

# چارچوب بین‌المللی گزارشگری یکپارچه



مترجمان:

محسن ژاله آزاد زنجانی

محمد جوان افضل خانی



انتشارات انجمن حسابداران خبره ایران

# چارچوب بین المللی گزارشگری یکپارچه

## The International <IR> Framework

مترجمان:

محسن ژاله آزاد زنجانی

محمدجواد افضل خانی

شورای بین‌المللی گزارشگری یکپارچه (IIRC) ائتلافی جهانی متشکل از قانون‌گذاران، استانداردهاگذاران، شرکت‌ها، متخصصان حرفه‌ای حسابداری، و سازمانهای مردم‌نهاد است. اعضای این ائتلاف همگی اعتقاد دارند که گام بعدی در روند تکامل گزارشگری شرکتی باید اطلاع‌رسانی درباره ارزش‌آفرینی باشد. چارچوب بین‌المللی گزارشگری یکپارچه به منظور برآوردن این نیاز و تامین شالوده‌ای برای آینده ایجاد شده است. اطلاعات بیشتر درباره شورا، از جمله موارد زیر، در وبگاه آن به نشانی [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org) در دسترس است:

- پیشینه تشکیل شورا
- رسالت، چشم‌انداز و اهداف شورا
- ساختار و ترکیب اعضای شورا، و ترکیب اعضای گروه‌هایی که در ایجاد این چارچوب سهیم بوده‌اند
- تشریفات قانونی شورا

است. ولی گزارش یکپارچه از بعضی جهات هم با دیگر گزارشها و اطلاع‌رسانی‌ها فرق می‌کند. این گزارش به ویژه بر توانایی یک سازمان برای ایجاد ارزش در کوتاه‌مدت، میان‌مدت، و بلندمدت تاکید دارد و برای انجام این کار:

- همزمان بر ایجاز، تمرکز راهبردی و جهت‌گیری آتی، ربط‌پذیری اطلاعات، و انواع سرمایه و وابستگی‌های متقابل آنها تاکید دارد؛ و
- بر اهمیت تفکر یکپارچه در درون سازمان تاکید می‌کند.

تفکر یکپارچه به توجه فعال یک سازمان بر روابط بین واحدهای عملیاتی و عملکردی گوناگون خود و سرمایه‌هایی نیازمند است که به کارشان می‌گیرد یا آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. تفکر یکپارچه به تصمیم‌گیری و اقدامات یکپارچه‌ای مینجامد که ایجاد ارزش را در کوتاه‌مدت، میان‌مدت، و بلندمدت مد نظر قرار می‌دهند. در تفکر یکپارچه ربط‌پذیری و وابستگی‌های متقابل بین گستره عواملی مد نظر قرار می‌گیرد که توانایی یک سازمان را برای ایجاد ارزش در طول زمان تحت تاثیر قرار می‌دهند، از جمله:

- انواع سرمایه‌هایی که سازمان به کار می‌گیرد یا تحت تاثیر قرار می‌دهد، و وابستگی‌های متقابل مهم، شامل مبادلات، بین آنها؛
- ظرفیت سازمان برای پاسخگویی به نیازها و علائق مشروع ذی‌نفعان اصلی؛ و
- چگونه تدوین مدل و راهبرد کسب‌وکار سازمان برای پاسخگویی به محیط بیرونی خود و ریسک‌ها و فرصت‌هایی که با آنها روبه‌رو می‌شود؛ و
- فعالیت‌ها، عملکرد (مالی و سایر عملکردها) و نتایج سازمان بر حسب انواع سرمایه در گذشته، حال و آینده.

هر چه تفکر یکپارچه بیشتر در فعالیت‌های سازمان تکوین می‌یابد، ربط‌پذیری اطلاعات به شکلی عادی‌تر در گزارشگری، تحلیل و تصمیم‌گیری مدیریتی نمود می‌یابد. همچنین به یکپارچه‌سازی بهتر نظام‌های اطلاعاتی‌ای مینجامد که از گزارشگری و اطلاع‌رسانی درونی و بیرونی، از جمله تهیه گزارش یکپارچه، حمایت می‌کنند.

چشم‌انداز درازمدت شورا رسیدن به جهانی است که در آن تفکر یکپارچه در رویه تجاری جریان اصلی در بخش‌های عمومی و خصوصی تثبیت شود و گزارشگری یکپارچه (IR) به عنوان هنجار گزارشگری شرکتی این روند را تسهیل کند. چرخه تفکر و گزارشگری یکپارچه، که به تخصیص کارآمد و مولد سرمایه منجر می‌شود، به مثابه عاملی برای ثبات مالی و پایداری عمل خواهد کرد. گزارشگری یکپارچه بر آن است تا:

- کیفیت اطلاعاتی را که در دسترس تامین‌کنندگان سرمایه مالی قرار دارد بهبود بخشد تا امکان تخصیص کارآمدتر و مولدتر سرمایه را فراهم آورد؛
- رویکردی منسجم‌تر و کارآمدتر را به گزارشگری شرکتی تشویق کند. رویکردی که از مسیرهای گزارشگری متفاوتی بهره می‌گیرد و همه عوامل موثر بر توانایی سازمان برای ایجاد ارزش در طول زمان را انتقال می‌دهد؛
- پاسخگویی و نظارت را برای همه انواع سرمایه‌ها (مالی، تولیدی، معنوی، انسانی، اجتماعی و ارتباطی، و طبیعی) افزایش می‌دهد و به درک وابستگی متقابل آنها کمک می‌کند؛ و
- تفکر، تصمیم‌گیری، و اقدامات یکپارچه را مورد حمایت قرار می‌دهد که بر ایجاد ارزش در کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تاکید دارند.

گزارشگری یکپارچه با تحولات متعدد گزارشگری شرکتی در قلمروهای مختلف سرتاسر جهان هماهنگ است. مطلوب این است که چارچوب بین‌المللی گزارشگری یکپارچه، رهنمودی «مبتنی بر اصول» را برای شرکت‌ها و سایر سازمانهای مایل به تهیه گزارشی یکپارچه فراهم آورد؛ یکایک این ابتکارات را تسریع کند؛ و به منظور نمایان کردن مزایای گزارشگری یکپارچه، شامل کارآمدی بیشتر خود فرآیند گزارشگری، نوآوری بیشتری را در گزارشگری شرکتی در سرتاسر جهان تشویق کند. پیش‌بینی می‌شود در طول زمان گزارشگری یکپارچه به هنجار گزارشگری شرکتی تبدیل شود. سازمانها دیگر ارتباطات متعدد، منفصل، و ایستا تولید نخواهند کرد. ماحصل، فرآیند تفکر یکپارچه و اصولی همچون ربط‌پذیری اطلاعات خواهد شد. گزارشگری یکپارچه با تحولات در گزارشگری مالی و سایر انواع گزارشگری هماهنگ

۶	بخش ۱ - پیش‌گفتار
۷	۱. استفاده از چارچوب
۷	۱.الف. تعریف گزارش یکپارچه
۷	۱.ب. هدف چارچوب
۷	۱.ج. هدف و کاربران یک گزارش یکپارچه
۷	۱.د. یک رویکرد مبتنی بر اصول
۸	۱.ه. شکل گزارش و رابطه با سایر اطلاعات
۸	۱.و. کاربری چارچوب
۹	۱.ز. مسئولیت یک گزارش یکپارچه
۱۰	۲. مفاهیم بنیادی
۱۰	۲.الف. مقدمه
۱۰	۲.ب. ارزش‌آفرینی برای سازمان و دیگران
۱۱	۲.ج. سرمایه‌ها
۱۳	۲.د. فرایند ارزش‌آفرینی
۱۶	بخش ۲ - گزارش یکپارچه
۱۷	۳. اصول راهنما
۱۷	۳.الف. تمرکز راهبردی و جهت‌گیری آینده
۱۷	۳.ب. پیوندهای اطلاعات
۱۹	۳.ج. روابط ذی‌نفعان
۲۰	۳.د. اهمیت
۲۲	۳.ه. ایجاز
۲۳	۳.و. اعتبار و جامعیت (تمامیت)
۲۵	۳.ز. ثبات رویه و مقایسه‌پذیری
۲۶	۴. عناصر محتوا
۲۶	۴.الف. مرور سازمانی و محیط بیرونی
۲۷	۴.ب. راهبری
۲۸	۴.ج. مدل کسب و کار
۳۰	۴.د. ریسک‌ها و فرصت‌ها
۳۰	۴.ه. راهبرد و تخصیص منبع
۳۱	۴.و. عملکرد
۳۱	۴.ز. چشم‌انداز
۳۲	۴.ح. مبنای تهیه و ارائه
۳۳	۴.ط. رهنمود گزارش‌گری عمومی
۳۵	اصطلاح‌نامه
۳۹	پیوست - خلاصه الزامات

### مفاهیم بنیادی

یک گزارش یکپارچه بر آن است تا درباره منابع و روابطی که یک سازمان به کار می‌گیرد یا تحت تاثیر قرار می‌دهد، شناخت به دست دهد. در این گزارش از این منابع و روابط در مجموع با عنوان «انواع سرمایه» یاد می‌شود. در گزارش یکپارچه همچنین تلاش می‌شود توضیح داده شود که چگونه سازمان با محیط بیرونی و انواع سرمایه تعامل برقرار می‌کند تا در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ارزش آفرینی کند.

انواع سرمایه، منابع (انباشت) ارزش<sup>۲</sup> هستند و از رهگذر فعالیت‌ها و محصولات سازمان افزایش، کاهش یا تغییر می‌یابند. انواع سرمایه در این گزارش تحت عناوین مالی، تولیدی، معنوی، انسانی، اجتماعی و رابطه‌ای، و طبیعی طبقه‌بندی می‌شوند. با این حال، سازمانهایی که گزارش یکپارچه تهیه می‌کنند ملزم نیستند این طبقه‌بندی را بپذیرند یا گزارش خود را در راستای این سرمایه‌ها سازمان‌دهی کنند.

توانایی یک سازمان برای ارزش آفرینی برای خودش بازدهی‌های مالی را برای تامین‌کنندگان سرمایه مالی امکان‌پذیر می‌سازد. این توانایی با ارزشی که سازمان از رهگذر طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها، تعاملات و روابط برای ذی‌نفعان و در کل برای جامعه ایجاد می‌کند، ارتباط دارد. اگر این فعالیت‌ها در توانایی سازمان برای ارزش آفرینی برای خودش اهمیت داشته باشند، در گزارش یکپارچه لحاظ می‌شوند.

### چارچوب

هدف این چارچوب تدوین اصول راهنما و عناصر محتوایی است که محتوای کلی یک گزارش یکپارچه را تحت نظارت قرار می‌دهند و نیز تبیین مفاهیم بنیادی است که زیربنای آنها را تشکیل می‌دهند. چارچوب:

- اطلاعاتی را مشخص می‌کند که برای استفاده در ارزیابی توانایی سازمان برای ارزش آفرینی باید در گزارش یکپارچه گنجانده شوند؛
- برای مواردی از قبیل کیفیت راهبرد سازمان یا سطح عملکرد آن ملاک و معیاری تعیین نمی‌کند؛ و
- عمدتاً در بافت و زمینه بخش خصوصی و شرکتهای انتفاعی به هر اندازه که باشند، نوشته می‌شود. ولی بخش عمومی و سازمانهای غیرانتفاعی نیز می‌توانند آن را به کار گیرند و بنا به ضرورت مورد اصلاح قرار دهند.

گزارشگری یکپارچه رویکردی منسجم‌تر و کارآمدتر برای گزارشگری شرکتی را تشویق می‌کند، و بر آن است تا کیفیت اطلاعاتی را که در دسترس تامین‌کنندگان سرمایه قرار می‌گیرند بهبود بخشد تا امکان تخصیص کارآمدتر و مولدتر سرمایه را فراهم آورد. چشم‌انداز بلندمدت شورای بین‌المللی گزارشگری یکپارچه (IIRC) جهانی است که در آن تفکر یکپارچه در رویه‌های کسب و کاری جریان اصلی در بخش‌های عمومی و خصوصی تثبیت شود و گزارشگری یکپارچه به عنوان هنجار گزارشگری شرکتی آن را تسهیل کند.

### یک گزارش یکپارچه

هدف اصلی یک گزارش یکپارچه این است که به تامین‌کنندگان سرمایه مالی توضیح دهد که چگونه یک سازمان در طول زمان ارزش آفرینی می‌کند. یک گزارش یکپارچه به همه ذی‌نفعان علاقه‌مند به توانایی سازمان برای ارزش آفرینی در طول زمان، از جمله کارکنان، مشتریان، عرضه‌کنندگان، شرکای تجاری، جوامع محلی، قانون‌گذاران، ناظران و سیاست‌گذاران منفعت می‌رساند.

چارچوب بین‌المللی گزارشگری یکپارچه (که در این متن «چارچوب» نامیده خواهد شد) از رویکردی مبتنی بر اصول بهره می‌گیرد. در این چارچوب هدف برقراری توازن مناسب بین انعطاف‌پذیری و توصیه‌ای است که به گوناگونی گسترده در یکایک موقعیت‌های سازمانهای مختلف اذعان می‌دارد و در عین حال حد مناسبی از مقایسه‌پذیری در بین سازمانها را ممکن می‌سازد تا نیازهای اطلاعاتی مرتبط را برآورده کند. در این چارچوب، شاخص‌های عملکردی اصلی، روشهای اندازه‌گیری یا افشای موضوعات فردی مشخصی تجویز نمی‌شود. ولی الزامات اندکی را شامل می‌شود که باید اعمال شوند تا بتوان گفت یک گزارش یکپارچه در انطباق با چارچوب تهیه شده است.

یک گزارش یکپارچه را می‌توان در پاسخ به رعایت الزامات<sup>۱</sup> موجود تهیه کرد و ممکن است یک گزارش مستقل باشد یا به عنوان بخشی متمایز، برجسته و دست‌یافتنی از گزارش یا ارتباطات دیگر لحاظ شود. بهتر است این گزارش، به طور موقتی بر مبنای رعایت یا توصیف، بیانیه افرادی باشد که مسئولیت اداره سازمان را بر عهده دارند و در آن مسئولیت مفاد گزارش را می‌پذیرند.

## اصول راهنما

- اصول راهنمای زیر با تاثیر گذاری بر محتوای گزارش و نحوه ارائه اطلاعات، اساس آماده سازی یک گزارش یکپارچه را تشکیل می دهند:
- تمرکز راهبردی و جهت گیری آتی: گزارش یکپارچه درباره راهبرد سازمان و این که چگونه این راهبرد با توانایی سازمان برای ارزش آفرینی در کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت و نیز استفاده سازمان از انواع سرمایه و تاثیر گذاریش بر آنها ارتباط پیدا می کند، اطلاعات و شناخت کافی به دست دهد.
- ربط پذیری اطلاعات: گزارش یکپارچه باید از ترکیب، ارتباط درونی و وابستگی های بین عواملی که بر توانایی سازمان برای ارزش آفرینی در طول زمان تاثیر می گذارند، تصویری جامع به دست دهد.
- روابط ذی نفعان: گزارش یکپارچه باید درباره ماهیت و کیفیت روابط سازمان با ذی نفعان اصلی آن شناخت و اطلاعات کافی به دست دهد؛ از جمله باید مشخص کند که سازمان چگونه و چقدر نیازها و منافع مشروع آنها را درک می کند، مد نظر قرار می دهد و به آنها پاسخ می دهد.
- اهمیت: گزارش یکپارچه باید اطلاعات مربوط به موضوعاتی را افشا کند که توانایی سازمان برای ارزش آفرینی را در کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت به شدت تحت تاثیر قرار می دهند.
- ایجاز: گزارش یکپارچه به موجز و مختصر باشد.
- اعتبار و جامعیت (تمامیت): همه موضوعات مهم، اعم از مثبت و منفی، باید به شیوه ای متوازن و بدون اشتباه با اهمیت در گزارش یکپارچه لحاظ شوند.
- ثبات و مقایسه پذیری: اطلاعات یک گزارش یکپارچه باید: الف) بر مبنایی که در طول زمان ثابت باشند، و ب) به شیوه ای که مقایسه با دیگر سازمانها را تا جایی که برای توانایی خود سازمان برای ایجاد ارزش در طول زمان اهمیت داشته باشد، امکان پذیر سازد، ارائه شوند.

## عناصر محتوا

- گزارش یکپارچه هشت عنصر محتوا را شامل می شود که به طور اساسی با یکدیگر پیوند دارند و مانع الجمع نیستند:
- نمای کلی سازمانی و محیط بیرونی: سازمان چه می کند و فعالیت های خود را تحت چه شرایطی انجام می دهد؟
- راهبری: چگونه ساختار مدیریتی سازمان از توانایی خود برای ارزش آفرینی در کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت حمایت می کند؟
- مدل کسب و کار: مدل کسب و کار سازمان چیست؟
- ریسک ها و فرصت ها: ریسک ها و فرصت های خاصی که توانایی سازمان را برای ایجاد ارزش در کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت تحت تاثیر قرار می دهند، کدامند و چگونه سازمان با آنها روبه رو می شود؟
- راهبرد و تخصیص منابع: سازمان به چه اهدافی می خواهد دست یابد و چگونه می خواهد به این اهداف دست یابد؟
- عملکرد: سازمان تا چه اندازه به اهداف راهبردی خود برای این دوره دست یافته است و پیامدهای آن بر حسب تاثیرات بر انواع سرمایه کدامند؟
- چشم انداز: چالش ها و عدم اطمینانها که سازمان در پیگیری راهبرد خود احتمالاً با آنها روبه رو می شود کدامند، و الزامات بالقوه برای مدل کسب و کاری و عملکرد آتی آن کدامند؟
- مبنای ارائه: چگونه سازمان مشخص می کند که چه موضوعاتی باید در گزارش یکپارچه لحاظ شوند و چگونه چنین موضوعاتی کمی سازی یا ارزیابی می شوند؟

# بخش ۱

## پیش‌گفتار



## ۱.الف. تعریف گزارش یکپارچه

- ۱.۱. گزارش یکپارچه ارتباطی موجز درباره این مسئله است که چگونه راهبرد، مدیریت، عملکرد و چشم‌اندازهای یک سازمان، در بافت و زمینه محیط بیرونی آن، به ایجاد ارزش در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت منجر می‌شود.
- ۱.۲. گزارش یکپارچه باید در انطباق با این چارچوب تهیه شود.

