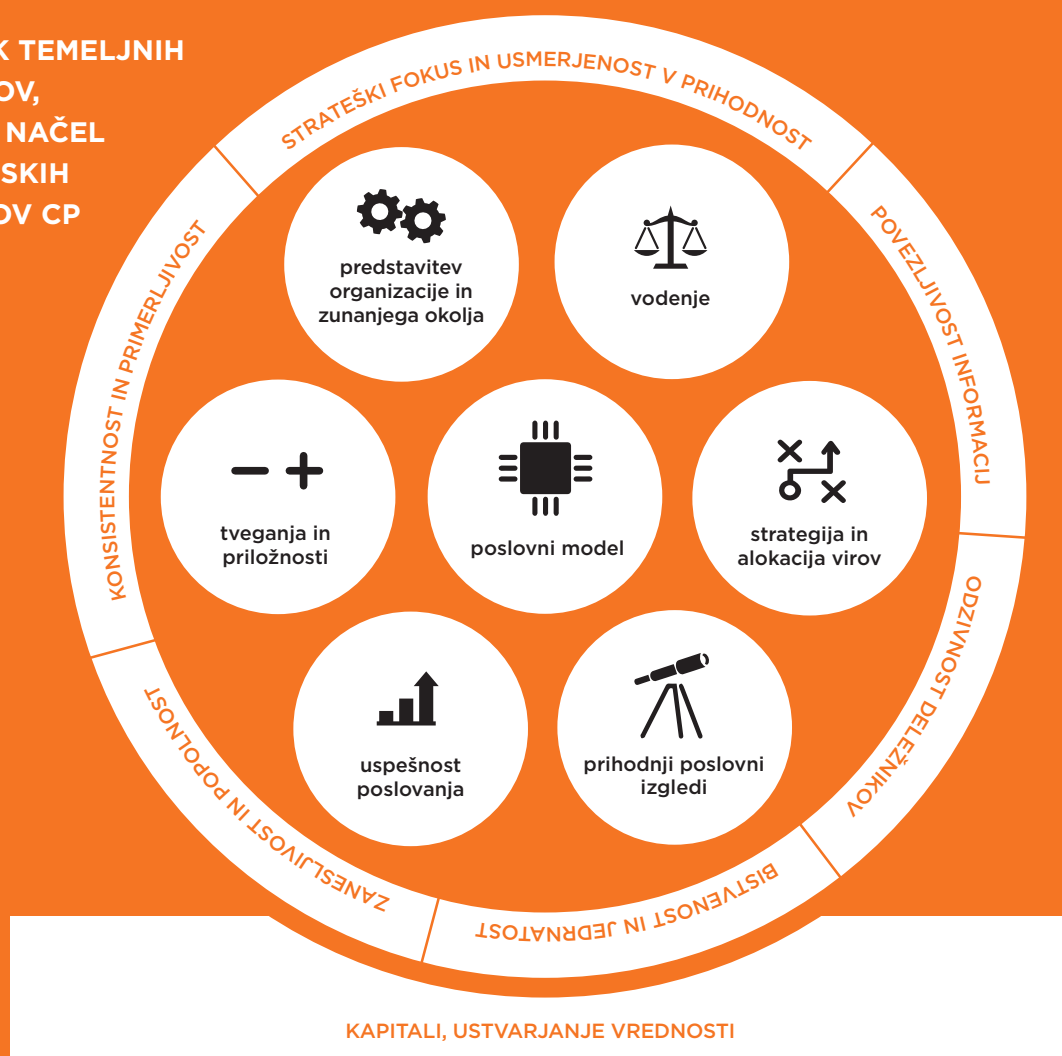
Vodilna načela CP

IIRC - Mednarodni svet za celovito poročanje je opredelil naslednja **vodilna načela celovitega poročanja**:

- strateški fokus in usmerjenost v prihodnost,
- povezljivost informacij,
- odnosi z deležniki,
- bistvenost,
- jedrnatost,
- zanesljivost in popolnost,
- konsistentnost in primerljivost.

