

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA INTEGRIRANEGA NAČINA POROČANJA PODJETIJ S
PRIMERI DOBRIH PRAKS**

Ljubljana, julij 2016

ARIJANA SOFTIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Arijana Softić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza integriranega načina poročanja podjetij s primeri dobrih praks, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Sergejo Slapničar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 14.07.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV INTEGRIRANEGA POROČANJA.....	3
1.1 Razvoj integriranega poročanja.....	8
1.2 Prednosti, slabosti in izzivi integriranega poročanja.....	11
1.3 Regulatorne ureditve integriranega poročanja v različnih državah.....	19
1.3.1 Ureditev integriranega poročanja v Evropski uniji.....	21
1.3.2 Ureditev integriranega poročanja v Sloveniji	22
1.3.3 Vloga Mednarodnega sveta za integrirano poročanje (IIRC).....	24
2 MEDNARODNI OKVIR INTEGRIRANEGA POROČANJA.....	25
2.1 Temeljni koncepti integriranega poročanja.....	26
2.2 Vodilna načela integriranega poročanja	29
2.2.1 Strateško osredotočenje in usmerjenost v prihodnost.....	30
2.2.2 Povezanost informacij.....	30
2.2.3 Odzivnost in vključevanje deležnikov	31
2.2.4 Bistvenost.....	31
2.2.5 Jedrnatost	32
2.2.6 Zanesljivost in popolnost	32
2.2.7 Doslednost in primerljivost.....	32
2.3 Ključni vsebinski elementi integriranega poročanja	33
2.3.1 Pregled organizacije in zunanjega okolja	33
2.3.2 Upravljanje.....	33
2.3.3 Poslovni model.....	34
2.3.4 Tveganja in priložnosti	36
2.3.5 Strategija in alokacija virov	36
2.3.6 Uspešnost poslovanja.....	36
2.3.7 Obeti za prihodnost.....	36
2.3.8 Osnova za pripravo in predstavitev integriranega poročila	37
2.4 Načrt vzpostavitve integriranega poročanja	37
3 PRIMERI DOBRIH PRAKS NA PODROČJU INTEGRIRANEGA POROČANJA	38
3.1 Sasol (Južna Afrika).....	38
3.2 Royal Bafokeng Platinum (Južna Afrika)	43
3.3 Novo Nordisk (Danska)	45
3.4 SAP (Nemčija)	47
3.5 Natura Brasil (Brazilija).....	49
3.6 Philips (Nizozemska)	50
3.7 The Crown Estate (Anglija)	54
3.8 Eni (Italija)	56
3.9 Omron (Japonska).....	60
3.10 Pogled v letna poročila večjih slovenskih podjetij.....	62

3.11	Povzetek analize integriranih poročil podjetij	65
3.12	Kvantitativna analiza integriranih letnih poročil tujih podjetij.....	66
SKLEP.....		71
LITERATURA IN VIRI.....		73
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1:	V čem je integrirano poročanje drugačno od tradicionalnega poročanja?	6
Tabela 2:	Razvoj integriranega poročanja.....	10
Tabela 3:	Interes podjetij in vlagateljev po integriranem poročanju okoljske uspešnosti poslovanja	20
Tabela 4:	Interes podjetij in vlagateljev po integriranem poročanju okoljske uspešnosti poslovanja	20
Tabela 5:	Načrt vzpostavitve integriranega poročanja po korakih.....	37
Tabela 6:	Kvantitativna analiza integriranih poročil podjetij	69

KAZALO SLIK

Slika 1:	Proces ustvarjanja vrednosti	28
----------	------------------------------------	----

UVOD

Integrirano oziroma celovito poročanje podjetij (angl. *integrated reporting*, v nadaljevanju integrirano poročanje) je v zadnjih letih postalo predmet mnogih zanimanj, saj le-to postaja vse bolj pomembna poslovna tema, s katero se na evropski in globalni ravni ukvarjajo gospodarstveniki, računovodje, revizorji, regulatorji trga, komunikatorji, raziskovalci in znanstveniki. Eden izmed razlogov za povečano zanimanje za integrirano poročanje gre pripisati tudi finančni krizi, saj so se podjetja začela zavedati, da morajo vlagateljem ponuditi nekaj več kot samo finančne informacije.