## ۱.ب. هدف چارچوب

- ۱.۳. منظور از این چارچوب تدوین اصول راهنما و عناصر محتوایی است که بر محتوای کلی گزارش یکپارچه حاکم است و مفاهیم بنیادینی را تبیین کند که شالوده آنها را تشکیل می‌دهند.
- ۱.۴. این چارچوب عمدتاً در بافت و زمینه بخش خصوصی برای شرکت‌های انتفاعی با هر نوع اندازه تدوین شده است. با این حال، بخش عمومی و سازمانهای غیر انتفاعی نیز می‌توانند آن را به کار گیرند و بنا به ضرورت خود اصلاح کنند.

۱.۵. این چارچوب اطلاعاتی را مشخص می‌کند که برای استفاده در ارزیابی توانایی سازمان برای ایجاد ارزش در گزارش یکپارچه لحاظ می‌شوند. ولی این چارچوب برای مواردی از قبیل کیفیت راهبرد سازمان یا سطح عملکرد آن ملاک و معیاری تعیین نمی‌کند.

۱.۶. در این چارچوب هر گونه اشاره به ارزش‌آفرینی:

- مواردی حفظ شدن ارزش یا از بین رفتن آن را در برمی‌گیرد (به بند ۲،۱۴ رجوع شود).
- با ارزش‌آفرینی در طول زمان (مثلاً در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت) ارتباط پیدا می‌کند.

## ۱.ج. هدف و کاربران یک گزارش یکپارچه

۱.۷. هدف اصلی یک گزارش یکپارچه این است که به تامین‌کنندگان سرمایه مالی توضیح دهد که چگونه یک سازمان در طول زمان ارزش‌آفرینی می‌کند. از این رو،

این گزارش اطلاعات مرتبط، مالی و سایر اطلاعات را در برمی‌گیرد.

۱.۸. یک گزارش یکپارچه به همه ذی‌نفعان علاقه‌مند به توانایی سازمان برای ایجاد ارزش در طول زمان، شامل کارکنان، مشتریان، عرضه‌کنندگان، شرکای کاری، جوامع محلی، قانون‌گذاران، ناظران و سیاست‌گذاران، منفعت می‌رساند.

## ۱.د. یک رویکرد مبتنی بر اصول

۱.۹. این چارچوب مبتنی بر اصول است. هدف رویکرد مبتنی بر اصول برقراری توازن مناسب بین انعطاف‌پذیری و توصیه‌ای است که به گوناگونی گسترده در یکایک موقعیت‌های سازمانهای مختلف اذعان می‌دارد، و در عین حال به میزان کافی امکان مقایسه‌پذیری را در بین سازمانها میسر می‌سازد تا نیازهای اطلاعاتی مربوط را برآورده کند.

۱.۱۰. این چارچوب شاخص‌های کلیدی عملکرد<sup>۱</sup> مشخص، روش‌های سنجش یا افشای یکایک موضوعات را توصیه نمی‌کند. بنابراین کسانی که مسئول تهیه و ارائه گزارش یکپارچه هستند، لازم است با توجه به شرایط خاص سازمان، نظر و قضاوت خود را اعمال کنند، تا تعیین کنند که:

- کدام موضوعات اهمیت دارند؛ و
- چگونه این موضوعات افشا می‌شوند، از جمله کاربری روش‌های اندازه‌گیری و افشای پذیرفته‌شده عموم، در صورتی که اقتضا کند. در صورتی که اطلاعات موجود در گزارش یکپارچه به سایر اطلاعات منتشرشده توسط سازمان شبیه یا بر آنها مبتنی باشد، گزارش بر همان مبنایی که سایر اطلاعات تهیه شده‌اند، تهیه می‌شود یا به آسانی با آنها قابل انطباق خواهد بود.

## اطلاعات کمی و کیفی

۱.۱۱. شاخص‌های کمی، همچون شاخص‌های عملکرد اصلی و

1- Key Performance Indicators (KLPs)

## ۱. استفاده از چارچوب (ادامه)

گزارش دیگری تهیه کند که مشخص می‌کند صورتهای مالی آن سازمان در چه بافت و زمینه‌ای تهیه شده اند. در صورتی که آن گزارش نیز در انطباق با این چارچوب تهیه شود، آن را می‌توان یک گزارش یکپارچه در نظر گرفت. اگر ضرورت داشته باشد که اطلاعات مشخصی، به جز اطلاعاتی که این چارچوب گنجانده شدن آنها را الزامی کرده است، در گزارش لحاظ شود، باز هم می‌توان گزارش را یک گزارش یکپارچه قلمداد کرد، مشروط بر این که آن اطلاعات دیگر اطلاعات دقیقی را که این چارچوب گنجانده شدن آنها را الزامی کرده است، دچار عدم اطمینان نسازد.

۱.۱۵. گزارش یکپارچه ممکن است یا گزارشی مستقل باشد یا به عنوان بخشی متمایز، برجسته و دست‌یافتنی از گزارش یا ارتباط دیگر لحاظ شود. مثلا، ممکن است به عنوان بخشی از گزارشی لحاظ شود که صورتهای مالی سازمان را نیز در برمی‌گیرد.

۱.۱۶. گزارش یکپارچه ممکن است "نقطه ورودی" به اطلاعات مفصل‌تر در خارج از ارتباط مشخص شده فراهم آورد، که می‌توان گزارش را به آن پیوند داد. شکل پیوند به شکل گزارش یکپارچه بستگی خواهد داشت (یعنی برای یک گزارش کاغذی، پیوندها ممکن است پیوست کردن اطلاعات دیگر به عنوان پیوست را شامل شود؛ و برای یک گزارش اینترنتی، ممکن است میان پیوند به اطلاعات دیگر را در برگیرد).

### ۱.۰. کاربرد چارچوب

۱.۱۷. هرگونه ارتباطی که مدعی است گزارشی یکپارچه است و به چارچوب ارجاع می‌دهد باید همه الزاماتی را که با قلم تیره مورب (بولد ایتالیک) مشخص شده‌اند را اعمال کند، مگر این‌که:

- در دسترس نبودن اطلاعات قابل اعتماد یا ممنوعیت‌های قانونی مشخص به ناتوانی در افشای اطلاعات مهم منجر شود؛ یا

متریک‌های پولی، و زمینه‌ای که این شاخص‌ها در آن ارائه می‌شوند، ممکن است در تبیین نحوه ارزش‌آفرینی توسط یک سازمان و این که چگونه آن سازمان انواع سرمایه‌های گوناگون را به کار می‌گیرد و تحت تاثیر قرار می‌دهد، بسیار سودمند باشد. در حالی که شاخص‌های کمی در گزارش یکپارچه گنجانده می‌شوند، منوط به این که بتوان آنها را در گزارش گنجانده و این کار اهمیت داشته باشد:

- توانایی سازمان برای ارزش‌آفرینی را می‌توان به بهترین شکل با ارائه ترکیبی از اطلاعات کمی و کیفی گزارش کرد (به بند ۳،۸ درباره ربط‌پذیری اطلاعات کمی و کیفی رجوع شود).
- هدف گزارش یکپارچه کمی‌سازی یا پولی کردن ارزش یک سازمان در یک مقطع زمانی خاص، ارزشی که آن سازمان در یک دوره زمانی ایجاد می‌کند، یا استفاده‌هایی که از همه انواع سرمایه به عمل می‌آورد، یا تاثیراتی که بر آنها به جای می‌گذارد، نیست (برای آشنایی با ویژگی‌های مشترک شاخص‌های کمی مناسب به بند ۴،۵۳ رجوع شود)

### ۵.۱. شکل گزارش و رابطه با سایر اطلاعات

۱.۱۲. گزارش یکپارچه باید ارتباطی مشخص و قابل شناسایی باشد.

۱.۱۳. گزارش یکپارچه نباید صرفا خلاصه اطلاعات سایر ارتباطات (مثلا صورتهای مالی، گزارش پایداری، گزارش‌های تحلیلی یا اطلاعات وبگاه‌های اینترنتی) باشد؛ بلکه گزارش یکپارچه ربط‌پذیری اطلاعات را مشخص می‌کند تا درباره مقدار ارزشی که در طول زمان ایجاد شده است، اطلاع‌رسانی کند.

۱.۱۴. گزارش یکپارچه را می‌توان در پاسخ به رعایت الزامات موجود تهیه کرد. مثلا، ممکن است قوانین محلی یک سازمان را موظف کرده باشد تا گزارش مدیریتی یا

- چارچوب زمانی برای انجام دادن این کار، که نباید از زمان ارائه سومین گزارش یکپارچه سازمان که در آن به این چارچوب زمانی ارجاع داده می‌شود، دیرتر باشد

- افشای اطلاعات مهم صدمات رقابتی جدی به بار آورد (به بند ۳،۵۱ رجوع شود).

- ۱،۱۸. در صورت در دسترس نبودن اطلاعات قابل اعتماد یا ممنوعیت‌های قانونی مشخص، گزارش یکپارچه باید:
  - ماهیت اطلاعات حذف‌شده را مشخص کند؛
  - دلیل حذف این اطلاعات را توضیح دهد؛ و
  - در صورت در دسترس نبودن داده‌ها، اقدامات صورت‌گرفته برای کسب اطلاعات و چارچوب زمانی کسب اطلاعات را مشخص کند.

### رهنمود

- ۱،۱۹. بخش‌هایی از متن که با قلم تیره مورب (بولد ایتالیک) تایپ نشده‌اند، رهنمودهایی را برای کمک به اجرای الزامات به دست می‌دهند. همه موضوعاتی که در این رهنمودها به آنها اشاره می‌شوند، لازم نیست در گزارش یکپارچه آورده شوند.

### ۱.۲. مسئولیت یک گزارش یکپارچه

- ۱،۲۰. گزارش یکپارچه باید شامل بیانیه‌ای از جانب کسانی باشد که مدیریت سازمان بر عهده دارند و موارد زیر را در برگیرد:

- اذعان به مسئولیت‌شان برای حصول اطمینان از انسجام گزارش یکپارچه
- اذعان به این که آنان برای تهیه و ارائه گزارش یکپارچه خرد جمعی خود را به کار بسته‌اند
- دیدگاه یا نتیجه‌گیری آنان درباره این که آیا گزارش یکپارچه در انطباق با این چارچوب تهیه شده است یا خیر

یا، در صورتی که چنین بیانیه‌ای را شامل نشود، باید توضیح دهد:

- کسانی که مسئولیت مدیریت را بر عهده دارند، در تهیه و ارائه گزارش چه نقشی ایفا کرده‌اند
- برای گنجانیدن چنین بیانیه‌ای در گزارش‌های آتی چه اقداماتی صورت گرفته است

## ۲. مفاهیم بنیادی

ایجاد می‌کند، علاقه‌مند هستند. آنها به ارزشی که سازمان برای دیگران ایجاد می‌کند نیز علاقه‌مند هستند، مشروط به این که این ارزش‌آفرینی توانایی سازمان را برای ایجاد ارزش برای خودش تحت تاثیر قرار دهد، یا با یک هدف مدنظر سازمان (یعنی یک هدف اجتماعی مشخص) که ارزیابی‌های آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد، ارتباط داشته باشد.

توانایی سازمان برای ایجاد ارزش برای خودش به ارزشی که سازمان برای دیگران ایجاد می‌کند ارتباط دارد. همان گونه که در شکل ۱ نشان داده شده است، این ارزش‌آفرینی از طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها، تعاملات، روابط و نیز اقداماتی، همچون فروش کالاها و خدمات به مشتریان، که مستقیماً با تغییرات در سرمایه مالی مرتبط هستند، صورت می‌گیرد. این اقدامات عبارتند از مثلاً تاثیرات فعالیت‌های کسب‌وکار و محصولات سازمان بر رضایت مشتری، تمایل عرضه‌کنندگان به معامله با سازمان و شروط و شرایطی که آنها بر اساس این اقدامات را صورت می‌دهند، ابتکاراتی که شرکای کاری توافق می‌کنند آنها را با سازمان به مورد اجرا بگذارند، وجهه سازمان، شرایط تحمیل‌شده بر مجوز اجتماعی سازمان برای فعالیت، و وضع شرایط زنجیره عرضه یا الزامات قانونی.

شکل ۱. ارزش ایجادشده برای سازمان و برای دیگران



۲.۱. مفاهیم بنیادی در این فصل زیربنای الزامات و رهنمود در این چارچوب است و آنها را تقویت می‌کند.

### ۲.الف. مقدمه

۲.۲. در یک گزارش یکپارچه توضیح داده می‌شود که چگونه یک سازمان در طول زمان ارزش‌آفرینی می‌کند. ارزش به تنهایی توسط سازمان یا درون سازمان ایجاد نمی‌شود. بلکه ارزش:

- تحت تاثیر محیط بیرونی قرار دارد
- از طریق روابط با ذی‌نفعان ایجاد می‌شود
- به منابع گوناگون بستگی دارد

۲.۳. یک گزارش یکپارچه بر آن است تا درباره موارد زیر شناخت به دست دهد:

- محیط بیرونی که بر سازمان تاثیر می‌گذارد
- منابع و روابطی که توسط سازمان مورد استفاده و تحت تاثیر قرار می‌گیرند، که در این چارچوب در مجموع از آنها با عنوان انواع سرمایه یاد می‌شوند و در بخش ۲.۲ ج تحت عناوین مالی، تولیدی، معنوی، انسانی، اجتماعی و رابطه‌ای، و طبیعی طبقه‌بندی می‌شوند.
- چگونه سازمان با محیط بیرونی و انواع سرمایه تعامل ایجاد می‌کند تا در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ارزش خلق کند.

### ۲.ب. ارزش‌آفرینی برای سازمان و دیگران

۲.۴. ارزشی که در طول عمر سازمان توسط سازمان ایجاد می‌شود خود را در افزایش‌ها، کاهش‌ها یا تغییرات در انواع سرمایه‌هایی نشان می‌دهد که فعالیت‌های کاری و برون‌دادهای سازمان آنها را باعث می‌شوند. این ارزش دو جنبه مرتبط با هم دارد - ارزش ایجاد شده برای:

- خود سازمان، که بازدهی‌های مالی را برای تامین‌کنندگان سرمایه مالی امکان‌پذیر می‌کند.
- دیگران (یعنی ذی‌نفعان و کل جامعه).

۲.۵. تامین‌کنندگان سرمایه مالی به ارزشی که سازمان برای خود

و محصولات سازمان افزایش، کاهش یا تغییر می‌یابند. مثلا، سرمایه مالی سازمان وقتی سود می‌سازد افزایش می‌یابد، و کیفیت سرمایه انسانی آن هنگامی که کارکنان بهتر آموزش می‌بینند، بهتر می‌شود.

۲.۱۲. مجموع منبع انواع سرمایه در طول زمان ثابت نمی‌ماند. وقتی انواع سرمایه افزایش، کاهش یا تغییر می‌یابند، جریان ثابتی بین و درون آنها برقرار می‌شود. مثلا، وقتی سازمان از طریق آموزش کارکنان، سرمایه انسانی خود را بهبود می‌بخشد، هزینه‌های آموزش مربوط سرمایه مالی آن را کاهش می‌دهند. تاثیر این اقدام این است که سرمایه مالی به سرمایه انسانی تبدیل شده است. هر چند این مثال ساده است و تنها از دیدگاه سازمان ارائه می‌شود، تعامل و تغییر مستمر بین سرمایه‌ها را البته با سرعت‌ها و نتایج گوناگون نشان می‌دهد.<sup>۲</sup>

۲.۱۳. بسیاری از فعالیت‌ها افزایش، کاهش یا تغییری را باعث می‌شوند که از مثال فوق بسیار پیچیده‌تر است و آمیزه گسترده‌تری از انواع سرمایه یا اجزای آن را درون یک سرمایه شامل می‌شوند (مثلا مصرف آب برای پرورش غلاتی که خوراک حیوانات مزرعه هستند، همگی اجزای سرمایه طبیعی هستند).

۲.۱۴. هر چند سازمانها بر آن هستند تا ارزش کلی ایجاد کنند، این کار ممکن است کاهش ارزش ذخیره شده در برخی از انواع سرمایه را شامل شود، که به کاهش خالص منبع کلی انواع سرمایه منجر شود. در بسیاری از موارد، این که تاثیر خالص، افزایش یا کاهش باشد (یا مثلا وقتی ارزش حفظ می‌شود، هیچ یک از آنها) به دیدگاه انتخاب‌شده بستگی دارد؛ مثلا در مثال بالا، کارکنان و کارفرمایان ممکن است ارزش متفاوتی برای آموزش قائل باشند. در

۲.۱۷. وقتی که این تعاملات، فعالیت‌ها و روابط بر توانایی ارزش‌آفرینی سازمان برای خودش مهم باشند، در گزارش یکپارچه گنجانده می‌شوند. مد نظر قرار دادن آن مقدار از تاثیرات بر انواع سرمایه که بیرونی شده‌اند (یعنی هزینه‌ها یا سایر تاثیرات بر انواع سرمایه‌ها که در تملک سازمان قرار ندارند) از جمله آنها هستند.