Vir: "Focusing on value creation in the public sector",
IIRC, CIPFA, 2016 (dostopno na spletni povezavi:
[http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/
Focusing-on-value-creation-in-the-public-sector_vFINAL.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/Focusing-on-value-creation-in-the-public-sector_vFINAL.pdf)).

POVZETEK TEMELJNIH KONCEPTOV, VODILNIH NAČEL IN VSEBINSKIH ELEMENTOV CP



Kako se lotiti uvajanja CP?

Po načelih evolucije, ne revolucije

Celovitega poročanja ni mogoče vpeljati čez noč. Priporočamo postopno in načrtovano uvajanje, ki navadno traja od dve do tri leta. V tem času preverjamo in ugotavljamo, katera orodja, mehanizme in procese celovitega razmišljanja in poročanja organizacija že ima (ali so vsaj nastavljeni), katere pa je treba na novo vpeljati ali vsaj bistveno spremeniti oziroma nadgraditi.

Opreделите namen: zakaj uvajate CP?

Definirajte namene in cilje ter ambicije, ki vas ženejo k uvajanju CP. Predstavite jih zaposlenim in zunanjim deležnikom. V okviru tega utrdite pomen, ki ga imajo za delovanje vaše organizacije dobro upravljanje, preglednost poslovanja, dolgoročno strateško razmišljanje in trajnostna usmerjenost. Vse to so namreč temeljne predpostavke celovitega poročanja.

Zagotovite celovitost razmišljanja in vedenja zaposlenih

Uspešnost uvajanja CP je odvisna od stopnje celovitosti razmišljanja in vedenja v organizaciji. Celovito poročilo je tisto, ki ponuja povezave med ključnimi informacijami in različnimi oddelki organizacije. Prvi pogoj za kakovostno povezane informacije pa so povezani ljudje (zaposleni in zunanji deležniki) ter poslovni procesi.

Celovitost razmišljanja zagotavlja dosledno določena in izvajana znamka družbe. Ta opredeli med seboj povezane vrednote, primerjalne prednosti, koristi, vizijo, poslanstvo in osebnost skupaj s temeljnimi obljubami v celovit zavezujoč sistem tako v razmerju do zaposlenih kot do vseh zunanjih deležnikov.

KLJUČNI PRVI KORAKI UVAJANJA CP

Začnite pripravljati celovito (letno) poročilo

Celovito poročanje je rezultat procesa celovitega razmišljanja. Navzven se najpogosteje izkazuje v obliki celovitega (letnega, poslovnega, trajnostnega ali drugega) poročila organizacije. Celovito poročilo izkazuje povezanost med finančnimi in nefinančnimi informacijami, ki je podana s strateško utemeljenega zornega kota ustvarjanja vrednosti.

Analizirajte zemljevid deležnikov in sodelovanje z njimi

Preverite zemljevid svojih deležnikov: ali so na njem ključni deležniki (vlagatelji oziroma lastniki, zaposleni, kupci, poslovni partnerji, lokalne skupnosti itd.)? Analizirajte, kaj od vas pričakujejo in kaj je zanje pomembno pri delovanju vaše organizacije.

Razmislite o ustvarjanju vrednosti, poslovnem modelu in KPI

Definirajte kapitalne, iz katerih skozi svoje poslovne procese **ustvarjate vrednost**. Pri tem se ne osredotočite zgolj na finančne vidike svojega poslovanja, ampak tudi na kapital zaposlenih, intelektualni kapital, družbeni in naravni ter proizvodni (fizični) kapital, ki ga ima vaša organizacija.

Vsaka organizacija ima tako ali drugače opredeljen **poslovni model**. Proces CP zahteva le, da se poslovni model naveže na proces celovitega poročanja in razmišljanja. Ali poslovni model odslikava pričakovanja ključnih deležnikov? Ga je treba glede na rezultate analize deležnikov in opredelitev procesa ustvarjanja vrednosti kaj prilagoditi, spremeniti, nadgraditi? Analizirajte poslovni model vaše organizacije z zornega kota celovitega razmišljanja in CP. Razmislite, ali in kako vaš poslovni model podpira ustvarjanje vrednosti iz različnih kapitalov, ki jih imate.