Pri integriranemu poročanju gre za izboljššan pristop k poslovnemu poročanju podjetij, njegova ključna prednost pa je združevanje in povezovanje podatkov o finančnih in nefinančnih (okoljskih, družbenih, upravljavskih) rezultatih poslovanja podjetij, kar bi za deležnike pomenilo boljšo osnovo za vrednotenje poslovanja podjetja. Integrirana poročila omogočajo deležnikom vpogled v trenutno in prihodnje poslovanje podjetja.

Sedanja poročila namreč premalo povedo o prihodnjem poslovanju podjetja, prav tako pa napovedi niso kvantificirane. Najpomembnejši cilj integriranega poročanja je v zagotavljanju bolj kakovostnega in ne količinsko obsežnejšega poročanja. Osrednje ciljne skupine namreč v letnih poročilih pogrešajo več informacij o prihodnjem poslovanju podjetij. Te jih najbolj zanimajo, saj so informacije o preteklem poslovnem letu v času objave že zastarele.

Eden izmed ciljev integriranega poročanja je zmanjšanje zapletenosti poročil podjetij z ustvarjanjem enega samega, vendar jedrnatega, dokumenta. Integrirano poročilo bi tako podalo mnogo bolj jasno sliko o poslovnih dejavnostih in uspešnosti poslovanja podjetja, z njim pa je enostavnejši prehod k trajnostnemu razmišljanju in poslovanju podjetja. Trajnostno razmišljanje pomeni razmišljanje o zadovoljevanje potreb v sedanjosti, ne da bi pri tem vplivali na zmožnosti zadovoljevanja potreb prihodnjih generacij.

Za trajnostno poslovanje je nujno ustvarjati več iz manj in zagotavljati, da so upravljanje, strategija in družbena odgovornost neločljivo povezani. Integrirano poročanje zagotavlja takšen način upravljanja podjetja in takšno ustvarjanje vrednosti za vse deležnike. Podjetja so tako bolje pripravljena na upravljanje s tveganji, ki bi lahko ogrozila dolgoročno poslovanje podjetja (International Integrated Reporting Committee, 2010, str. 7–8).

Integrirano poročanje prinaša podjetjem mnoge koristi, ima pa seveda tudi slabosti. Z uvajanjem integriranega poročanja se v podjetju srečujejo tudi s številnimi izzivi.

Temeljna raziskovalna vprašanja magistrskega dela se nanašajo na uporabo integriranega načina poročanja podjetij. V magistrskem delu bi rada pridobila odgovore na vprašanja, na

kakšen način podjetja pristopajo k integriranemu poročanju in kakšen je izgled integriranega poročila na primerih podjetij, ki so takšnemu načinu poročanja že pristopila.

Glavni namen magistrskega dela je pripraviti dokument, ki bi služil kot pomoč podjetjem, ki želijo pristopiti k integriranemu poročanju. Poglavitni cilj magistrskega dela je predstaviti integrirano poročanje v skladu z Mednarodnim okvirjem integriranega poročanja, ki ga je decembra 2013 izdal Mednarodni svet za integrirano poročanje (angl. *International Integrated Reporting Council*, v nadaljevanju IIRC), ter na osnovi tega okvirja analizirati letna poročila podjetij, ki poročajo na integriran način oziroma se integriranemu načinu poročanja približujejo. Skladnost njihovih poročil s temeljnimi koncepti, vodilnimi načeli in ključnimi vsebinskimi elementi integriranega poročanja je prikazana v praktičnem delu magistrskega dela. S tem so podane usmeritve podjetjem o načinu predstavljanja integriranega poročila.