۲.۱۸. تاثیرات بیرونی ممکن است مثبت یا منفی باشند (یعنی ممکن است به افزایش یا کاهش خالص ارزش مستتر در سرمایه‌ها منجر شوند). تاثیرات بیرونی ممکن است در نهایت ارزش ایجادشده برای سازمان را افزایش یا کاهش دهند؛ از این رو، تامین‌کنندگان سرمایه مالی به اطلاعات مربوط به تاثیرات بیرونی مهم نیاز دارند تا آثار آنها را مورد ارزیابی قرار دهند و مطابق با آن به تخصیص منابع لازم اقدام کنند.

۲.۱۹. از آن جا که ارزش در افق‌های زمانی مختلف و برای ذی‌نفعان مختلف از انواع مختلف سرمایه ایجاد می‌شود، بعید است از طریق بیشینه‌سازی یک سرمایه مالی و نادیده گرفتن دیگر انواع سرمایه ایجاد شود. مثلا بیشینه‌سازی سرمایه مالی (مثلا سود) به بهای بی‌توجهی به سرمایه انسانی (مثلا از طریق سیاست‌های و رویه‌های نامناسب تخصیص منابع) بعید است در درازمدت ارزش را برای سازمان بیشینه کند.

### ۲.ج. سرمایه‌ها منبع<sup>۱</sup> و جریان سرمایه‌ها

۲.۱۰. همه سازمانها برای موفقیت خود به انواع مختلف سرمایه وابسته‌اند. در این چارچوب، انواع سرمایه عبارتند از مالی، تولیدی، معنوی، انسانی، اجتماعی و رابطه‌ای، و طبیعی، هر چند آن گونه که در بندهای ۲.۱۹-۲.۱۷ بحث شده است، سازمانهایی که گزارش یکپارچه تهیه می‌کنند مجبور نیستند این طبقه‌بندی را بپذیرند.

۲.۱۱. انواع سرمایه منابع ارزشمندی هستند که از فعالیت‌ها

#### stock-1

۲ - دیدگاههای دیگر افزایش سرمایه مالی آموزش‌دهنده به سبب پولی است که از کارفرما می‌گیرد، و افزایش سرمایه اجتماعی در صورتی روی می‌دهد که کارکنان از مهارتهای جدید خود برای کمک به سازمانهای جامعه بهره بگیرند (درباره پیچیدگی، وابستگی‌های متقابل و مبادلات به بند ۴.۵۶ رجوع شود).

## ۲. مفاهیم بنیادی (ادامه)

- (ضمنی)<sup>۱</sup>، سیستم‌ها، رویه‌ها و پروتکل‌ها
  - سرمایه انسانی - صلاحیت‌ها، توانایی‌ها و تجربه افراد و انگیزه آنان برای نوآوری، شامل:
    - همراهی و حمایت آنان از چارچوب مدیریتی سازمان، رویکرد آن سازمان به مدیریت ریسک و ارزش‌های اخلاقی آن
    - توانایی آنان برای درک، تدوین و اجرای راهبرد سازمان
    - وفاداری‌ها و انگیزه‌های آنان برای بهبود فرآیندها، کالاها و خدمات، شامل توانایی آنان برای هدایت، مدیریت و همکاری سرمایه اجتماعی و رابطه‌ای - نهادها و رابطه‌ها بین و درون جوامع، گروه‌های ذی‌نفعان و سایر شبکه‌ها، و توانایی به اشتراک‌گذاری اطلاعات برای ارتقای رفاه جمعی. سرمایه اجتماعی و رابطه‌ای عبارتند از:
      - هنجارهای یکسان، و ارزش‌ها و رفتارهای مشترک
      - روابط ذی‌نفع اصلی، و اعتماد و تمایل به جلب مشارکت<sup>۲</sup> که یک سازمان ایجاد کرده است و می‌کوشد تا با ذی‌نفعان بیرونی آن را توسعه دهد و از آن حفاظت کند.
      - دارایی‌های نامشهود مرتبط با برند و وجهه‌ای که سازمان ایجاد کرده است
      - مجوز اجتماعی سازمان برای فعالیت
  - سرمایه طبیعی - همه منابع و فرآیندهای زیست‌محیطی تجدیدپذیر و تجدیدنپذیری که کالاها و خدماتی را تامین می‌کنند که از رفاه گذشته، حال یا آینده یک سازمان حمایت می‌کنند. سرمایه طبیعی عبارت است از:
    - آب، هوا، زمین، مواد معدنی و جنگل‌ها
    - تنوع زیستی و سلامت زیست‌بوم

۲.۱۶. همه سرمایه‌ها به یک اندازه برای همه سازمانها مهم یا مناسب نیستند. در حالی که بیشتر سازمانها تا حدی با

این چارچوب، اصطلاح ارزش‌آفرینی مواردی را شامل می‌شود که در آنها منبع کلی انواع سرمایه تغییر نمی‌کند یا کاهش می‌یابد (مثلا وقتی ارزش حفظ می‌شود یا کاهش می‌یابد).

### گروه‌بندی و توصیف انواع سرمایه‌ها

- ۲.۱۵. برای هدف و منظور این چارچوب، انواع سرمایه‌ها به شرح زیر گروه‌بندی و توصیف می‌شوند:
  - سرمایه مالی - مجموع وجوهی که:
    - برای استفاده در تولید کالاها یا تامین خدمات در دسترس یک سازمان قرار دارند
    - از طریق تامین مالی، مثلا وام، حقوق صاحبان سهام یا کمک‌های بلاعوض به دست می‌آیند؛ یا از طریق عملیات یا سرمایه‌گذاری‌های سازمان تولید می‌شوند.
  - سرمایه تولیدی - اشیای فیزیکی ساخته‌شده (در تمایز با اشیای فیزیکی طبیعی) که برای استفاده در تولید کالاها یا ارائه خدمات در دسترس سازمان قرار دارند، شامل:
    - ساختمانها
    - تجهیزات
    - تاسیسات زیربنایی (همچون جاده‌ها، بنادر، پل‌ها و تصفیه‌خانه‌های آب و فاضلاب)
  - سرمایه تولیدی را معمولا سازمانهای دیگر ایجاد می‌کنند، ولی این سرمایه شامل دارایی‌هایی که سازمان گزارشگر برای فروش یا نگهداری برای خودش تولید می‌کند نیز می‌شود.
  - سرمایه معنوی - دارایی‌های نامشهود سازمانی مبتنی بر دانش، شامل:
    - مالکیت معنوی، از قبیل امتیازها، حقوق انحصاری آثار، نرم‌افزار، حقوق و مجوزها
    - "سرمایه سازمانی" از قبیل دانش تلویحی

Tacit knowledge - 1

Engage - 2

### د.۴ فرایند ارزش آفرینی

۲.۲۰. فرآیند ارزش آفرینی در شکل ۲ نمایش داده شده است. این فرایند به اختصار در بندهای زیر توضیح داده می شود، و همچنین مشخص می سازند چگونه اجزای این شکل (که در متن زیرشان خط کشیده شده است) با عناصر محتوا در فصل ۴ همسو می شوند.

۲.۲۱. محیط بیرونی شامل شرایط اقتصادی، تغییرات فناوری، مسایل اجتماعی و چالش های زیست محیطی زمینه های را ایجاد می کنند که سازمان در بستر آن عمل می کند. ماموریت و چشم انداز با مشخص کردن هدف و مقصود سازمان با عباراتی مشخص و موجز، کل سازمان را در برمی گیرد (به بخش ۴.الف. مرور سازمانی و محیط بیرونی رجوع شود).

۲.۲۲. کسانی که مسئولیت راهبری سازمان را بر عهده دارند برای ایجاد ساختار نظارتی مناسب برای حمایت از توانایی سازمان برای ارزش آفرینی مسئولیت دارند (رجوع شود به ۴.ب. راهبری).

۲.۲۳. در هسته سازمان مدل کسب و کار آن قرار دارد، که از سرمایه های گوناگون به عنوان درون داد بهره می گیرد، آنها را از فعالیت های کسب و کار خود گذر می دهد، و آنها را به برون دادها (محصولات و خدمات اصلی، محصولات و خدمات فرعی و ضایعات) تبدیل می کند. فعالیت های سازمان و برون دادهای آن بر حسب تاثیرات بر انواع سرمایه ها به پیامدها منجر می شوند. ظرفیت مدل کاری برای سازگاری با تغییرات (مثلا از نظر در دسترس بودن، کیفیت و ارزانی برون دادها) ممکن است کارایی سازمان در بلندمدت را تحت تاثیر قرار دهد (به بخش ۴.ج. مدل کسب و کار رجوع شود).

۲.۲۴. فعالیت های کسب و کار از جمله برنامه ریزی، طراحی و تولید محصولات یا توسعه مهارتها و دانش تخصصی در تامین خدمات را شامل می شود. تشویق فرهنگ نوآوری و ابتکار از نظر تولید محصولات و خدمات جدیدی که

همه انواع سرمایه ها تعامل دارند، این تعاملات ممکن است نسبتا جزئی یا آن قدر غیر مستقیم باشند که برای گنجاندن در گزارش یکپارچه به قدر کافی اهمیت نداشته باشند.

### نقش سرمایه ها در چارچوب

۲.۱۷. بر اساس این چارچوب ضرورت ندارد در گزارش یکپارچه همه طبقه بندی های مورد اشاره در بالا مورد پذیرش قرار گیرند، یا گزارش در راستای این سرمایه ها سازمان دهی شود. بلکه دلیل اصلی گنجاندن انواع سرمایه ها در این چارچوب این است که در خدمت اهداف زیر باشند:

- بخشی از ساختار نظری مفهوم ارزش آفرینی باشند (بخش ۲.ب. را ببینید)
- به عنوان رهنمودی برای حصول اطمینان از این که سازمانها همه انواع سرمایه های مورد استفاده یا تحت تاثیر را مد نظر قرار خواهند داد.

۲.۱۸. سازمانها ممکن است انواع سرمایه ها را به گونه ای متفاوت طبقه بندی کنند. مثلا روابط با ذی نفعان بیرونی و دارایی نامشهود مرتبط با برند و وجهه (که در بند ۲.۱۵ هر دو به عنوان بخشی از سرمایه اجتماعی و رابطه ای مشخص می شوند)، ممکن است توسط بعضی سازمانها سرمایه های مجزا، بخشی از سایر انواع سرمایه یا مشترک در بین تعدادی از انواع سرمایه در نظر گرفته شوند. همچنین، بعضی سازمانها سرمایه معنوی را در برگیرنده آن چیزی تعریف می کنند که آنها را به عنوان سرمایه های انسانی، "ساختاری" و "ارتباطی" مشخص می کنند.

۲.۱۹. صرف نظر از این که چگونه یک سازمان انواع سرمایه را برای مقاصد خاص خودش طبقه بندی می کند، طبقات مشخص شده در بند ۲.۱۵ باید رهنمودی برای حصول اطمینان از این باشند که سازمان هیچ سرمایه ای را که مورد استفاده یا تحت تاثیر قرار می دهد، از قلم نخواهد انداخت.



## ۲. مفاهیم بنیادی (ادامه)

۲,۲۷. راهبرد سازمان مشخص می‌کند که چگونه قصد دارد ریسک‌ها را کاهش دهد یا مدیریت کند، و فرصت‌ها را بشیند کند. راهبرد سازمان هدف‌های راهبردی و راهبردهای رسیدن به آنها را مشخص می‌کند که از طریق برنامه‌های تخصیص منابع به اجرا در می‌آیند (رجوع شود به ۵.۴. راهبرد و تخصیص منابع).

۲,۲۸. سازمان به اطلاعات مربوط به عملکرد خود نیاز دارد، که ایجاد سیستم‌های اندازه‌گیری و نظارت برای تامین اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری را شامل می‌شود (به بخش ۴.و. عملکرد رجوع شود).

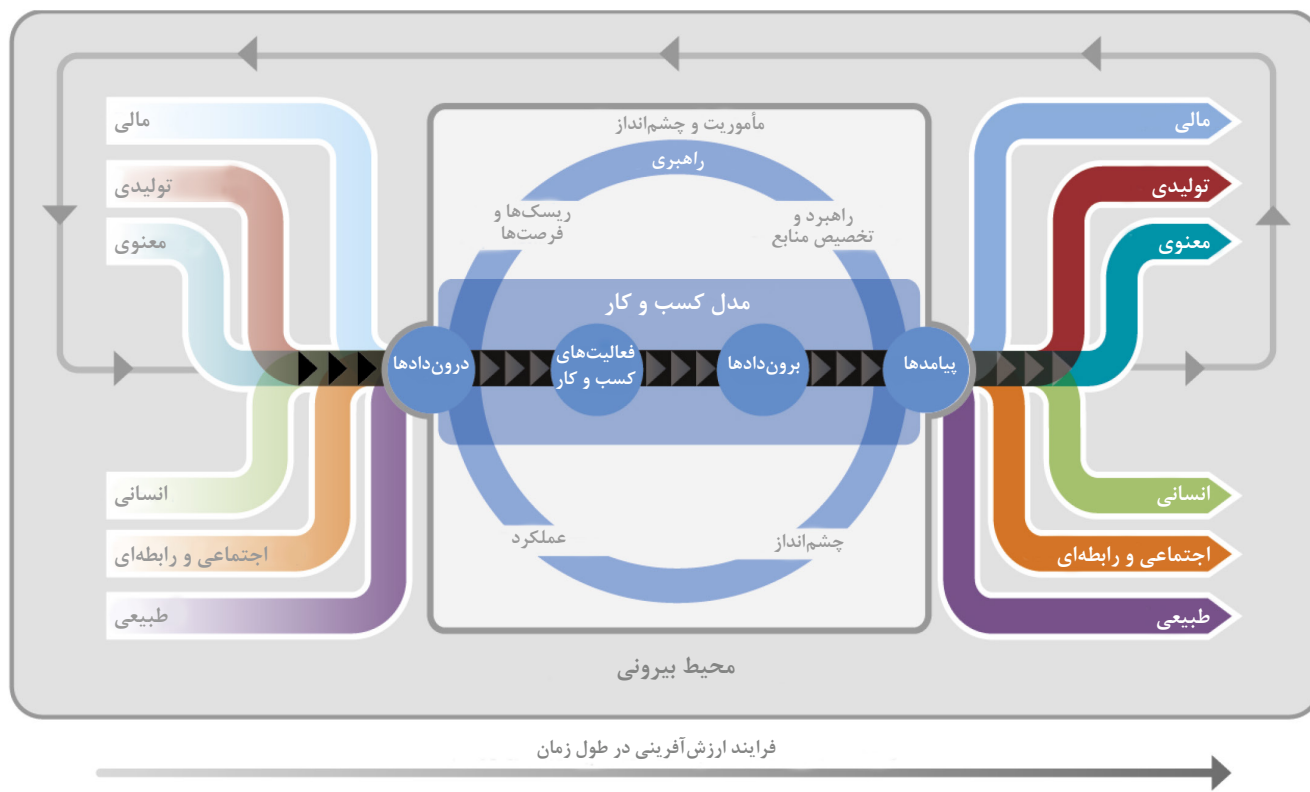
۲,۲۹. فرآیند ارزش‌آفرینی ایستا نیست؛ بررسی منظم هر جز و تعاملات آن با سایر اجزا، و تمرکز بر چشم‌انداز سازمان، به بازنگری و اصلاح با هدف بهبود کلیه اجزا منجر می‌شود (به بخش ۴.ز. چشم‌انداز رجوع شود).

با معرفی قابلیت‌های جدید و استفاده بهتر از فناوری، جایگزین کردن درون‌داده‌ها با هدف کمینه کردن تاثیرات اجتماعی یا زیست محیطی مخرب و یافتن کاربردهای جدید برای برون‌داده‌ها، تقاضای مشتری را پیش‌بینی می‌کند، اغلب یک فعالیت کسب و کار بسیار مهم و اصلی است.

۲,۲۵. نتایج درونی و بیرونی (مثبت و منفی) انواع سرمایه‌ها در نتیجه فعالیت‌های کسب و کار و برون‌دادهای سازمان پیامدهای سازمان هستند.

۲,۲۶. نظارت و تحلیل مستمر محیط بیرونی در بافت و زمینه مأموریت و چشم‌انداز سازمان، ریسک‌ها و فرصت‌هایی را که برای سازمان مهم هستند، تعیین و راهبرد و مدل تجاری آن را مشخص می‌کند (به بخش ۵.۴. ریسک‌ها و فرصت‌ها رجوع شود).

شکل ۲: فرآیند ارزش‌آفرینی







# بخش ۲ گزارش یکپارچه

۳.۱. اصول راهنمای زیر، با تحت تاثیر قرار دادن محتوای گزارش و نحوه ارائه اطلاعات، شالوده آماده‌سازی و ارائه گزارش یکپارچه را تشکیل می‌دهند:

- الف تمرکز راهبردی و جهت‌گیری آینده
- ب ربط‌پذیری اطلاعات
- ج روابط ذی‌نفعان
- د اهمیت
- ه ایجاز
- و اعتبار و جامعیت (تمامیت)
- ز ثبات و مقایسه‌پذیری

۳.۲. این اصول راهنما به صورت فردی و جمعی برای مقصود و منظور تهیه و ارائه هر گزارش یکپارچه مصداق دارند؛ متناظر با آن، به‌کارگیری مستلزم قضاوت است، مخصوصاً وقتی بین آنها (مثلاً بین ایجاز و جامعیت) تضاد آشکاری وجود داشته باشد.

### ۳.الف. تمرکز راهبردی و جهت‌گیری آینده

۳.۳. گزارش یکپارچه باید درباره راهبرد سازمان، و چگونگی ارتباط این راهبرد با توانایی سازمان برای ارزش‌آفرینی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت و استفاده سازمان از انواع سرمایه و تاثیراتش بر آنها، شناخت و اطلاعات به دست دهد.