Razmislite, kako **sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja (KPI)** in načini njihovega merjenja odražajo vaše ključne kapitalne in procese ustvarjanja vrednosti. So vaši strateški poslovni cilji, kapitali, KPI-ji in ukrepi na področju upravljanja tveganj in priložnosti za uresničevanje ciljev medsebojno logično povezani?

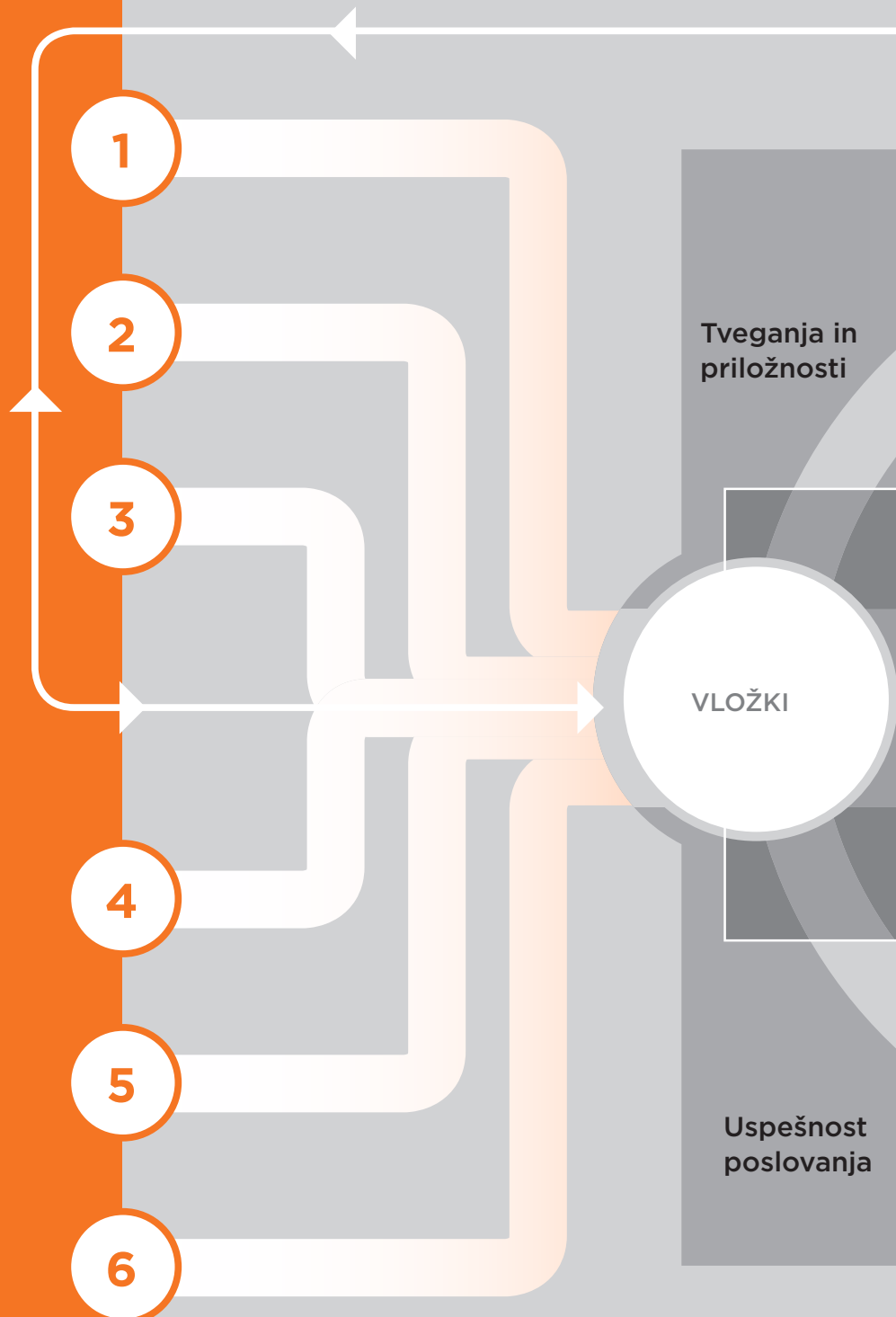
Odločili smo se za CP. Kako naprej?