Skozi celotno magistrsko delo uporabljam različne metode raziskovanja, in sicer deskriptivno metodo, pregled sekundarnih virov in uporabo sekundarnih podatkov ter metodo sinteze. V teoretičnem delu je izpostavljeno preučevanje strokovne literature in znanstvenih člankov domačih in tujih avtorjev, ki so smiselno povzeti in povezani v zaokroženo celoto za doseganje namena in ciljev magistrskega dela. V praktičnem delu je poudarek na pregledu sekundarnih virov. Glavni vir praktične analize tako predstavljajo letna poročila in druge vrste poročil podjetij, ki služijo kot osnova za doseganje namena magistrskega dela.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh vsebinsko zaokroženih delov.

Uvodni besedi sledi teoretični del, v katerem je predstavljena opredelitev integriranega poročanja ter pogledi različnih institucij na integrirano poročanje. V tem delu je opisan tudi razvoj integriranega poročanja ter njegove prednosti in slabosti. Predstavljene so regulatorne ureditve integriranega poročanja v različnih državah ter posebej v Evropski uniji in v Sloveniji. Na koncu tega dela je predstavljena tudi vloga Mednarodnega sveta za integrirano poročanje.

Posebno poglavje je namenjeno Mednarodnemu okvirju integriranega poročanja, ki je natančneje predstavljen s pomočjo analize samega okvirja, ki je bil s strani IIRC objavljen konec leta 2013, in različnih strokovnih člankov iz tega področja. V tem poglavju so podrobneje predstavljeni temeljni koncepti, vodilna načela in ključni vsebinski elementi integriranega poročanja, prikazan pa je tudi možen načrt vzpostavitve integriranega poročanja. Analiza okvirja integriranega poročanja služi kot opora pri analiziranju letnih poročil mednarodnih podjetij in njihovega načina integriranega poročanja.

Teoretičnemu delu sledi praktični del, kjer so predstavljena tuja podjetja, ki že poročajo na integriran način ali pripravljajo integrirana letna poročila. Izpostavljeni so bistveni

vsebinski elementi takšnega načina poročanja in tako uporabni kot smernice za vzpostavitev integriranega poročanja za ostala podjetja, ki bi želela na takšen način poročati. Poseben del tega poglavja je namenjen analizi letnih poročil nekaterih večjih slovenskih podjetij. Praktični del magistrskega dela se zaključi s kratkim povzetkom analize integriranih letnih poročil in kvantitativno analizo le-teh.

Za praktičnim delom je podan sklep magistrskega dela, ki povzema vse pomembne ugotovitve. Na koncu je navedena uporabljena literatura in viri za izdelavo magistrskega dela.

1 OPREDELITEV INTEGRIRANEGA POROČANJA

Poročanje mora iti v korak s časom. Tradicionalno poročanje se osredotoča na relativno ozko finančno poslovanje, ki temelji na preteklih podatkih. Veliko informacij iz teh poročil je nepovezanih in ključna razkritja niso predstavljena. Ni dovolj le dodajati nove informacije, ampak je treba predstaviti jasne povezave med njimi. Nepotreben balast je potrebno odstraniti. Dolžina poročil in pretirane podrobnosti lahko zameglijo podajanje kritičnih informacij, namesto da bi pripomogle k njihovem razumevanju. V integrirano poročilo naj bi bile vključene samo najbolj pomembne informacije (Towards integrated reporting: communicating value in the 21st century, 2011, str. 4).

Finančna poročila odgovarjajo na vprašanja o donosnosti podjetja, trajnostna poročila o njegovi družbeni odgovornosti, integrirana poročila pa iščejo odgovor na vprašanje, na kakšen način poslovodstvo upravlja podjetje. Dobro upravljano podjetje je tisto, ki ustvarja donosnost na tak način, da ustvarja vrednost na dolgi rok, kar mu prinaša mnoge prednosti, npr. privablja in zadržuje perspektivne kadre, podpira dobre odnose z deležniki itd. (Blesener, 2011, str. 28).

Splošno sprejete definicije integriranega poročanja v preučevani literaturi nisem zasledila. Vsaka organizacija, strokovni odbor, posameznik imajo svoje definicije le-tega, vse pa vodijo v skupne značilnosti, ki naj bi jih integrirano poročanje imelo. V nadaljevanju povzgam nekatere definicije integriranega poročanja za bolj jasno razumevanje, kaj naj bi integrirano poročanje sploh bilo.