۳.۴. به‌کارگیری این اصل راهنما به عناصر محتوایی ۵.۴. راهبرد و تخصیص منابع و ۴.۴. چشم‌انداز محدود نمی‌شود. این اصل انتخاب و ارائه سایر مطالب را نیز هدایت می‌کند، و ممکن است مثلاً موارد زیر را در بر گیرد:

- برجسته‌سازی ریسک‌ها، فرصت‌ها و وابستگی‌های مهمی که از وضعیت سازمان در بازار و مدل کاری آن ناشی می‌شود.
- دیدگاه‌های کسانی که مسئولیت راهبری سازمان

را دارند، درباره:

- رابطه بین عملکرد گذشته و آینده، و عواملی که ممکن است این رابطه را تغییر دهند؛
- سازمان منافع کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را تا چه اندازه متوازن می‌کند؛ و
- سازمان برای تعیین مسیرهای راهبردی آتی چقدر از تجربیات گذشته درس گرفته است.

۳.۵. پذیرش یک تمرکز راهبردی و جهت‌گیری آینده (به بندهای ۳.۵۳ - ۳.۵۲ رجوع شود) شامل بیان مشخص و واضح این مسئله که تداوم در دسترس بودن، کیفیت و توانایی تامین انواع سرمایه‌های مهم چقدر در توانایی سازمان برای دستیابی به اهداف راهبردی خود در آینده و ارزش‌آفرینی سهمیم هستند.

### ۳.ب. پیوندهای اطلاعات

۳.۶. یک گزارش یکپارچه باید تصویری جامع از ترکیب، ارتباط درونی و وابستگی‌های بین عواملی را نشان بدهند که بر توانایی سازمان برای ارزش‌آفرینی در طول زمان تاثیر می‌گذارند.

۳.۷. هر چه تفکر یکپارچه در فعالیت‌های سازمان بیشتر تثبیت شود، ربط‌پذیری اطلاعات به طور طبیعی تری در گزارشگری، تحلیل و تصمیم‌گیری مدیریت و متعاقباً در گزارش یکپارچه جریان پیدا می‌کند.

۳.۸. فرم‌های اصلی ربط‌پذیری اطلاعات، ربط‌پذیری بین موارد زیر را شامل می‌شود:

- عناصر محتوا. گزارش یکپارچه عناصر محتوا را به تصویری کلی ربط می‌دهد که نشان‌دهنده تعاملات پویا و نظام‌مند فعالیت‌های سازمان در کل هستند. مثلاً:

### ۳. اصول راهنما (ادامه)

- کاهش هزینه یا فرصت‌های کسب‌وکار جدید سیاست‌های زیست محیطی، بازدهی انرژی، همکاری با جوامع محلی یا به‌کارگیری فن‌آوری برای حل معضلات اجتماعی
- افزایش درآمد و سود روابط دراز مدت با مشتری، رضایت یا وجهه مشتری
- اطلاعات کمی و کیفی. هم اطلاعات کمی و هم اطلاعات کیفی برای این که یک گزارش یکپارچه توانایی سازمان را برای ارزش‌آفرینی نشان بدهد، ضروری هستند. چون هر کدام زمینه‌ای را برای دیگری ارائه می‌کنند. لحاظ کردن شاخص‌های کلیدی عملکرد به عنوان بخشی از توصیف روایی ممکن است شیوه‌ای کارآمد برای برقراری ارتباط بین اطلاعات کمی و کیفی باشد.
- اطلاعات مدیریت، اطلاعات هیئت مدیره و اطلاعاتی که برای بیرون از سازمان گزارش می‌شوند. مثلاً، همان طور که در بند ۴,۵۳ یادآور شد، مهم است که شاخص‌های کمی در گزارش یکپارچه با شاخص‌هایی که مسئولان اداره سازمان در داخل به کار گرفته اند، مطابقت داشته باشند.
- اطلاعات در گزارش یکپارچه، اطلاعات در سایر ارتباطات سازمان و اطلاعات حاصل از سایر منابع. این بند اذعان می‌دارد که همه ارتباطات سازمان باید منسجم باشند، و این که به هنگام ارزیابی، اطلاعاتی که سازمان به دست می‌دهد نه به تنهایی، بلکه در کنار اطلاعات گرفته‌شده از سایر منابع تفسیر می‌شود.
- گذشته، حال و آینده. ارائه تحلیلی توسط سازمان از فعالیت‌های خود در دوره "گذشته تا حال" اطلاعات سودمندی برای ارزیابی صحت و اعتبار آن چه درباره دوره "گذشته تا حال" گزارش شده است، به دست می‌دهد. تبیین دوره "گذشته تا حال" در تحلیل قابلیت‌های فعلی و کیفیت مدیریت نیز سودمند است.
- سرمایه‌ها. این مورد وابستگی‌های متقابل و تبادل بین انواع سرمایه‌ها را شامل می‌شود، و این که چگونه تغییرات در دسترس بودن، کیفیت و امکان تامین آنها توانایی سازمان برای ارزش‌آفرینی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.
- اطلاعات مالی و سایر اطلاعات. مثلاً اشارهای ضمنی برای:
  - رشد درآمد پیش‌بینی‌شده یا سهم بازار از سیاست‌های تحقیق و توسعه، فناوری / دانش فنی یا سرمایه‌گذاری در منابع انسانی

۳,۹

رابط پذیرایی اطلاعات و سودمندی کلی گزارش یکپارچه وقتی افزایش می‌یابد که گزارش به صورت منطقی سازماندهی شده باشد، به خوبی ارائه شود، به زبانی واضح، قابل فهم و عاری از اصطلاحات نامفهوم نوشته شده باشد

- ریسک‌ها را مدیریت کند
- فعالیت‌ها، از جمله واکنش‌های راهبردی و مسئولانه به موضوعات مهم، را به اجرا در آورد.

۳.۱۳. جلب مشارکت ذی‌نفعان به صورت منظم در روند عادی کسب‌وکار (مثلاً، ارتباط روزانه با مشتریان و عرضه‌کنندگان یا جلب مشارکت مستمر گسترده‌تر به عنوان بخشی از برنامه‌ریزی راهبردی و ارزیابی ریسک) روی می‌دهد، و نیز ممکن است به منظوری خاص مورد استفاده قرار گیرد (مثلاً جلب مشارکت جامعه محلی هنگام برنامه‌ریزی برای توسعه یک کارخانه). هر چه تفکر یکپارچه بیشتر در کسب‌وکار لحاظ شود، بیشتر احتمال دارد نیازها و منافع مشروع ذی‌نفعان اصلی به عنوان یک بخش معمول هدایت کسب‌وکار به طور کامل‌تری مد نظر قرار گیرد.

۳.۱۴. یک گزارش یکپارچه با افشای این که چگونه نیازها و منافع مشروع ذی‌نفعان اصلی شناسایی می‌شود، مد نظر قرار می‌گیرد و از طریق تصمیم‌گیری‌ها، اقدامات و عملکرد، و نیز از طریق ارتباطات مستمر پاسخ داده می‌شوند، و شفافیت و پاسخگویی را افزایش می‌دهد که در اعتمادسازی و ترمیم روابط اهمیت اساسی دارد.

۳.۱۵. پاسخگویی با مفهوم سرپرستی و مسئولیت‌پذیری یک سازمان برای مراقبت کردن از انواع سرمایه‌هایی که فعالیت‌ها و برون‌دادهایش بر آنها تأثیر می‌گذارند و استفاده مسئولانه از آنها ارتباطی تنگاتنگ دارد. وقتی سرمایه‌ها در تملک سازمان باشند، مسئولیت سرپرستی بر مدیریت و کسانی که مسئولیت اداره سازمان را بر عهده دارند، از طریق مسئولیت‌های قانونی آنها در قبال سازمان تحمیل می‌شود.

۳.۱۶. اگر انواع سرمایه‌ها در تملک دیگران باشند یا سازمان مطلقاً بر آنها مالکیت نداشته باشد، مسئولیت‌های سرپرستی ممکن است از طریق قانون یا مقررات (مثلاً با امضای قرارداد با مالکان، یا از طریق قوانین کار یا مقررات

و شامل ابزارهای مناسبی برای مرور مطالب باشد، از قبیل بخش‌های کاملاً جداگانه (ولی مرتبط با یکدیگر) و ارجاع درون متنی. در این بافت و زمینه، می‌توان از فن‌آوری‌های اطلاع‌رسانی و ارتباطی برای بهبود قابلیت جست‌وجو، دسترسی، ترکیب، ارتباط، سفارشی‌سازی، استفاده دوباره یا تحلیل اطلاعات استفاده کرد.

#### ۳.ج. روابط ذی‌نفعان

۳.۱۰. گزارش یکپارچه باید درباره ماهیت و کیفیت روابط سازمان با ذی‌نفعان اصلی شناخت و اطلاعات به دست بدهد، از جمله باید مشخص کند سازمان چگونه و تا چه حد نیازها و علایق مشروع آنها را درک می‌کند، مد نظر قرار می‌دهد و به آنها پاسخ می‌دهد.

۳.۱۱. این اصل راهنما نشان‌دهنده اهمیت روابط با ذی‌نفعان اصلی است. چون همان گونه که در بند ۲.۲ خاطر نشان شد، ارزش تنها توسط یا درون سازمان ایجاد نمی‌شود، بلکه از طریق روابط با دیگران ایجاد می‌شود. این بدان معنی نیست که گزارش یکپارچه باید تلاش کند تا نیازهای اطلاعاتی همه ذی‌نفعان را برآورده کند.

۳.۱۲. ذی‌نفعان بینش‌های سودمندی از موضوعاتی به دست می‌دهند که برایشان اهمیت دارند، از جمله، مسائل اقتصادی، زیست‌محیطی، و اجتماعی که توانایی سازمان را برای ارزش‌آفرینی نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند. این بینش‌ها ممکن است سازمان را یاری دهند تا:

- درک کند ذی‌نفعان از ارزش چه برداشتی دارند
- روندهایی را شناسایی کند که ممکن است هنوز مورد توجه عموم قرار نگرفته باشند ولی اهمیت‌شان در حال افزایش هستند
- موضوعات مهم، از جمله ریسک‌ها و فرصت‌ها را شناسایی کند
- راهبرد را تدوین و ارزیابی کند

### ۳. اصول راهنما (ادامه)

تحت تملک یا در دسترس دیگران را تحت تاثیر قرار دهد.

۳،۲۰. فرآیند تعیین اهمیت برای این که بیشترین کارآمدی را داشته باشد، در فرآیندهای مدیریتی سازمان ادغام می‌شود و جلب مشارکت منظم با تامین‌کنندگان سرمایه مالی و دیگران را شامل می‌شود تا اطمینان حاصل شود که گزارش یکپارچه هدف اصلی خود را آن گونه که در بند ۱،۷ خاطر نشان شد، برآورده می‌سازد.

#### شناسایی موضوعات مربوط

۳،۲۱. موضوعات مربوط موضوعاتی هستند که بر توانایی سازمان برای ارزش‌آفرینی تاثیر دارند یا ممکن است تاثیر داشته باشند. این امر از طریق مد نظر قرار دادن تاثیر آنها بر راهبرد، راهبری، عملکرد یا چشم‌انداز سازمان تعیین می‌شود.

۳،۲۲. به طور معمول، موضوعات مرتبط با ارزش‌آفرینی که در جلسات مسئولان راهبری سازمان به بحث گذاشته می‌شوند، مهم در نظر گرفته می‌شوند. شناخت دیدگاههای ذی‌نفعان اصلی برای شناسایی موضوعات مهم اهمیت اساسی دارند.

۳،۲۳. موضوعاتی که در کوتاه‌مدت ممکن است رسیدگی به آنها نسبتاً آسان باشد، ولی اگر به آنها پرداخته نشود ممکن است در میان‌مدت یا بلندمدت مخرب‌تر شوند یا رسیدگی به آنها دشوارتر شود، باید در گروه موضوعات مربوط قرار داده شوند. موضوعات نباید بر این مبنا که سازمان مایل نیست به آنها رسیدگی کند یا نمی‌داند چگونه به آنها پردازد از جمع موضوعات مربوط خارج شوند.

#### ارزیابی اهمیت

۳،۲۴. همه موضوعات مربوط لزوماً مهم در نظر گرفته نخواهند

حفاظت از محیط زیست) وضع شوند. اگر هیچ مسئولیت سرپرستی قانونی مطرح نباشد، سازمان ممکن است برای پذیرش، یا تصمیم به پذیرش مسئولیت‌های سرپرستی به لحاظ اخلاقی احساس مسئولیت کند و انتظارات ذی‌نفعان سازمان را در انجام دادن این کار هدایت کند.

#### ۳.۱۷. اهمیت

۳،۱۷. در یک گزارش یکپارچه باید اطلاعات مربوط به موضوعاتی که توانایی سازمان را برای ارزش‌آفرینی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت به مقدار قابل توجهی تحت تاثیر قرار می‌دهند افشا شود.

#### فرآیند تعیین اهمیت

۳،۱۸. فرآیند تعیین اهمیت به منظور تهیه و ارائه گزارش یکپارچه موارد زیر را شامل می‌شود:

- شناسایی موضوعات مهم بر مبنای قابلیت آنها برای تاثیرگذاری بر ارزش‌آفرینی به گونه‌ای که در بخش ۲.۲ درباره آن بحث شد (به بندهای ۳،۲۳ - ۳،۲۱ رجوع شود)
- ارزیابی اهمیت موضوعات مرتبط از نظر تاثیر قطعی یا بالقوه آنها بر ارزش‌آفرینی (به بندهای ۳،۲۷ - ۳،۲۴ رجوع شود)
- اولویت‌بندی موضوعات بر مبنای اهمیت نسبی آنها (به بند ۳،۲۸ رجوع شود)
- تعیین اطلاعاتی که درباره موضوعات مهم باید افشا شوند (به بند ۳،۲۹ رجوع شود)

۳،۱۹. این فرآیند هم در مورد موضوعات مثبت و هم موضوعات منفی، از جمله ریسک‌ها و فرصت‌ها و عملکرد یا چشم‌انداز مساعد یا نامساعد مصداق دارد. همچنین در مورد اطلاعات مالی و سایر اطلاعات نیز مصداق پیدا می‌کند. این موضوعات ممکن است برای خود سازمان الزامی مستقیم داشته باشند، یا ممکن است سرمایه‌های

مشارکت منظم تامین کنندگان سرمایه مالی و دیگر انواع سرمایه به منظور حصول اطمینان از این که گزارش یکپارچه هدف اصلی خود را آن طور که در بند ۱,۷ یادآور شد برآورده می‌سازد، به آن کمک می‌کند. (به بندهای ۴,۵۲ - ۴,۵۰ رجوع شود)

#### محدوده گزارشگری

۳,۳۰. مفهوم محدوده گزارشگری در فرآیند تعیین اهمیت نقشی کلیدی دارد. تعیین محدوده برای یک گزارش یکپارچه دو جنبه دارد:

- واحد<sup>۱</sup> گزارشگری مالی (یعنی محدوده مورد استفاده برای منظور گزارشگری مالی)
- ریسک‌ها، فرصت‌ها و نتایج منتسب به یا مرتبط با سایر واحدها یا ذی‌نفعان فراتر از آن واحد گزارشگری مالی که بر توانایی آن واحد برای ارزش‌آفرینی تاثیر قابل توجهی دارد.

۳,۳۱. واحد گزارشگری مالی در محدوده گزارشگری اهمیت محوری دارد، زیرا:

- واحد گزارشگری مالی است که تامین کنندگان سرمایه مالی در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند، و از این رو، به اطلاعاتی درباره آن نیاز دارند
- استفاده از واحد گزارشگری مالی این امکان را می‌دهد تا اطلاعات موجود در صورتهای مالی به عنوان تکیه‌گاه یا مرجعی عمل کنند که سایر اطلاعات در گزارش یکپارچه را بتوان به آنها ارتباط داد.

۳,۳۲. شکل ۳ واحدها یا ذی‌نفعانی را توصیف می‌کند که در تعیین محدوده گزارشگری مد نظر قرار می‌گیرند.

#### واحد گزارشگری مالی

۳,۳۳. واحد گزارشگری مالی مشخص می‌کند که کدام

شد. یک موضوع برای این که در گزارش یکپارچه قرار گیرد، باید از نظر تاثیرات قطعی یا بالقوه بر ارزش‌آفرینی به اندازه کافی مهم باشد. این مسئله ارزیابی گستردگی تاثیر موضوع و، اگر معلوم نباشد که موضوع واقع خواهد شد یا نه، احتمال وقوع آن، را نیز شامل می‌شود.

۳,۲۵. گستردگی با بررسی این مسئله مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که آیا تاثیر موضوع بر راهبرد، راهبری، عملکرد یا چشم‌انداز چنان است که از پتانسیل تاثیر قابل توجه بر ارزش‌آفرینی در طول زمان برخوردار باشد یا نه. این امر مستلزم قضاوت است و بر ماهیت موضوع مورد بررسی بستگی خواهد داشت. موضوعات ممکن است به طور انفرادی یا به طور جمعی مهم تلقی شوند.

۳,۲۶. ارزیابی گستردگی تاثیر موضوع حاکی از آن نیست که تاثیر را باید کمی‌سازی کرد. یک ارزیابی کیفی، بسته به ماهیت موضوع، ممکن است مناسب‌تر باشد.