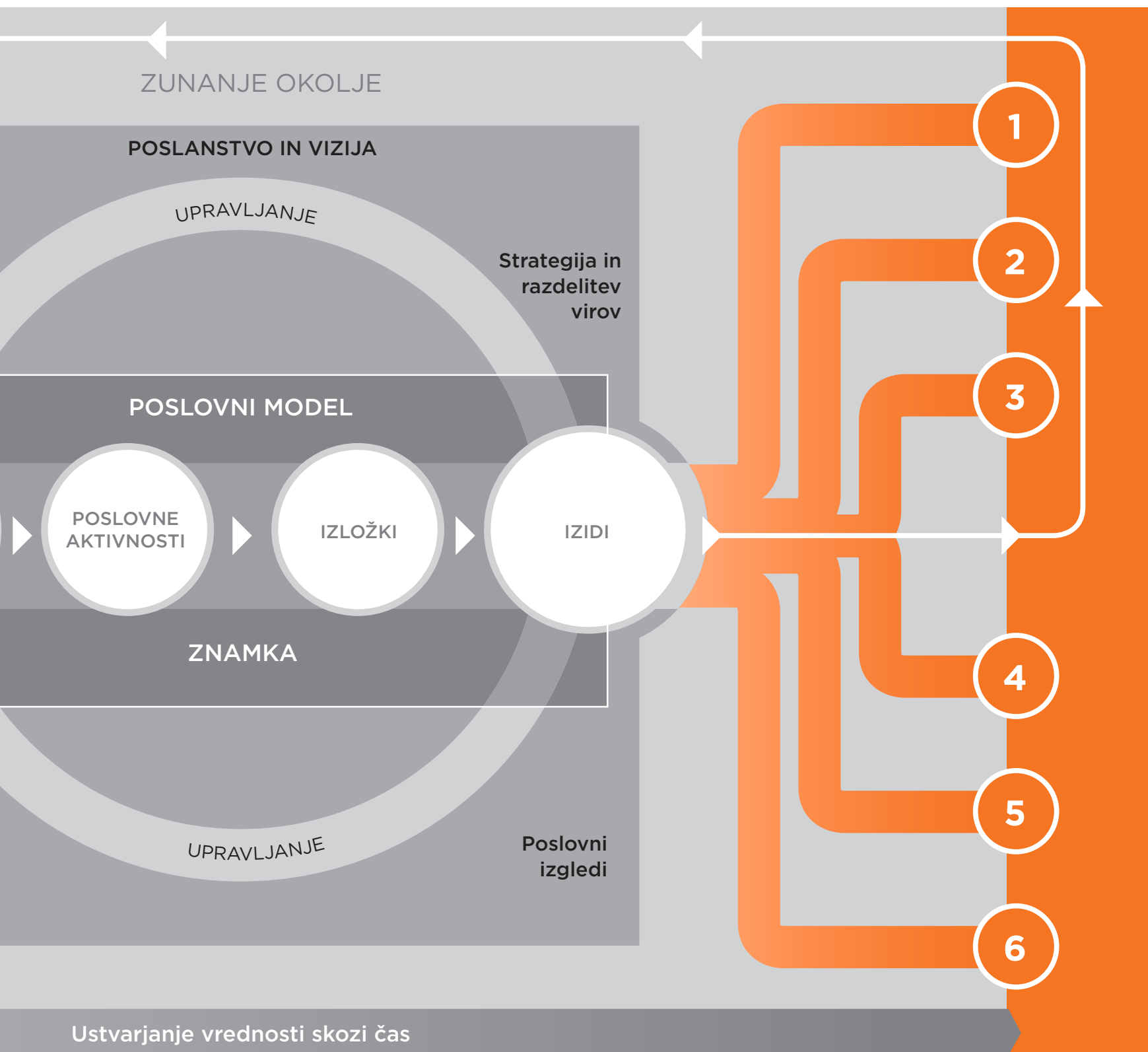
Preverite na www.celovitoporocanje.si
in nam pišite na info@consensus.si
ali nas pokličite na **(01) 2414 600**.