Južnoafriški odbor za integrirano poročanje (angl. *Integrated Reporting Committee of South Africa*) opisuje integrirano poročanje kot poročanje, ki predstavlja celotno zgodbo podjetja. Deležnikom poroča o strategiji podjetja, uspešnosti poslovanja in dejavnostih podjetja ter jim omogoča oceniti sposobnost podjetja za ustvarjanje in vzdrževanje vrednosti na kratek, srednji in dolgi rok. Dobro integrirano poročilo prikaže to sposobnost podjetja na osnovi finančnih, družbenih, ekonomskih in okoljskih sistemov podjetja ter kakovostnega razmerja z vsemi deležniki podjetja. Integrirano poročilo naj bi bilo napisano

v jasnem in razumljivem jeziku in kot takšno uporabno za vse deležnike (Deloitte, 2011, str. 5).

IIRC definira integrirano poročanje kot poročanje, ki opisuje povezave med strategijo, upravljanjem in finančnim poslovanjem podjetja v okviru družbenega, okoljskega in ekonomskega okolja, znotraj katerega podjetje posluje. S krepitevijo teh povezav omogoča lažje sprejemanje trajnostnih odločitev ter vlagateljem in ostalim deležnikom razumevanje dejanskega načina poslovanja podjetja (Deloitte, 2011, str. 5).

Pri PricewaterhouseCoopers-u z integriranim poročanjem razumejo veliko več kot samo prikaz izkazov in poročil na področju strategije, poslovanja in finančnih rezultatov ter okoljskih in družbenih aktivnosti. Integrirano poročanje predstavlja strateško sliko poslovanja, s katero se prikaže, kako podjetje ustvarja in ohranja sedanjo in prihodnjo vrednost. Pomembno je prikazati skrb za vse vrste kapitala, ki so pomembni za podjetje (intelektualni, naravni, socialni in druge vrste kapitalov), in ne samo za finančni kapital. Integrirano poročilo naj bi prikazalo tudi tveganja in priložnosti, s katerimi se organizacija sooča pri svojem poslovanju. Integriran način poročanja je dosežen, kadar so v organizaciji zmožni prikazati, kako je poslovanje povezano z nagrajevanjem in tveganji, kako strategija vpliva na soočanje z neprestanim spreminjanjem tržnih razmer, usklajevanjem vseh strateških odločitev s ključnimi viri in odnosi ter upoštevanjem ključnih kazalnikov uspešnosti poslovanja (PriceWaterhouseCoopers, 2011, str. 5).

Pravo integrirano poročanje vključuje poročanje o tem, kako podjetja na dinamičen način ustvarjajo vrednost. Ko dobiček naraste ali pade, ima to široke posledice za družbo v smislu kreiranja ali zniževanja števila delovnih mest, prednosti ali slabosti za stranke, posledice delovanja za širše okolje. Integrirano poročanje pojasnjuje povezave med temi vplivi (Blesener, 2011, str. 26).

Po mnenju Drevenškove (2012a, str. 6) pomeni integrirano poročanje združevanje podatkov o finančnih in nefinančnih rezultatih poslovanja. Gre za celovit pristop, ki omogoča deležnikom razumeti dejansko delovanje podjetja, njegovo umestitev v družbeno in naravno okolje ter predvidene dolgoročne posledice odločitev in dejanj njegovega vodstva. Drevenšek in Vezjak (2011, str. 26) menita, da gre pri integriranem poročanju za spremembo od podrobnega poročanja o preteklih, predvsem finančnih, rezultatih poslovanja podjetja k poročanju o ustvarjanju trajnostno naravnane vrednosti za delničarje, vlagatelje in druge deležnike. Tako naj bi poslovno poročanje podjetij postalo celovito, pregledno in vsebinsko povezano.