۳,۲۷. سازمان در ارزیابی گستردگی تاثیر موارد زیر را در نظر می‌گیرد:

- عوامل کمی و کیفی
- دیدگاههای مالی، راهبردی، حیثیتی و نظارتی
- حوزه تاثیر، این که داخلی باشد یا خارجی
- چارچوب زمانی

#### اولویت‌بندی موضوعات مهم

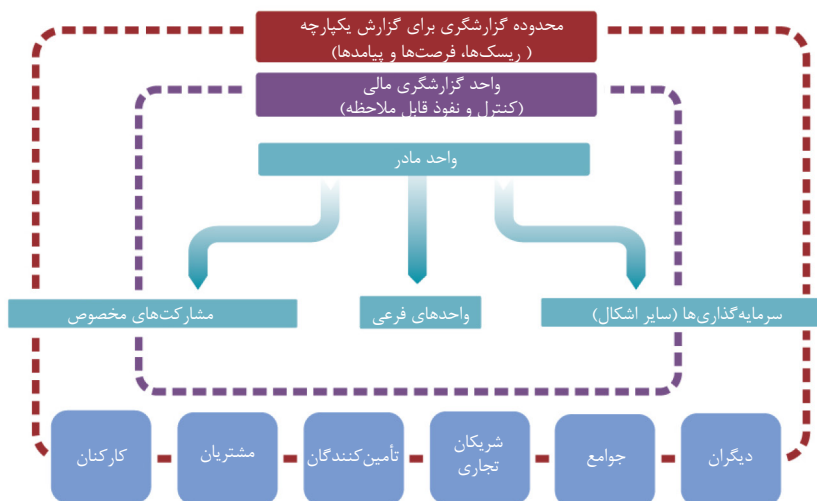
۳,۲۸. وقتی گروه موضوعات مهم مشخص شد، این موضوعات بر مبنای گستردگی آنها اولویت‌بندی می‌شوند. این مسئله به تمرکز بر مهم‌ترین موضوعات هنگام تعیین چگونگی گزارش آنها کمک می‌کند.

#### تعیین اطلاعاتی که باید افشا شوند

۳,۲۹. برای تعیین اطلاعاتی که درباره موضوعات مهم باید افشا شوند، قضاوت را باید اعمال کرد. این امر مستلزم بررسی از دیدگاههای مختلف درونی و بیرونی است، و جلب

1- Entity-1

شکل ۳: واحدها یا ذی‌نفعان در نظر گرفته‌شده در تعیین محدوده گزارشگری



تحت تاثیر قرار می‌دهند. واحدهای درون این بخش از محدوده گزارشگری نه به واسطه کنترل یا نفوذ قابل توجه، بلکه بنا به ماهیت و نزدیکی ریسک‌ها، فرصت‌ها و نتایج به واحد گزارشگری مالی مربوط می‌شوند. مثلاً، اگر جنبه‌های رویه‌های کاری در صنعت آن سازمان برای توانایی سازمان برای ارزش‌آفرینی اهمیت داشته باشند، آن گاه افشای آن در گزارش یکپارچه ممکن است اطلاعاتی را درباره آن جنبه‌ها، آن گونه که با رویه‌های کاری عرضه‌کنندگان مربوط می‌شوند، شامل می‌شوند.

رویدادهای مالی و رویدادهای مرتبط شرکت‌های فرعی، مشارکت‌های مخصوص و شرکت‌های وابسته در گزارش مالی سازمان لحاظ می‌شوند. واحد گزارشگری مالی مطابق با استانداردهای گزارشگری مالی لازم اجرا تعیین می‌شوند که در قالب مفاهیم کنترل یا نفوذ قابل ملاحظه قرار می‌گیرند.

#### ریسک‌ها، فرصت‌ها و پیامدها

۳,۳۴. دومین جنبه تعیین محدوده گزارشگری مشخص کردن ریسک‌ها، فرصت‌ها و نتایجی است که به واحدها یا ذی‌نفعان فراتر از واحد گزارشگری مالی قابل انتساب یا مرتبط هستند و بر توانایی آن واحد گزارشگری مالی برای ارزش‌آفرینی تاثیر قابل توجهی دارند. این واحدها یا ذی‌نفعان دیگر ممکن است به منظور و مقصود گزارشگری مالی « اشخاص وابسته » تلقی شوند، ولی به طور معمول فراتر از عادی قلمداد شوند.

۳,۳۵. هدف از نگاه کردن به فراتر از محدوده گزارشگری مالی مشخص کردن ریسک‌ها، فرصت‌ها و پیامدهایی است که توانایی سازمان را برای ارزش‌آفرینی به شکلی مهم

#### ۵.۳. ایجاز

۳,۳۶. یک گزارش یکپارچه باید موجز باشد.

۳,۳۷. یک گزارش یکپارچه دربرگیرنده بافت و زمینه کافی برای درک راهبرد، راهبری، عملکرد و چشم‌اندازهای سازمان است، بدون آن که آکنده از اطلاعاتی باشد که کمتر اهمیت دارند.

۳,۳۸. سازمان در گزارش یکپارچه خود بین ایجاز و دیگر اصول راهنما، به ویژه جامعیت و مقایسه‌پذیری، باید توازن برقرار کند. یک گزارش یکپارچه برای رسیدن به ایجاز:



به ارزش‌آفرینی در طول زمان منجر می‌شود، مسئولیت اصلی و نهایی را دارند. آنان برای حصول اطمینان از این که درباره تهیه و ارائه گزارش یکپارچه، شامل شناسایی و نظارت بر فعالیت کارکنان دخیل در فرآیند رهبری و تصمیم‌گیری کارآمدی وجود خواهد داشت، مسئولیت دارند.

۳،۴۲. حفظ زنجیره عطف حسابرسی<sup>۳</sup> هنگام تهیه گزارش یکپارچه به مدیریت ارشد و کسانی که مسئولیت راهبری سازمان را بر عهده دارند، کمک می‌کند تا گزارش را بررسی کنند و در تصمیم‌گیری درباره این که آیا اطلاعات به قدر کافی معتبر هست تا در گزارش لحاظ شود یا نه، قضاوت کنند. شاید در پاره‌ای موارد (مثلا در رابطه با اطلاعات معطوف به آینده) شایسته باشد که سازوکارهای به کار گرفته‌شده برای حصول اطمینان از اعتبار اطلاعات در گزارش یکپارچه آورده شود.

۳،۴۳. بند ۱،۱۸ افشائیات مرتبط را هنگامی مشخص می‌کند که اطلاعات مهم به سبب در دسترس نبودن داده‌های مقابل اتکا حذف می‌شوند.

#### توازن

۳،۴۴. یک گزارش یکپارچه متوازن در گزینش یا ارائه اطلاعات هیچ گونه سوگیری ندارد. در این گزارش اطلاعات جانبدارانه، یک‌سویه، تاکید‌شده، از تاکید انداخته‌شده، ترکیب‌شده یا تعدیل‌شده نیستند، یا به‌گونه‌ای دیگر دستکاری نشده‌اند تا احتمال این را که اطلاعات نظر مساعد یا نظر نامساعد دیگران را دریافت خواهند کرد، دستخوش تغییر قرار دهند.

۳،۴۵. روشهای مهم برای حصول اطمینان از برقراری توازن عبارتند از:

- 1- Limit Repetition
- 2- Boilerprint
- 3- Audit trail

- فرآیند تعیین اهمیت توصیف‌شده در بخش ۵.۳ را اعمال می‌کند
- ساختاری منطقی را رعایت می‌کند و ارجاع درون‌متنی را آن گونه که برای تکرار محدوده<sup>۱</sup> مناسب باشد، لحاظ می‌کند
- می‌تواند به اطلاعات مفصل‌تر، اطلاعاتی که به دفعات متعدد تغییر نمی‌کنند (مثلا فهرست شرکت‌های فرعی)، یا منابع بیرونی (مثلا فرض‌هایی درباره شرایط اقتصادی آینده بر روی یک وبگاه دولتی) پیوند دهد
- مفاهیم را به روشنی و با کمترین واژگان ممکن بیان می‌کند
- زبان روشن و واضح را به استفاده از زبان نامفهوم یا اصطلاحات کاملاً فنی ترجیح می‌دهد
- از افشائیات به شدت عام، که اغلب با عنوان «تکرار مسلمات»<sup>۲</sup> از آنها یاد می‌شوند و مختص سازمانی خاص نیستند، می‌پرهیزد

#### ۳.۳. اعتبار و جامعیت (تمامیت)

۳،۳۹. یک گزارش یکپارچه باید همه موضوعات مهم، هم مثبت و هم منفی، را به شیوه‌ای متوازن و بدون خطای با اهمیت، در بر گیرد.

#### اعتبار

۳،۴۰. اعتبار اطلاعات تحت تاثیر توازن آن و عاری بودن آن از اشتباه با اهمیت قرار دارد. اعتبار (که اغلب با عنوان ارائه منصفانه از آن یاد می‌شود) با سازوکارهایی همچون کنترل درونی و سامانه‌های گزارشگری مستحکم، جلب نظر ذی‌نفع، حسابرسی داخلی، یا عملکردهای مشابه و اعتباربخشی بیرونی مستقل ارتقا می‌یابد.

۳،۴۱. کسانی که مسئول اداره سازمان هستند در این زمینه که چگونه راهبرد، راهبری، عملکرد و چشم‌اندازهای سازمان

### ۳. اصول راهنما (ادامه)

این امر ممکن است در نظر گرفتن نگرانی‌های احتمالی درباره هزینه‌ها / منافع، مزیت رقابتی و اطلاعات معطوف به آینده را در بر بگیرد که هر یک در زیر مورد بحث قرار خواهند گرفت.

#### هزینه / منفعت

۳,۴۹. اطلاعات لحاظ شده در یک گزارش یکپارچه، بنا به ماهیت، برای مدیریت کردن کسب‌وکار اهمیت اساسی دارند. بنابراین، اگر موضوعی برای مدیریت کردن کسب‌وکار حائز اهمیت باشد، هزینه‌ها نباید باعث شوند که دسترسی به اطلاعات مهم برای ارزیابی و مدیریت کردن مناسب موضوع صورت نگیرد.

۳,۵۰. یک سازمان ممکن است به هنگام تعیین گستره، سطح دقت و ایجاز اطلاعات لازم برای این که یک گزارش یکپارچه هدف اصلی خود را برآورده سازد، هزینه‌ها و منافع را مورد ارزیابی قرار دهد، ولی نمی‌تواند بر مبنای هزینه‌ها به طور کامل از افشا درباره یک موضوع مهم خودداری کند.

#### مزیت رقابتی

۳,۵۱. یک سازمان در لحاظ کردن اطلاعات مربوط به موضوعات مهمی که با مزیت رقابتی سروکار دارند (مثلاً راهبردهای حساس)، این مسئله را مد نظر قرار می‌دهد که چگونه بدون مشخص کردن اطلاعات خاصی که ممکن است فقدان قابل توجه مزیت رقابتی را باعث شوند، جوهره موضوع را توصیف کند. بنابراین، سازمان این مسئله را مد نظر قرار می‌دهد که یک رقیب از اطلاعات مندرج در گزارش یکپارچه واقعا چه مزیتی کسب می‌کند، و این مسئله را با توجه به نیاز گزارش یکپارچه به دستیابی به هدف اصلی خود، چنانکه در بند ۱,۷ خاطر نشان شد متعادل می‌کند.

- گزینه‌های قالب‌های ارائه‌ای که بعید است بی‌جهت و به شکلی نامناسب ارزیابی‌های صورت گرفته بر مبنای گزارش یکپارچه را تحت تاثیر قرار دهند
- توجه یکسان هم به افزایش‌ها و هم به کاهش‌ها در انواع سرمایه، هم نقاط قوت و هم نقاط ضعف سازمان، هم عملکرد مثبت و هم عملکرد منفی، و غیره.
- گزارشگری با توجه به هدف‌ها، پیش‌بینی‌ها، برآوردها و انتظارات گزارش شده قبلی

#### عاری بودن از اشتباهات با اهمیت

۳,۴۶. عاری بودن از اشتباهات با اهمیت به معنای آن نیست که اطلاعات از همه نظر کاملا درست هستند. این اصل ممکن است به معنای آن باشد که:

- فرآیندها و کنترل‌های اعمال شده ریسک این را که اطلاعات گزارش شده حاوی اظهارات نادرست مهمی باشند به سطحی که به اندازه قابل قبولی پایین باشد تقلیل دهند
- وقتی اطلاعات شامل برآوردها باشد، این مسئله به وضوح انتقال یافته، و ماهیت و محدودیت‌های فرآیند برآورد مورد توصیف قرار گیرد.

#### جامعیت (تمامیت)

۳,۴۷. یک گزارش یکپارچه جامع همه اطلاعات مهم، اعم از مثبت و منفی، را شامل می‌شود. برای کمک به حصول اطمینان از این که همه اطلاعات مهم مشخص شده باشند، موضوعاتی که سایر سازمانها در همین صنعت درباره آنها گزارش ارائه کرده‌اند مد نظر قرار می‌گیرد، زیرا موضوعات مشخص در یک صنعت احتمالا برای همه سازمانها در آن صنعت حائز اهمیت هستند.

۳,۴۸. تعیین جامعیت مد نظر قرار دادن گستره اطلاعات افشاشده و سطح دقت یا ایجاز آنها را شامل می‌شود.

#### اطلاعات آینده‌گرا

نیز شامل می‌شود، مشروط بر این که آنها در سرتاسر دوره‌های گزارشگری اهمیت خود را حفظ کنند. وقتی تغییری مهم صورت می‌پذیرد، سازمان دلیل این تغییر را با توصیف تاثیرات آن (و اگر عملی و مهم باشد، با ذکر مقدار دقیق تاثیرات) توضیح می‌دهد.

#### مقایسه‌پذیری

۳.۵۶. اطلاعات خاص مندرج در گزارش یکپارچه، ضرورتاً، در سازمانهای مختلف با یکدیگر فرق دارند، زیرا هر سازمان به شیوه منحصر به خودش ارزش آفرینی می‌کند. با این همه، پرداختن به پرسش‌های مربوط به عناصر محتوا، که درباره همه سازمانها مصداق دارند، به حصول اطمینان از دستیابی به سطحی مناسب از مقایسه‌پذیری بین سازمانها کمک می‌کند.

۳.۵۷. سایر ابزارهای قدرتمند برای ارتقای مقایسه‌پذیری (هم در خود گزارش یکپارچه و هم هر اطلاعات دقیق دیگری که در گزارش به آن پیوند داده می‌شود) ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- به کارگیری داده‌های دارای عیار، از قبیل معیارهای صنعت یا منطقه‌ای
- ارائه اطلاعات به شکل نسبت‌ها (مثلاً مخارج تحقیقاتی به صورت درصدی از فروش، یا مقیاس‌های شدت کربن از قبیل انتشارها به ازای واحد برون‌داد)
- گزارش شاخص‌های کمی که معمولاً توسط سایر سازمانهایی که فعالیت‌های مشابهی دارند، صورت می‌گیرد، مخصوصاً وقتی یک سازمان مستقل (مثلاً نهادی در صنعت) تعاریف استاندارد شده را بیان کرده باشد. با وجود این، چنین شاخص‌هایی در گزارش یکپارچه لحاظ نمی‌شوند مگر این که برای یکایک شرایط حائز اهمیت باشند و سازمان آنها را در درون خود مورد استفاده قرار دهد.

۳.۵۲. الزامات قانونی یا نظارتی ممکن است در برخی قلمروها (کشورها) درباره برخی اطلاعات آینده‌گرا مصداق داشته باشند، از جمله در موارد زیر:

- انواع افشائاتی که ممکن است صورت گیرند
- آیا صورتهای تهیه‌شده محافظه‌کارانه برای تاکید بر عدم قطعیت درباره قابلیت حصول ضروری یا مجاز هستند یا خیر
- تعهد به روزرسانی عمومی و علنی این اطلاعات

۳.۵۳. اطلاعات آینده‌گرا ماهیتاً عدم قطعی‌تر از اطلاعات تاریخی هستند. با این حال، عدم قطعیت به خودی خود دلیل حذف این اطلاعات نیست (به بند ۴.۵۰ درباره افشائات مربوط به عدم قطعیت رجوع شود).

#### ۳.۲. ثبات رویه و مقایسه‌پذیری

۳.۵۴. اطلاعات مندرج در یک گزارش یکپارچه باید به شیوه‌های زیر ارائه شوند:

- بر مبنایی که در طول زمان باثبات باشد
- به شیوه‌ای که مقایسه با دیگر سازمانها را تا جایی امکان‌پذیر سازد که برای توانایی خود سازمان برای ارزش آفرینی در طول زمان حائز اهمیت باشد

#### ثبات رویه

۳.۵۵. سیاست‌های گزارشگری از یک دوره به دوره دیگر به شکلی باثبات رعایت می‌شوند، مگر این که برای بهبود کیفیت اطلاعات گزارش‌شده تغییر ضروری باشد. این اصل ارائه گزارش درباره شاخص‌های کلیدی عملکرد را

## ۴. عناصر محتوا

اطلاعات گزارش شود، و نیز چنانچه در زیر درباره آن بحث خواهد شد، چگونه این اطلاعات گزارش شوند.