Šest kapitalov in ustvarjanje vrednosti

IIRC je v okviru razvoja celovitega razmišljanja in celovitega poročanja opredelil šest kapitalov. To so **zaloge vrednosti - viri in odnosi**, na podlagi katerih organizacija s svojimi poslovnimi dejavnostmi **ustvarja vrednost na kratek, srednji in dolgi rok**.

1. **FINANČNI KAPITAL**
finančna sredstva, ki so organizaciji na voljo za njeno poslovanje, to je proizvodno izdelkov ali opravljanje storitev.
2. **PROIZVEDENI (FIZIČNI) KAPITAL**
objekti (tovarne, pisarne), naprave, orodja in tehnologije, ki so v lasti, najemu ali nadzoru organizacije, ter javna infrastruktura (ceste, železnice, oskrba z energijo itd.), ki pomembno prispevajo k ustvarjanju vrednosti (proizvodnji izdelkov oziroma opravljanju storitev).
3. **INTELEKTUALNI KAPITAL**
znanje, intelektualna lastnina, kot so patenti, avtorske pravice, programska oprema, licence, ter »organizacijski kapital«, kot so sistemi, procedure in protokoli.
4. **ČLOVEŠKI KAPITAL (ZAPOSLENI)**
kompetence, zmogljivosti in izkušnje zaposlenih; njihova motiviranost za inovacije, pripadnost in podpora temeljem vodenja organizacije. Pripadnost in motiviranost za izboljševanje procesov, produktov in storitev, ki vključuje pripravljenost zaposlenih, da znajo voditi, upravljati in sodelovati.
5. **DRUŽBENI IN MEDOSEBNI KAPITAL**
odnosi s ključnimi deležniki in sodelovanje z njimi, mreženja; sposobnost posredovanja informacij, ki spodbujajo osebno in skupinsko blagostanje; neotipljiva vrednost znamke in ugleda organizacije; dovoljenje za delovanje.
6. **NARAVNI KAPITAL**
neobnovljivi in obnovljivi naravni viri ter procesi, potrebni za proizvodnjo izdelkov oziroma opravljanje storitev; vključuje zrak, vodo, zemljo, surovine, gozdove, biotsko raznovrstnost.





Prednosti in koristi CP

Organizacije, ki so že uvedle celovito poročanje, poudarjajo naslednje prednosti in koristi:

... BOLJŠE RAZUMEVANJE,
KAKO USTVARJAMO
VREDNOST

92 %

organizacij je povečalo
razumevanje ustvarjanja
vrednosti

v 71 %

organizacij vodstvo bolje
razume načine ustvarjanja
vrednosti

... NOVO OPREDELITEV,
KAJ MORAMO MERITI

84 %

organizacij je izboljšalo
kakovost podatkov

71 %

organizacij se bolj osredotoča
na merjenje dolgoročnih
poslovnih učinkov

... IZBOLJŠANO
UPRAVLJANJE INFORMACIJ
IN ODLOČANJE

79 %

organizacij je izboljšalo
odločevalske postopke

65 %

organizacij je izboljšalo
odločanje o dolgoročnih načrtih

... KAKOVOSTNEJŠE
ODNOSE Z DELEŽNIKI

91 %

organizacij je izboljšalo
sodelovanje z zunanjimi
deležniki

68 %

organizacij je izboljšalo
razumevanje poslovnih tveganj
in priložnosti, še posebej
dolgoročnih