### ۴.الف. مرور سازمانی و محیط بیرونی

۴.۴. یک گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ دهد: سازمان چه کاری انجام می‌دهد و تحت چه شرایطی فعالیت‌های خود را به انجام می‌رساند؟

۴.۵. در یک گزارش یکپارچه مأموریت و چشم‌انداز سازمان مشخص می‌شود، و با شناسایی موضوعاتی از قبیل موضوعات زیر، زمینه ضروری را به دست می‌دهد:

#### • اطلاعات زیر درباره سازمان:

- فرهنگ، اصول اخلاقی و ارزشها
- مالکیت و ساختار عملیاتی
- فعالیت‌های و بازارهای اصلی
- چشم‌انداز رقابتی و موقعیت در بازار (با در نظر گرفتن عواملی همچون تهدید رقابت جدید و محصولات یا خدمات جایگزین، قدرت چانه‌زنی مشتریان و عرضه‌کنندگان، و شدت رقابت همراه با چالش)
- موقعیت در زنجیره ارزش
- اطلاعات کمی مهم (مثلاً تعداد کارکنان، درآمد و تعداد کشورهایایی که سازمان در آنها فعالیت می‌کند)، به ویژه با تاکید بر تغییرات مهم از دوره‌های قبل
- عوامل مهمی که محیط بیرونی و پاسخ سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

### محیط بیرونی

۴.۶. عوامل مهمی که محیط بیرونی را تحت تاثیر قرار می‌دهند عبارتند از جنبه‌های زمینه قانونی، تجاری، اجتماعی، زیست محیطی و سیاسی که توانایی سازمان را برای ارزش آفرینی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تحت تاثیر قرار می‌دهند. این عوامل ممکن است به

۴.۱. یک گزارش یکپارچه هشت عنصر محتوایی زیر را شامل می‌شود و به پرسشی که در زیر برای هر یک مطرح می‌شود، پاسخ می‌دهد:

الف. مرور سازمانی و محیط بیرونی

ب. راهبری

ج. مدل کسب و کار

د. ریسک‌ها و فرصت‌ها

ه. راهبرد و تخصیص منابع

و. عملکرد

ز. چشم‌انداز

ح. مبانی تهیه و ارائه، و در انجام این کارها، موارد زیر را

مد نظر قرار می‌دهد:

ط. رهنمود کلی گزارشگری

۴.۲. عناصر محتوا به صورت بنیادی با یکدیگر ارتباط دارند و مانع‌الجمع نیستند. ترتیب عناصر محتوا به صورتی که در اینجا فهرست آنها آورده شده است، تنها شیوه‌ای نیست که می‌توان آنها را یکی پس از دیگری آورد. بنابراین، عناصر محتوا قرار نیست به عنوان ساختاری استاندارد برای یک گزارش یکپارچه عمل کند که حاوی اطلاعاتی است درباره آنها که با یک توالی مشخص یا به صورت بخش‌های مستقل جداگانه در گزارش آورده می‌شوند. در عوض، اطلاعات مندرج در گزارش یکپارچه به شیوه‌ای ارائه می‌شوند که ارتباطات بین عناصر محتوا را به صورت کاملاً بارز و مشخص نشان دهد (به بخش ۳.ب رجوع شود).

۴.۳. محتوای گزارش یکپارچه سازمان به یکایک شرایط آن

سازمان بستگی خواهد داشت. از این رو، عناصر محتوا

در قالب سوالات و نه فهرست‌های بازبینی<sup>۱</sup> افشائیات

مشخص بیان می‌شوند. بنابراین، اظهارنظرها باید در

اجرای اصول راهنما اعمال شوند تا مشخص شود کدام

**بلندمدت حمایت می‌کند؟**

۴.۹. یک گزارش یکپارچه درباره چگونگی ارتباط موضوعاتی از قبیل موضوعات زیر با توانایی سازمان برای ارزش‌آفرینی بینش به دست می‌دهد:

- ساختار رهبری سازمان شامل مهارتهای و تنوع (مثلاً، دامنه سوابق، جنسیت، صلاحیت و تجربه) کسانی که مسئولیت راهبری سازمان را بر عهده دارند و این که آیا الزامات نظارتی بر طراحی ساختار راهبری تاثیرگذار است یا نه
- فرآیندهای ویژه به‌کارگرفته‌شده برای اتخاذ تصمیم‌های راهبردی و ایجاد فرهنگ سازمان و نظارت بر آن، از جمله نگرش آن به ریسک و سازوکارهایی برای پرداختن به موضوعات درستکاری و اخلاقی
- اقدامات مشخصی که افراد مسئول در زمینه راهبری سازمان برای تاثیرگذاری و نظارت بر جهت‌گیری راهبردی سازمان و رویکرد آن به مدیریت ریسک و نظارت بر آن صورت داده‌اند
- چگونه فرهنگ، اصول اخلاقی و ارزشهای سازمان در استفاده سازمان از انواع سرمایه، از جمله روابط آن با ذی‌نفعان اصلی، و تاثیرگذاری بر آنها بازتاب می‌یابد
- آیا سازمان رویه‌های راهبری را اجرا می‌کند که از الزامات قانونی فراتر باشند
- مسئولیت کسانی که راهبری سازمان را بر عهده دارند برای ارتقای نوآوری و امکان‌پذیر ساختن آن تقبل می‌کنند
- چگونه پاداش و مشوق‌ها در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت با ارزش‌آفرینی ارتباط پیدا می‌کنند، از جمله این که چگونه پاداش‌های و مشوق‌ها با استفاده سازمان از انواع سرمایه و تاثیرگذاری بر آنها مرتبط می‌شوند

طور مستقیم یا غیرمستقیم (مثلاً با تاثیرگذاری بر در دسترس بودن، کیفیت و قابل تهیه بودن سرمایه‌ای که سازمان مورد استفاده یا تحت تاثیر قرار می‌دهد) بر سازمان تاثیر بگذارند.

۴.۷. این عوامل در زمینه آن سازمان مشخص، در زمینه صنعت یا منطقه آن، در زمینه اجتماعی یا عمومی گسترده‌تر، واقع می‌شوند. این عوامل مثلاً ممکن است موارد زیر را شامل باشند:

- نیازهای و منافع مشروع ذی‌نفعان اصلی
- شرایط اقتصادی کلان و خرد، از قبیل ثبات اقتصادی، جهانی‌شدن و روندهای صنعت
- نیروهای بازار، از قبیل نقاط قوت و نقاط ضعف نسبی رقیبان و تقاضای مشتری
- سرعت و تاثیر تغییرات فناوری
- مسایل اجتماعی، از قبیل جمعیت و تغییرات جمعیت‌شناختی، حقوق بشر، سلامتی، فقر، ارزش‌های جمعی و نظام‌های آموزشی
- چالش‌های زیست محیطی، از قبیل تغییر آب و هوا، از دست رفتن زیست‌بوم‌ها و کمبود منابع در شرایطی که محدودیت‌های سیاره‌ای (زمینی) ملموس می‌شوند
- محیط قانونی و نظارتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند
- محیط سیاسی در کشورهایی که سازمان در آنها فعالیت می‌کند و سایر کشورهایی که ممکن است توانایی سازمان را برای اجرای راهبردش تحت تاثیر قرار دهند

**۴.ب. راهبری**

۴.۸. یک گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ دهد که: چگونه ساختار راهبری سازمان از توانایی آن برای ارزش‌آفرینی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت

## ۴. عناصر محتوا (ادامه)

شده‌اند، از قبیل راهبرد، ریسک‌ها و فرصت‌ها، و عملکرد (شامل شاخص‌های کلیدی عملکرد KIP-ها- و ملاحظات مالی، همچون مهار هزینه‌ها و درآمدها)

### برون‌دادها

۴،۱۴. یک گزارش یکپارچه نشان می‌دهد که چگونه درون‌دادهای اصلی با سرمایه‌هایی که سازمان به آنها وابسته است، ارتباط دارند؛ یا تا حدی که برای درک استحکام و انعطاف‌پذیری مدل کسب‌وکار اهمیت دارند، منبع تمایزی برای سازمان فراهم می‌آورند.

۴،۱۵. یک گزارش یکپارچه تلاش نمی‌کند تا فهرست کاملی از همه درون‌دادها فراهم آورد. در عوض، تمرکز بر آن درون‌دادهایی است که بر توانایی ارزش‌آفرینی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تاثیر مهمی دارند، خواه سرمایه‌هایی که این درون‌دادها از آنها گرفته می‌شوند تحت مالکیت سازمان باشند یا نباشند. یک گزارش یکپارچه همچنین بحث و گفت‌وگو درباره ماهیت و بزرگی معاملات مهمی را شامل می‌شود که بر گزینش درون‌دادها تاثیر گذارند (به بند ۴،۵۶ رجوع شود)

### فعالیت‌های تجاری

۴،۱۶. در یک گزارش یکپارچه فعالیت‌های تجاری مهم توضیح داده می‌شوند، از جمله ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- چگونه سازمان خود را در بازار متمایز می‌کند (مثلاً، از طریق تمایز محصولات، بخش‌بندی بازار، مجاری تحویل و بازاریابی)
- میزان وابستگی مدل کسب‌وکار به تولید درآمد پس از نقطه فروش اولیه (مثلاً، تمدید توافقات برای تامین ضمانت‌ها یا هزینه‌های استفاده از شبکه)

### ۴.ج. مدل کسب‌وکار

۴،۱۰. گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ دهد که: **مدل کسب‌وکار سازمان چیست؟**

۴،۱۱. مدل کسب‌وکار سازمان سامانه تغییر درون‌دادهای آن، از طریق فعالیت‌های کاری آن، به برون‌دادها و نتایجی است که به تحقق اهداف راهبردی سازمان معطوف هستند و در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ارزش‌آفرینی می‌کنند.

۴،۱۲. گزارش یکپارچه مدل کسب‌وکار از جمله موارد زیر را توضیح می‌دهد:

- درون‌دادهای اصلی (به بندهای ۴،۱۵-۴،۱۴ رجوع شود)
- فعالیت‌های تجاری اصلی (به بندهای ۴،۱۶-۴،۱۷ رجوع شود)
- برون‌دادهای اصلی (به بند ۴،۱۸ رجوع شود)
- پیامدها اصلی (به بندهای ۴،۲۰ - ۴،۱۹ رجوع شود)

۴،۱۳. ویژگی‌هایی که می‌توانند کارآمدی و قابلیت فهم توصیف مدل کسب‌وکار را افزایش دهند عبارتند از:

- شناسایی صریح عناصر اصلی مدل کسب‌وکاری
- نمودار ساده‌ای که عناصر اصلی را برجسته می‌سازد، و توضیحی شفاف درباره اهمیت آن عناصر برای سازمان مویده آن است
- جریان روایی که با توجه به شرایط خاص سازمان منطقی هستند
- شناسایی ذی‌نفعان اصلی و دیگر وابستگی‌ها و عوامل مهمی (همچون ماده اولیه) که محیط بیرونی را تحت تاثیر قرار می‌دهند
- ارتباط با اطلاعاتی که در سایر عناصر محتوا آورده

Cost containment -1

۴,۲۰. شناسایی و توضیح پیامدها، به ویژه پیامدها بیرونی، مستلزم آن است که سازمان انواع سرمایه را بسیار بیشتر از آنهایی مورد توجه قرار دهد که در مالکیت یا کنترل سازمان قرار دارند. مثلا، ممکن است افزایش تاثیرات بر انواع سرمایه بالاتر و پایین تر از زنجیره ارزش را الزامی سازد (مثلا انتشار کربنی که علتش محصولات تولیدشده توسط سازمان و رویه‌های کاری عرضه‌کنندگان اصلی است - به بندهای ۳,۳۵ - ۳,۳۰ درباره تعیین محدوده گزارشگری رجوع شود).

#### سازمان‌های دارای مدل‌های کسب‌وکار چندگانه

۴,۲۱. برخی سازمان‌ها بیش از یک مدل کسب‌وکار را به کار می‌گیرند (مثلا، وقتی در بخش‌های مختلف بازار فعالیت می‌کنند). تجزیه سازمان به فعالیت‌های تشکیل‌دهنده مهم و مدل‌های کسب‌وکاری وابسته به آن در تبیین موثر چگونگی فعالیت سازمان حائز اهمیت است. این امر مستلزم بررسی مجزای هر مدل کسب‌وکاری مهم و نیز ارائه تفسیر درباره دامنه ربط‌پذیری بین مدل‌های کسب‌وکار (همچون وجود منافع هم‌افزاینده<sup>۱</sup>) است، مگر این که سازمان به عنوان یک کسب‌وکار مدیریت سرمایه اداره شود (که در این مورد، شاید شایسته باشد به جای مدل‌های کسب‌وکاری سرمایه گذارپهای منفرد بر مدل کسب‌وکاری مدیریت سرمایه تاکید شود).

۴,۲۲. گزارش یکپارچه سازمانی که کسب‌وکارهای متعددی دارد اغلب باید افشا را با ضرورت کاستن از پیچیدگی متوازن کند؛ با وجود این، اطلاعات مهم را نباید حذف کرد. همسوسازی گزارشگری بیرونی با گزارشگری درونی با مد نظر قرار دادن بالاترین سطح اطلاعاتی که معمولا برای افرادی گزارش می‌شود که مسئولیت راهبری را بر عهده دارند معمولا اقدامی شایسته و مناسب است.

- سازمان به ضرورت نوآوری چه نگاهی دارد
- چگونه مدل کسب‌وکار برای انطباق با تغییرات طراحی می‌شود

۴,۱۷. در یک گزارش یکپارچه، در صورتی که اهمیت داشته باشد، درباره نقش ابتکارانی همچون بهبود فرآیندها، آموزش کارکنان و مدیریت روابط در رسیدن به موفقیت درازمدت سازمان بحث می‌شود.

#### برون‌دادها

۴,۱۸. یک گزارش یکپارچه محصولات و خدمات اصلی سازمان را مشخص می‌سازد. ممکن است برون‌دادهای دیگری همچون محصولات فرعی و ضایعات (از جمله انتشار گازهای گلخانه‌ای) نیز وجود داشته باشند که بسته به میزان اهمیت‌شان، لازم است در چارچوب افشای مدل کسب‌وکار به بحث گذاشته شوند.

#### پیامدها

۴,۱۹. در یک گزارش یکپارچه پیامدها اصلی، از جمله موارد زیر، توضیح داده می‌شوند:

- هم پیامدهای درونی (مثلا، روحیه کارکنان، وجهه سازمانی، جریان‌های درآمدی و نقدی) و هم پیامدهای بیرونی (مثلا، رضایت مشتری، پرداخت مالیات، وفاداری به برند، و تاثیرات اجتماعی و زیست محیطی)
- هم پیامدهای مثبت (یعنی پیامدهایی که به افزایش خالص انواع سرمایه و آن چه به ارزش‌آفرینی منجر شده‌اند) و هم پیامدهای منفی (یعنی پیامدهایی که به کاهش خالص انواع سرمایه و آن چه به کاهش ارزش منجر شده‌اند)



## د.۴. ریسک‌ها و فرصت‌ها

مقاصد راهبردی، راهبردها، سیاست‌ها، هدف‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد.

۴.۲۶. با مد نظر قرار دادن اصل راهنمای اهمیت، رویکرد سازمان به هر گونه ریسک واقعی (خواه در کوتاه‌مدت مطرح باشد یا در میان‌مدت یا در بلندمدت) که برای توانایی فعلی سازمان برای ارزش‌آفرینی اهمیت اساسی داشته باشد و ممکن است عواقب بسیار مهمی داشته باشد، معمولا در گزارش یکپارچه لحاظ می‌شود، حتی اگر احتمال وقوع آن نسبتا کم در نظر گرفته شود.

## ه.۴. راهبرد و تخصیص منبع

۴.۲۷. در یک گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ داده شود: سازمان به کجا می‌خواهد برسد و چگونه قصد دارد به آنجا برسد؟

۴.۲۸. در یک گزارش یکپارچه معمولا موارد زیر مشخص می‌شود:

- مقاصد راهبردی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت سازمان
- راهبردهایی که سازمان برای دستیابی به آن مقاصد راهبردی اجرا می‌کند یا در نظر دارد اجرا کند
- برنامه‌های تخصیص منابعی که برای اجرای راهبرد خود در اختیار دارد
- چگونه سازمان دستاوردها و نتایج اهداف را برای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت اندازه‌گیری می‌کند

۴.۲۹. این امر ممکن است توصیف موارد زیر را شامل شود:

- رابطه بین راهبرد و برنامه‌های تخصیص منابع سازمان و اطلاعاتی که توسط دیگر عناصر محتوا پوشش داده می‌شوند، از جمله چگونه راهبرد و برنامه‌های تخصیص منابع آن:

۴.۲۳. در گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ داده شود: ریسک‌ها و فرصت‌های مشخصی که توانایی سازمان را برای ارزش‌آفرینی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را تحت تاثیر قرار می‌دهند، کدامند و سازمان چگونه آنها را مورد رسیدگی قرار می‌دهد؟

۴.۲۴. یک گزارش یکپارچه، ریسک‌ها و فرصت‌های مهمی را که ویژه سازمان هستند مشخص می‌کند، از جمله آن ریسک‌ها و فرصت‌هایی که با تاثیرات سازمان بر انواع سرمایه‌های مربوط، و تداوم در دسترس بودن، کیفیت و قابلیت تهیه آنها در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ارتباط دارند.

۴.۲۵. این مسئله ممکن است شناسایی موارد زیر را شامل شود:

- منبع مشخص ریسک‌ها و فرصت‌ها که ممکن است درونی، بیرونی یا، معمولا، ترکیبی از هر دو آنها باشد. همان طور که در بندهای ۴.۷ - ۴.۶ بحث شد، منابع بیرونی آن منابعی را شامل می‌شوند که از محیط بیرونی سرچشمه می‌گیرند؛ و همان طور که در بندهای ۴.۱۷ - ۴.۱۶ بحث شد، منابع درونی نیز آنهایی هستند که از فعالیت‌های کسب‌وکار سازمان سرچشمه می‌گیرند.
- ارزیابی سازمان از احتمال وقوع ریسک یا فرصت مشخص و دامنه تاثیرات آن در صورتی که این اتفاق روی دهد. این ارزیابی بررسی شرایط خاصی را شامل می‌شود که محقق شدن آن ریسک یا فرصت را باعث می‌شوند. چنین افشایی همواره با میزانی از عدم قطعیت همراه است (به بند ۴.۵۰ درباره افشائیات عدم قطعیت رجوع شود).
- اقدامات ویژه‌ای که برای کاستن از ریسک‌های مهم یا اداره آنها یا به منظور ارزش‌آفرینی از فرصت‌های مهم صورت می‌گیرند، شامل شناسایی



فرصت‌ها، با تبیین اهمیت آنها، پیامدهای ضمنی آنها و روشها و فرض‌های به‌کارگرفته‌شده در گردآوری آنها

- تاثیرات سازمان (هم مثبت و هم منفی) بر انواع سرمایه‌ها، از جمله تاثیرات مهم بر سرمایه‌های بالادست و پایین‌دست زنجیره ارزش
- وضعیت روابط ذی‌نفعان و این که چگونه سازمان به نیازها و منافع مشروع ذی‌نفعان پاسخ داده است
- پیوندهای بین عملکرد گذشته و حال، و بین عملکرد فعلی و چشم‌انداز آینده سازمان

۴,۳۲. شاخص‌های کلیدی عملکرد که مقیاس‌های مالی را با دیگر اجزا (مثلاً، نسبت انتشار گازهای گلخانه‌ای به فروش) ترکیب می‌کنند یا روایتی که پیامدهای ضمنی تاثیرات مهم را بر سایر انواع سرمایه‌ها و سایر روابط علی (مثلاً، رشد مورد انتظار درآمد ناشی از تلاش‌ها برای ارتقای سرمایه انسانی) تبیین می‌کند، ممکن است برای نشان دادن ربط‌پذیری عملکرد مالی با عملکرد مرتبط با سایر انواع سرمایه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در پاره‌ای از موارد، این مسئله ممکن است پولی کردن پاره‌ای از تاثیرات بر سرمایه‌ها را نیز شامل شود (مثلاً، انتشار گازهای کربن و مصرف آب).

۴,۳۳. ممکن است برای بحث درباره عملکرد گنجانیدن مواردی مناسب باشد که در آنها مقررات بر عملکرد تاثیر مهمی داشته‌اند (مثلاً، محدودیت درآمد در نتیجه نرخ‌گذاری نظارتی) یا عدم رعایت قوانین و مقررات ممکن است عملیات آن را به شدت تحت تاثیر قرار دهد.

#### ۴.۴. چشم‌انداز

۴,۳۴. در یک گزارش یکپارچه باید به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود: سازمان در تعقیب راهبرد خود ممکن است با کدام چالش‌ها یا عدم اطمینان‌ها مواجه شود، و الزامات بالقوه برای مدل کسب‌وکار و عملکرد آینده سازمان کدامند؟

- به مدل کاری سازمان مربوط می‌شوند، و چه تغییراتی در آن مدل کاری برای اجرای راهبردهای برگزیده برای ارائه شناختی از توانایی سازمان برای انطباق با تغییر ممکن است ضرورت داشته باشند
- تحت تاثیر محیط بیرونی و ریسک‌ها و فرصت‌های شناسایی‌شده قرار دارند یا به آنها پاسخ می‌دهند
- بر انواع سرمایه، و توافقات مدیریت ریسک مرتبط با آن سرمایه‌ها تاثیر می‌گذارند

• آن چه سازمان را متمایز می‌کند تا بدان مزیت رقابتی بدهد و آن را قادر سازد تا ارزش‌آفرینی کند، از قبیل:

- نقش نوآوری
- چگونه سازمان سرمایه معنوی را ایجاد می‌کند و مورد استفاده قرار می‌دهد
- میزان لحاظ شدن ملاحظات زیست محیطی و اجتماعی در راهبرد سازمان برای این که بدان مزیت رقابتی بدهد

• ویژگی‌ها و یافته‌های اصلی جلب مشارکت ذی‌نفعان که در تدوین راهبرد و برنامه‌های تخصیص منابع سازمان مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

#### ۴.۴. و. عملکرد

۴,۳۰. در یک گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ داده شود: سازمان تا چه حد به مقاصد راهبردی خود برای این دوره دست یافته است و نتایج آن از نظر تاثیرات بر انواع سرمایه‌ها کدامند؟

۴,۳۱. یک گزارش یکپارچه شامل اطلاعات کیفی و کمی درباره عملکرد است که ممکن است موضوعاتی از قبیل موارد زیر را شامل شود:

- شاخص‌های کمی درباره اهداف و ریسک‌ها و

## ۴. عناصر محتوا (ادامه)

مهم هستند.

۴,۳۸. یک گزارش یکپارچه همچنین ممکن است شاخص‌ها، شاخص‌های کلیدی عملکرد یا اهداف اصلی، اطلاعات مربوط از منابع بیرونی معتبر و تحلیل‌های حساسیت را ارائه کند. در صورتی که پیش‌بینی‌ها یا برآوردها در گزارش چشم‌انداز سازمان آورده شوند، ارائه خلاصه‌ای از فرض‌های مرتبط سودمند خواهد بود. مقایسه عملکرد اصلی با اهداف مشخص‌شده قبلی ارزیابی چشم‌انداز فعلی را بیش از پیش ممکن می‌سازد.

۴,۳۹. افشائیات مربوط به چشم‌انداز سازمان در یک گزارش یکپارچه با مد نظر قرار دادن الزامات قانونی یا نظارتی صورت می‌گیرند که سازمان ملزم به رعایت آنهاست.

### ۴.ج. مبنای تهیه و ارائه

۴,۴۰. در یک گزارش یکپارچه باید به پرسش زیر پاسخ داده شود: چگونه سازمان مشخص می‌کند کدام موضوعات باید در گزارش یکپارچه آورده شوند و چگونه چنین موضوعاتی کمی‌سازی می‌شوند یا مورد ارزیابی قرار می‌گیرند؟

۴,۴۱. یک گزارش یکپارچه مبنای تهیه و ارائه خود را توضیح می‌دهد، از جمله موارد زیر:

- خلاصه‌ای از فرایند تعیین اهمیت سازمان (به بند ۴,۴۲ رجوع شود)
- توضیح محدوده گزارشگری و نحوه تعیین آن (به بندهای ۴,۴۳-۴,۴۶ رجوع شود)
- خلاصه‌ای از چارچوب‌ها و روش‌های مهم مورد استفاده برای کمی‌سازی یا ارزیابی موضوعات مهم (به بندهای ۴,۴۷-۴,۴۸ رجوع شود)

### خلاصه فرآیند تعیین اهمیت

۴,۴۲. گزارش یکپارچه خلاصه‌ای از فرآیند تعیین اهمیت و

۴,۳۵. یک گزارش یکپارچه معمولاً تغییرات پیش‌بینی‌شده را در طول زمان برجسته می‌سازد و بر مبنای تحلیل منطقی و شفاف درباره موارد زیر اطلاعات به دست می‌دهد:

- انتظارات سازمان درباره محیط بیرونی که سازمان انتظار دارد در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت با آن روبرو شود
- چگونه این مسئله سازمان را تحت تاثیر قرار خواهد داد
- چگونه سازمان در حال حاضر برای پاسخ دادن به چالش‌ها و عدم اطمینان‌های بسیار با اهمیت که ممکن است بروز کنند، مجهز شده است

۴,۳۶. باید مراقب بود و اطمینان حاصل کرد که انتظارها، آرمان‌ها و نیات اعلام‌شده سازمان ریشه در واقعیت داشته باشند. آنها باید با توانایی سازمان برای بهره‌برداری از فرصت‌های در دسترس آن (شامل در دسترس بودن، کیفیت و قابلیت تهیه سرمایه‌های مناسب) و ارزیابی واقع‌گرایانه دورنمای رقابتی و تعیین جایگاه در بازار، و ریسک‌هایی که سازمان با آنها روبرو می‌شود، متناسب باشند.

۴,۳۷. بحث درباره الزامات بالقوه، از جمله الزامات برای عملکرد مالی آینده، معمولاً بحث درباره موارد زیر را شامل می‌شود:

- محیط بیرونی، و ریسک‌ها و فرصت‌ها، به همراه تحلیل این که چگونه این عوامل برای نیل به مقاصد راهبردی تاثیر می‌گذارند
- در دسترس بودن، کیفیت و قابلیت تهیه انواع سرمایه‌هایی که سازمان مورد استفاده یا تحت تاثیر قرار می‌دهد (مثلاً استمرار در دسترس بودن نیروی کار ماهر یا منابع طبیعی)، شامل این که چگونه روابط اصلی مدیریت می‌شوند و چرا برای توانایی سازمان برای ارزش‌آفرینی در طول زمان

- ناتوانی ذاتی برای مشخص کردن همه ریسک‌ها، فرصت‌ها و نتایجی که توانایی واحد گزارشگری مالی برای ارزش‌آفرینی راه در بلندمدت، تحت تاثیر قرار می‌دهند.

افشای این قبیل محدودیت‌ها و اقداماتی که برای چیرگی بر آنها اتخاذ می‌شود، در گزارش یکپارچه ممکن است مناسب باشد.

#### خلاصه چارچوب‌ها و روش‌های مهم

۴،۴۷. گزارش یکپارچه خلاصه‌ای از چارچوب‌ها و روش‌های مهم به‌کارگرفته‌شده برای کمی‌سازی یا ارزیابی موضوعات مهم گنجانده‌شده در گزارش (مثلاً، استانداردهای گزارشگری مالی قابل اجرایی که برای گردآوری اطلاعات مالی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، فرمول تعریف‌شده توسط شرکت برای اندازه‌گیری رضایت‌مندی مشتری یا چارچوبی مبتنی بر صنعت برای ارزیابی ریسک‌ها) را شامل می‌شود. توضیحات مفصل‌تر را می‌توان در ارتباطات دیگر ارائه کرد.

۴،۴۸. همان طور که در بند ۱،۱۰ یادآور شد، وقتی اطلاعات در گزارش یکپارچه با سایر اطلاعات منتشر شده توسط سازمان مشابه یا بر آنها مبتنی باشند، این گزارش بر همان مبنای سایر اطلاعات تهیه می‌شود، یا به آسانی با آنها قابل انطباق خواهد بود. مثلاً، اگر یک شاخص کلیدی عملکرد موضوعی مشابه با اطلاعات منتشرشده در صورتهای مالی یا گزارش پایداری سازمان را پوشش دهد، بر همان مبنای سایر اطلاعات، و برای همان دوره زمانی آنها، تهیه می‌شود.

#### ط. ۴ رهنمود گزارشگری عمومی

۴،۴۹. موضوعات گزارشگری عمومی زیر با عناصر محتوای

قضاوت‌های مهم سازمان را شامل می‌شود (به بندهای ۳،۱۸-۳،۲۰ رجوع شود). این خلاصه ممکن است موارد زیر را شامل شود:

- توضیح فشرده‌ای از فرایندهای به‌کارگرفته‌شده برای شناسایی موضوعات مهم، ارزیابی اهمیت آنها و تقلیل آنها به موضوعات مهم
- مشخص کردن نقش افرادی که مسئولیت راهبری را بر عهده دارند و نیز کارکنان اصلی در شناسایی و اولویت‌بندی موضوعات مهم.

یک پیوند به جایی که توضیحات مفصل‌تری از فرایند تعیین اهمیت را می‌توان یافت، نیز ممکن است لحاظ شود.

#### محدوده گزارشگری

۴،۴۳. یک گزارش یکپارچه محدوده گزارشگری خود را مشخص می‌کند و توضیح می‌دهد که چگونه این محدوده معین شده است (به بندهای ۳،۳۵-۳،۳۰ رجوع شود).

۴،۴۴. در گزارش یکپارچه سازمان گزارشی از ریسک‌ها، فرصت‌ها و نتایج مهم قابل انتساب یا وابسته به موسساتی ارائه می‌شود که در واحد گزارشگری مالی سازمان آورده شده‌اند.

۴،۴۵. در گزارش یکپارچه از ریسک‌ها، فرصت‌ها و نتایج قابل انتساب یا وابسته به سایر موسسات یا ذی‌نفعان تا حدی که آنها توانایی واحد گزارشگری مالی برای ارزش‌آفرینی را تحت تاثیر قرار می‌دهند، گزارشی ارائه می‌شود.

۴،۴۶. مسائل عملی ممکن است به ماهیت و گستره اطلاعاتی محدود باشد که می‌توان آنها را در گزارش یکپارچه لحاظ کرد. مثلاً:

- در دسترس بودن داده‌های قابل اتکا درباره موسساتی که واحد گزارشگری مالی بر آنها کنترلی ندارد

## ۴. عناصر محتوا (ادامه)

- گوناگون مربوط هستند:
- افشای موضوعات مهم (به بند های ۴,۵۳-۴,۵۰ رجوع شود)
  - افشائیات مربوط به انواع سرمایه (به بندهای ۴,۵۴-۴,۵۵ رجوع شود)
  - چارچوب‌های زمانی برای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت (به بندهای ۴,۵۷-۴,۵۹ رجوع شود)
  - تجمیع و تجزیه (به بندهای ۴,۶۰-۴,۶۲ رجوع شود)
- شده‌اند اتفاق نیفتند، چقدر اطلاعات ممکن است دستخوش تغییر شوند
- بی‌ثباتی، دامنه قطعیت یا فاصله اعتماد مرتبط با اطلاعات ارائه‌شده
  - در صورتی که اطلاعات مهم درباره موضوع غیر قابل تعیین قلمداد شوند، افشای آن واقعیت و دلایل آن
  - در صورتی که فقدان قابل توجه مزیت رقابتی ایجاد شود، افشائاتی با ماهیت عمومی درباره آن موضوع، و نه ارائه جزئیات مشخص (به بند ۳,۵۱ رجوع شود)

۴,۵۱. بسته به ماهیت یک موضوع، ارائه موضوع به تنهایی در گزارش یکپارچه یا در همه جا به همراه عناصر محتوای مختلف، ممکن است مناسب باشد.

۴,۵۲. باید مراقب بود از افشائات عام پرهیز شود. اطلاعات تنها زمانی لحاظ می‌شوند که در رسیدن به مقصود یک گزارش یکپارچه، آن گونه که در بند ۱,۷ یادآور شد، کاربرد عملی داشته باشند. این امر مستلزم آن است که افشائیات ویژه شرایط سازمان باشند. بنابراین، فهرست‌های علامت‌گذاری شده از مثالها و ملاحظات در رابطه با هر عنصر محتوا نباید فهرست‌های بازبینی آن افشائیات تلقی شوند.

### ویژگی‌های شاخص‌های کمی

۴,۵۳. شاخص‌های کمی از قبیل شاخص‌های کلیدی عملکرد ممکن است به افزایش مقایسه‌پذیری کمک کنند، و به‌ویژه در بیان اطلاعات و گزارش آنها با توجه به اهداف سودمند باشند. ویژگی‌های مشترک شاخص‌های کمی مناسب ممکن است عبارت باشند از این که آنها:

- با شرایط سازمان مربوط هستند
- با شاخص‌هایی که افراد مسئول راهبری سازمان در درون سازمان به کار گرفته‌اند، مطابقت داشته

### افشای موضوعات مهم

۴,۵۰. سازمان با مد نظر قرار دادن ماهیت یک موضوع مهم ارائه موارد زیر را در نظر می‌دهد:

- اطلاعات مهم، از قبیل:
  - تبیین موضوع و تاثیر آن بر راهبرد، مدل کاری یا انواع سرمایه‌های سازمان
  - تعاملات و وابستگی‌های متقابل مربوط با ارائه شناختی از علت‌ها و تاثیرات
  - دیدگاه سازمان درباره موضوع
  - اقداماتی برای مدیریت موضوع و این که چقدر این اقدامات کارآمد بوده‌اند
  - میزان کنترل سازمان بر موضوع
  - افشائیات کمی و کیفی، شامل اطلاعات مقایسه‌ای برای دوره‌های پیشین و اهداف برای دوره‌های آینده
- در صورتی که موضوعی با عدم اطمینان مواجه است، افشائاتی درباره عدم اطمینان، از قبیل:
  - تبیین آن عدم اطمینان
  - دامنه نتایج ممکن، مفروضات وابسته، و این که اگر مفروضات آن طور که توصیف

باشند  
نه این که آنها تحت مالکیت سازمان قرار دارند یا ندارند

- عواملی را شامل می‌شوند که در دسترس بودن، کیفیت و قابلیت تهیه آنها و انتظارات سازمان از توانایی خود برای تولید جریان‌هایی از آنها برای برآورده ساختن تقاضاهای آینده را در بر می‌گیرد. این امر به‌ویژه درباره انواع سرمایه‌هایی که عرضه آنها محدود است، تجدیدنظرپذیر هستند، و ممکن است عملی بودن مدل کاری سازمان را در درازمدت تحت تاثیر قرار دهند، حائز اهمیت است.

۴.۵۵. وقتی کمی‌سازی جابه‌جایی‌های مهم در انواع سرمایه عملی یا معنادار نباشد، برای تبیین تغییرات در میزان در دسترس بودن، کیفیت و قابلیت تامین انواع سرمایه‌ها به عنوان درون‌داده‌های کسب‌وکاری و نحوه افزایش، کاهش یا دگرگون‌سازی آنها توسط سازمان افشائیات کیفی صورت می‌گیرند. با وجود این، برای هر موضوعی که افشا می‌شود، کمی‌سازی یا توصیف جابه‌جایی‌های بین هر یک از انواع سرمایه‌ها ضرورتی ندارد.

#### پیچیدگی، وابستگی‌های متقابل و مبادلات

۴.۵۶. این چارچوب هر گزارش یکپارچه را ملزم نمی‌کند که گزارشی جامع از همه وابستگی‌های متقابل پیچیده بین انواع سرمایه را ارائه کند. به طوری که تاثیر خالص سازمان بر منبع کلی انواع سرمایه‌ها را بتوان محاسبه کرد. با وجود این، مهم است که یک گزارش یکپارچه وابستگی‌های متقابلی را افشا کند که در تعیین محدوده گزارشگری آن و مبادلات مهمی که بر ارزش‌آفرینی در طول زمان تاثیر می‌گذارند، مد نظر قرار داده می‌شدند، از جمله مبادلات بین موارد زیر:

- بین انواع سرمایه‌ها یا بین اجزای یک سرمایه (مثلاً، ایجاد اشتغال از طریق فعالیتی که بر محیط زیست تاثیری منفی بر جای بگذارد)

- مرتبط باشند (مثلاً، ربط‌پذیری بین اطلاعات مالی و سایر اطلاعات را نشان بدهند)
- بر موضوعاتی متمرکز باشند که در فرآیند تعیین اهمیت سازمان مشخص شده‌اند
- به همراه اهداف، پیش‌بینی‌ها یا برآوردهای متناظر برای دو یا چند دوره آینده ارائه شوند
- برای دوره‌های چندگانه (مثلاً سه یا چند دوره) ارائه شوند تا شناختی از روندها به دست دهند
- با توجه به اهداف، پیش‌بینی‌ها یا برآوردهایی که قبلاً گزارش شده‌اند ارائه شوند تا بتوان در این باره اقدام به مقایسه کرد
- با ملاک‌های صنعتی یا منطقه‌ای مورد پذیرش عموم مطابقت داشته باشند تا شالوده‌ای برای مقایسه به دست دهند
- صرف نظر از این که روندها و مقایسه‌های حاصل مساعد یا نامساعد باشند، به طور پیوسته در دوره‌های متوالی گزارش شده باشند
- به همراه اطلاعات کیفی ارائه‌شده باشند تا زمینه لازم را به دست دهند و معناداری را بهبود بخشند. اطلاعات کیفی مربوط تبیینی از موارد زیر هستند:
  - روش‌های سنجش و مفروضات زیربنایی
  - دلایل گوناگونی‌های قابل توجه ناشی از هدف‌ها، روندها یا معیارها، و این که چرا انتظار می‌رود یا انتظار نمی‌رود باز اتفاق افتند.