... VEČJO POVEZANOST
ODDELKOV IN CELOVIT
POGLED NA POSLOVANJE

96 %

organizacij je izboljšalo
sodelovanje med zaposlenimi

78 %

organizacij je vzpostavilo
celovito in sodelovalno
razmišljanje o načrtih in ciljih
na ravni vodstva in strateških
funkcij

...BOLJŠE
ODNOSE Z VLAGATELJI

56 %

organizacij je izboljšalo
odnose z institucionalnimi
vlagatelji

52 %

organizacij je izboljšalo odnose
s finančnimi analitiki

87 %

organizacij je prepričanih,
da vlagatelji bolje razumejo
strategijo

79 %

organizacij je prepričanih, da
imajo vlagatelji več zaupanja
v dolgoročno vzdržnost
poslovnega modela

IIRC - globalna pobuda za celovito poročanje

Mednarodni svet za celovito poročanje (IIRC) je globalna koalicija zakonodajalcev, vlagateljev, podjetij, določevalcev standardov, računovodske stroke in nevladnih organizacij, ki podpirajo sprejetje na načelih utemeljenega mednarodnega okvira za CP. Z njim želijo omogočiti razpravo o ustvarjanju vrednosti iz različnih kapitalov kot naslednjem koraku v razvoju poročanja v podjetjih.

www.integratedreporting.org

»Celovito poročanje (CP) navdušuje progresivne organizacije po vsem svetu. Tiste, ki koncept že uvajajo, poročajo o boljšem razumevanju načinov ustvarjanja vrednosti, pozitivnem vplivu na upravljanje tveganj in priložnosti, izboljšanju odnosov z deležniki ter dolgoročnejsi usmerjenosti v strateške cilje. Veseli nas, da Consensus nudi podporo slovenskim podjetjem pri izkoriščanju prednosti naprednega razmišljanja in poročanja, ki bolje odražata način poslovanja v 21. stoletju. IIRC na globalni ravni v okviru omrežij za CP (angl. <IR> Networks) podpira organizacije, ki se podajajo na to pot. Če vas tematika zanima in bi želeli izvedeti več, vas vabimo, da se obrnete na nas.«

Sarah Grey, direktorica za področje trgov, IIRC
e-naslov: info@theiirc.org

CONSENSUS I➔

Consensus, komunikacije za odgovorno družbo, je agencija, specializirana za organizacijsko in korporativno svetovanje na področju odnosov z javnostmi, upravljanje javnih tem, poslovno in trženjsko svetovanje ter za načrtovanje, izvajanje in merjenje uspešnosti komunikacijske podpore razvojnim projektom, ki vplivajo na kakovost življenja. S svetovanjem in izvedbeno podporo na področju korporativnega poročanja Consensus spodbuja celovito poročanje organizacij javnega in zasebnega sektorja v Sloveniji.

celovito poročanje vizualno podpira

KOFEIN



DARINKA PEK DRAPAL
direktorica

darinka.drapal@consensus.si



mag. MOJCA DREVENŠEK
svetovalka

mojca.drevensek@consensus.si



ANDREJ DRAPAL
svetovalec

andrej.drapal@consensus.si



PIA GABER
mlajša svetovalka

pia.gaber@consensus.si

Ključni viri

The International <IR> Framework - Mednarodni okvir za CP (povezava: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>)

Zbirka publikacij o ustvarjanju vrednosti, npr. Vrednost za upravo (povezava: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/04/Value-to-the-Board.pdf>)

Raziskava o učinku uvedbe CP (povezava: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black_Sun_Research.IR_Impact.Single.pages.18.9.14.pdf)

Interaktivna baza podatkov s primeri CP (povezava: <http://examples.integratedreporting.org/home>)



Vsebinska zasnova in besedila: Consensus d.o.o.
Kreativna zasnova in oblikovanje: KOFEIN dizajn
Fotografije: Klemen Kunaver
Naklada: 350 izvodov
Ljubljana, marec 2017

Več o CP najdete na spletnem mestu: www.celovitoporocanje.si