#### افشائیات درباره انواع سرمایه‌ها

- ۴.۵۴. افشائیات مربوط به انواع سرمایه‌ها یا اجزای یک سرمایه:
- از روی تاثیرات آنها بر توانایی سازمان برای ارزش‌آفرینی در طول زمان مشخص می‌شوند و

## ۴. عناصر محتوا (ادامه)

برای کمی‌سازی یا حتی پولی‌سازی مناسب‌تر باشند. با وجود این، افشای تاثیرات یک موضوع برای هر چارچوب زمانی ضرورت ندارد.

### تجمیع و تجزیه

۴,۶۰. هر سازمان سطح تجمیعی را مشخص می‌کند (مثلا بر حسب کشور، واحد فرعی، بخش یا سایت) که در آن سطح اطلاعاتی را که برای شرایط خاص خودش مناسب هستند، ارائه می‌کند. این اقدام باعث توازن تاثیر مورد نیاز برای تجزیه (یا تجمیع) اطلاعات با توجه به هر نوع معناداری بیشتر اطلاعات گزارش شده را بر یک مبنای تجزیه شده (یا تجمیع شده) در بر می‌گیرد.

۴,۶۱. در برخی شرایط، تجمیع اطلاعات ممکن است به فقدان قابل توجه به معنا منجر شود و همچنین ممکن است عملکردهای بسیار قوی یا ضعیف در حوزه‌های مشخص را برجسته نسازد. از سوی دیگر، تجزیه غیر ضروری ممکن است به آشفتگی منجر شود که سهولت درک و فهم اطلاعات را به طور نامطلوبی تحت تاثیر قرار می‌دهند.

۴,۶۲. سازمان به‌ویژه با مد نظر قرار دادن این که چگونه مدیریت ارشد و افراد مسئول راهبری سازمان و عملیات آن را مدیریت و نظارت می‌کنند، اطلاعات را تا سطح مناسبی تجزیه (یا تجمیع) می‌کند. این امر معمولا به ارائه اطلاعات بر پایه بخش‌های کسب‌وکاری یا جغرافیایی منجر می‌شود که برای مقاصد گزارشگری مالی مورد استفاده قرار می‌گیرند (به بندهای ۴,۲۲-۴,۲۱ درباره سازمان‌های دارای مدل‌های کاری چندگانه رجوع شود).

- در طول زمان (مثلا، با انتخاب یک روند اقدام در شرایطی که روند دیگر به افزایش بیشتر سرمایه منجر می‌شود اما در دوره‌های آینده)
- بین سرمایه‌های تحت مالکیت سازمان و سرمایه‌هایی که تحت مالکیت دیگران قرار دارند یا اصلا تحت مالکیت هیچ کسی نیستند.

### چارچوب زمانی برای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت

۴,۵۷. بعد زمانی آینده که در تهیه و ارائه یک گزارش یکپارچه مد نظر قرار می‌گیرد برای برخی انواع گزارشگری طولانی‌تر خواهد بود. طول مدت هر چارچوب زمانی برای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت توسط سازمان و با توجه به چرخه‌های کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری، راهبردهایش و نیازها و منافع مشروع ذی‌نفعان اصلیش صورت می‌گیرد. بنابراین، برای تعیین مدت زمان برای هر دوره پاسخ ثابت و مشخصی وجود ندارد.

۴,۵۸. چارچوب‌های زمانی بنا به موارد زیر فرق می‌کنند:

- صنعت یا بخش (مثلا، مقاصد راهبردی در صنعت خودروسازی معمولا دو دوره مدل - چرخه را در بر می‌گیرند که بین هشت تا ده سال طول می‌کشند، حال آن که در صنعت فناوری، چارچوب‌های زمانی ممکن است بسیار کوتاه‌تر باشند)
- ماهیت نتایج (مثلا، برخی مسایل که سرمایه‌های اجتماعی یا رابطه‌ای را تحت تاثیر قرار می‌دهند، ممکن است بنا به ماهیت بسیار طولانی‌تر باشند).

۴,۵۹. طول زمان هر چارچوب زمانی گزارشگری و دلیل انتخاب چنین مدت زمانی ممکن است ماهیت اطلاعات افشاشده در گزارش یکپارچه را تحت تاثیر قرار دهد. مثلا، چون موضوعات طولانی مدت‌تر بیشتر احتمال دارد تحت تاثیر عدم اطمینان قرار بگیرند، اطلاعات مربوط به آنها ممکن است بنا به ماهیت بیشتر کیفی باشند. حال آن که اطلاعات مربوط به موضوعات کوتاه‌مدت‌تر ممکن است

- درباره جنبه‌های ارزش آفرینی منجر می‌شود.
۸. تفکر یکپارچه: توجه فعالانه یک سازمان به روابط بین واحدهای گوناگون عملیاتی و عملکردی خود و انواع سرمایه‌ای که مورد استفاده یا تحت تاثیر قرار می‌دهد. تفکر یکپارچه به تصمیم‌گیری یکپارچه و اقداماتی منجر می‌شود که ارزش آفرینی را در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مد نظر قرار می‌دهند.
۹. مهم // اهمیت: در صورتی موضوعی مهم است که توانایی سازمان را برای ارزش آفرینی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت به طور قابل توجهی تحت تاثیر قرار دهد.
۱۰. پیامدها: عواقب درونی و بیرونی (مثبت و منفی) برای انواع سرمایه‌ها در نتیجه فعالیت‌های کسب و کار و برون‌دادهای سازمان.
۱۱. برون‌دادها: محصولات و خدمات سازمان، و هر محصول فرعی و ضایعات.
۱۲. عملکرد: دستاوردهای سازمان متناسب با مقاصد راهبردی آن و پیامدهای آن بر حسب تاثیراتش بر انواع سرمایه‌ها.
۱۳. تامین‌کنندگان سرمایه مالی: صاحبان سهام و اوراق بهادار استقراری و دیگرانی که سرمایه مالی، هم فعلی و هم بالقوه، را تامین می‌کنند، شامل وام‌دهندگان و سایر طلبکاران. این مقوله نفع برندگان نهایی از سرمایه‌گذاری‌ها، مالکان دارایی‌های جمعی (اشتراکی) و مدیران دارایی‌ها و صندوق‌ها را شامل می‌شود.
۱۴. محدوده گزارشگری: محدوده‌ای که در چارچوب آن موضوعات برای گنجانده شدن در گزارش یکپارچه سازمان مناسب تشخیص داده می‌شوند.
۱۵. ذی‌نفعان: آن گروه‌ها یا افرادی که به طور منطقی می‌توان از آنها انتظار داشت به طور جدی تحت تاثیر فعالیت‌های کسب و کار، برون‌دادهای یا پیامدهای سازمان قرار گیرند، یا بتوان انتظار داشت اقدامات آنها به طور جدی توانایی سازمان را برای ارزش آفرینی در طول زمان تحت تاثیر قرار دهد. ذی‌نفعان ممکن است تامین‌کنندگان سرمایه
- برای مقاصد خاص این چارچوب، اصطلاحات زیر معانی نسبت داده شده زیر را دارند، مگر این که در جایی دیگر به گونه‌ای دیگر تعریف شده باشند:
۱. مدل کسب و کار: سامانه یک سازمان برای تبدیل درون‌دادهای از طریق فعالیت‌های کسب و کار به برون‌دادهای و پیامدهایی که به اجرای مقاصد راهبردی سازمان و ارزش آفرینی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت معطوف هستند.
۲. انواع سرمایه‌ها: منابع ارزشی که همه سازمانها برای موفقیت خود به آنها وابسته‌اند. انواع سرمایه‌ها به عنوان درون‌داد به مدل کسب و کار سازمان وارد می‌شوند و از طریق فعالیت‌های کسب و کار و برون‌دادهای سازمان افزایش، کاهش یا تغییر می‌یابند. انواع سرمایه‌ها در این چارچوب به عنوان سرمایه‌های مالی، تولیدی، معنوی، انسانی، اجتماعی و رابطه‌ای، و طبیعی طبقه‌بندی می‌شوند.
۳. عناصر محتوا: طبقات اطلاعات که برای گنجانده شدن در گزارش یکپارچه ضروری هستند؛ عناصر محتوا که به طور بنیادی با یکدیگر رابطه دارند و مانع‌الجمع نیستند، در قالب پرسش‌هایی بیان می‌شوند که باید به شیوه‌ای به آنها پاسخ داده شود که روابط بین آنها را آشکار سازند.
۴. اصول راهنما: اصولی که با تحت تاثیر قرار دادن گزارش و نحوه ارائه شدن اطلاعات، زیر بنای آماده‌سازی و ارائه گزارش یکپارچه را تشکیل می‌دهند.
۵. درون‌دادهای سرمایه‌هایی (منابع و روابط) که سازمان برای فعالیت‌های کسب و کار خود از آنها بهره می‌گیرد.
۶. گزارش یکپارچه: ارتباط موجز درباره این که چگونه راهبرد، راهبری، عملکرد و چشم‌اندازهای سازمان، در زمینه محیط بیرونی آن، به ارزش آفرینی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت منجر می‌شود.
۷. گزارشگری یکپارچه (IR): فرایند مبتنی بر تفکر یکپارچه که به ارائه گزارش یکپارچه دوره‌ای توسط سازمان درباره ارزش آفرینی در طول زمان و ارتباطات (مراودات) مربوط

مالی، کارکنان، مشتریان، عرضه‌کنندگان، شرکای کاری، جوامع محلی، سازمان‌های مردم‌نهاد، گروه‌های زیست محیطی، قانون‌گذاران، ناظران و سیاست‌گذاران را شامل شوند.

۱۶. *راهبرد*: مقاصد راهبردی به همراه راهبردهایی برای دستیابی به آنها.

۱۷. *افراد مسئول راهبری*: شخص (اشخاص) یا سازمان (سازمان‌هایی) (مثلاً، هیئت مدیره یا هیئت امنای شرکت) که مسئولیت نظارت بر جهت‌گیری راهبردی سازمان و تعهداتش در رابطه با پاسخگویی و سرپرستی را بر عهده دارند.

۱۸. *ارزش‌آفرینی*: فرآیندی که به افزایش، کاهش یا دگرگونی سرمایه‌هایی منجر می‌شود که از فعالیت‌های کاری یا برون‌دادهای سازمان سرچشمه می‌گیرد.



**استفاده از چارچوب**

- اذعان به مسئولیت پذیری برای حصول اطمینان از انسجام گزارش یکپارچه
- اذعان به این که آنها خرد جمعی را برای تهیه و ارائه گزارش یکپارچه به کار بسته‌اند
- دیدگاه یا نتیجه‌گیری آنان درباره این که آیا گزارش یکپارچه مطابق با این چارچوب ارائه شده است یا نه

**شکل گزارش و رابطه با دیگر اطلاعات**

۱.۱۲. یک گزارش یکپارچه باید ارتباط مشخص شده و قابل شناسایی باشد.

**کاربست چارچوب**

یا، در صورتی که چنین بیانیه‌ای را شامل نباشد، باید توضیح دهد:

- افراد مسئول راهبری در تهیه و ارائه گزارش چه نقشی ایفا کرده‌اند
- برای گنجاندن چنین بیانیه‌ای در گزارش‌های آینده چه اقداماتی دارد صورت می‌گیرد
- چارچوب زمانی برای انجام دادن این کار، که نباید از زمان ارائه سومین گزارش یکپارچه سازمان که در آن به این چارچوب استناد می‌شود، فراتر رود.

۱.۱۷. هر گونه ارتباط (مراوده‌ای) که ادعا دارد یک گزارش یکپارچه است و به «چارچوب» استناد می‌کند باید همه الزامات مشخص شده با حروف تیره مورب (بولد ایتالیک) را رعایت کند، مگر این که:

- در دسترس نبودن اطلاعات قابل اتکا یا ممنوعیت‌های قانونی خاص به ناتوانی در افشای اطلاعات مهم منجر شود
- افشای اطلاعات مهم آسیب رقابتی جدی را باعث شود.

**اصول راهنما**

**تمرکز راهبردی و جهت‌گیری آتی**

۳.۳. یک گزارش یکپارچه باید درباره راهبرد سازمان و این که چگونه این راهبرد با توانایی سازمان برای ارزش‌آفرینی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ارتباط پیدا می‌کند و نیز استفاده سازمان از انواع سرمایه‌ها و تاثیراتی که بر آنها به جای می‌گذارد، شناخت و بینشی به دست دهد.

**پیوندهای اطلاعات**

۳.۶. یک گزارش یکپارچه باید تصویری جامع از ترکیب، ارتباط درونی و وابستگی‌های بین عواملی به دست دهد که توانایی سازمان را برای ارزش‌آفرینی در طول زمان تحت تاثیر قرار می‌دهند.

۱.۱۸. در صورت ناموجود بودن اطلاعات قابل اتکا یا ممنوعیت‌های قانونی خاص، گزارش یکپارچه باید:

- از ماهیت اطلاعاتی که حذف شده‌اند حکایت داشته باشد
- دلیل حذف اطلاعات را توضیح دهد
- در صورت ناموجود بودن داده‌ها، اقدامات صورت‌گرفته برای کسب اطلاعات و چارچوب زمانی پیش‌بینی شده برای انجام دادن این کار را مشخص کند.

**مسئولیت برای گزارش یکپارچه**

۱.۲۰. یک گزارش یکپارچه باید شامل بیانیه‌ای از طرف افراد مسئول راهبری سازمان باشد که موارد زیر را در بر گیرد:

### روابط ذی‌نفعان

۳,۱۰. یک گزارش یکپارچه باید درباره ماهیت و کیفیت روابط سازمان با ذی‌نفعان اصلی‌اش، از جمله درباره این که سازمان و تا چه اندازه نیازها و منافع مشروع آنها را درک می‌کند، مدنظر قرار می‌دهد و به آنها پاسخ می‌دهد، شناخت و بینش به دست دهد.

### اهمیت

۳,۱۷. یک گزارش یکپارچه باید درباره موضوعاتی که توانایی سازمان برای ارزش‌آفرینی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را به طور قابل توجهی تحت تاثیر قرار می‌دهند، به افشای اطلاعات بپردازد.

### ایجاز

۳,۳۶. یک گزارش یکپارچه باید موجز باشد.

### اعتبار و جامعیت (تمامیت)

۳,۳۹. یک گزارش یکپارچه باید همه موضوعات مهم، هم مثبت و هم منفی، را به شیوه‌ای متوازن و بدون اشتباه با اهمیت، در برگیرد.

### ثبات رویه و مقایسه‌پذیری

۳,۵۴. اطلاعات مندرج در گزارش یکپارچه باید به صورت زیر ارائه شوند:

- بر مبنایی که در طول زمان ثابت باقی بماند
- به شیوه‌ای که امکان مقایسه با سایر سازمانها را تا جایی فراهم آورد که برای توانایی خود سازمان برای ارزش‌آفرینی در طول زمان اهمیت داشته باشد.

### عناصر محتوا

#### مرور سازمانی و محیط بیرونی

۴,۴. در گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ داده شود: سازمان به چه فعالیتی اشتغال دارد و تحت چه شرایطی کار می‌کند؟

#### راهبری

۴,۸. در گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ داده شود: چگونه ساختار راهبری سازمان از توانایی آن برای ارزش‌آفرینی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت حمایت می‌کند؟

#### مدل کسب و کار

۴,۱۰. در گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ داده شود: مدل کسب و کار سازمان چیست؟

#### ریسک‌ها و فرصت‌ها

۴,۲۳. در گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ داده شود: ریسک‌ها و فرصت‌های خاصی که توانایی سازمان برای ارزش‌آفرینی را در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تحت تاثیر قرار می‌دهند، کدامند و سازمان چگونه به آنها رسیدگی می‌کند؟

#### راهبرد و تخصیص منابع

#### عملکرد

۴,۳۰. در گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ داده شود: سازمان تا چه اندازه به مقاصد راهبردی خود برای این

دوره دست یافته و پیامدهای آن از نظر تاثیرات بر سرمایه‌ها کدامند؟

**چشم‌انداز**

۴,۳۴. در گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ داده شود: سازمان در تعقیب راهبرد خود احتمال دارد با چه چالش‌ها و عدم قطعیت‌هایی روبرو شود، و الزامات بالقوه آن برای مدل کسب‌وکار و عملکرد آینده‌اش کدامند؟

**مبانی تهیه و ارائه**

۴,۴۰. در گزارش یکپارچه باید به این پرسش پاسخ داده شود: چگونه سازمان مشخص می‌کند کدام موضوعات در گزارش یکپارچه آورده شوند و چگونه این موضوعات کمی‌سازی می‌شوند یا مورد ارزیابی قرار می‌گیرند؟



www.iica.ir | تلفن: ۵-۸۸۶۵۹۹۸۲ | نمابر: ۸۸۸۷۸۶۶۷