Namen integriranega poročanja je zagotoviti vpogled (Towards integrated reporting: communicating value in the 21st century, 2011, str. 10):

- v pomembne zunanje dejavnike, ki vplivajo na podjetje,

- na vire in povezave, ki jih podjetje (u)porablja in na katere vpliva, ter
- kako poslovni model podjetja deluje v povezavi z zunanjimi dejavniki in viri v smeri ustvarjanja in vzdrževanja vrednosti skozi čas.

Integrirano poročanje je **proces** in ne proizvod (v obliki končnega integriranega poročila). Poročanje o trenutnem stanju podjetja in prihodnjih načrtih zahteva obsežno razumevanje tveganj, s katerimi se podjetje sooča, priložnosti, ki se ponujajo, podrobnosti poslovanja, vplivov na okolje in širšo skupnost itd. (Deloitte, 2011, str. 4).

Pri integriranem poročanju gre torej za proces ustvarjanja enega samega poročila, ki deležnikom zagotavlja dovolj informacij o tveganjih, priložnostih in strategijah, ki se nanašajo na družbeno, okoljsko, ekonomsko in finančno okolje podjetja, in jim omogoča oceniti sposobnost ustvarjati in vzdrževati vrednost na kratek, srednji in dolgi rok (Bouie Leuner, 2012, str. 33). Pomembno je poudariti, da integrirano poročilo ne pomeni samo združevanja letnega ali finančnega poročila s trajnostnim poročilom, ampak pomeni temeljito spremembo poslovnega modela, saj je treba preučiti proces ustvarjanja vrednosti iz različnih zornih kotov (Association of Chartered Certified Accountants, 2011, str. 10).

Integrirano poročilo naj bi kombiniralo ključne finančne in nefinančne informacije v enem samem dokumentu, ki naj bi podal odgovor na temeljno vprašanje, in sicer, kako nefinančno poslovanje vpliva na finančno, in obratno. Integrirano poročilo predstavlja orodje boljšega komuniciranja in razumevanja nevarnosti in priložnosti, ki jih povzročajo okoljska in družbena vprašanja (Eccles & Krzus, 2010, str. 29–30). Prikazuje strateško sliko, ki razlaga, kako podjetje s poslovanjem ustvarja in vzdržuje svojo sedanjo in prihodnjo vrednost. Poroča torej o konceptu ustvarjanja vrednosti. Poročilo naj bi vsebovalo podatek o nadzoru porabe tako finančnega kot tudi intelektualnega, naravnega, družbenega in ostalih oblik kapitala. Poročalo naj bi tudi o tveganjih in priložnostih, s katerimi se podjetje sooča med poslovanjem. S takšnim načinom poročanja naj bi podalo bolj jasno sliko uspešnosti poslovanja in perspektivnosti podjetja (PriceWaterhouseCoopers, 2011, str. 5).

IIRC v svojem dokumentu za razpravo (angl. *Integrated Reporting Discussion Paper*), ki ga je izdal septembra 2011, poudarja, da integrirano poročanje združuje najpomembnejše elemente informacij, o katerih se že poroča v ločenih sklopih (finančne informacije, informacije o upravljanju družbe, uspešnosti in poslovanju podjetja, nagrajevanju poslovodstva ter družbeni odgovornosti podjetja), v povezano celoto in, kar je najpomembnejše (Towards integrated reporting: communicating value in the 21st century, 2011, str. 6):

- prikaže povezave med njimi ter
- pojasnjuje, kako vplivajo na zmožnost podjetja za doseganje in vzdrževanje vrednosti na kratek, srednji in dolgi rok.

Tabela 1: V čem je integrirano poročanje drugačno od tradicionalnega poročanja?

Ključne razlike med integriranim in tradicionalnim poročanjem	Kako se integrirano in tradicionalno poročanje razlikujeta?
Mišljenje	Posamično → Integrirano
	Integrirano poročanje je odraz integriranega mišljenja – opazovanje, upravljanje in poročanje celotne kompleksnosti procesa ustvarjanja vrednosti in njegovega vpliva na uspeh skozi čas.
Skrb	Finančni kapital → Vse oblike kapitala (človeški, intelektualni, družbeni, naravni...)
	Integrirano poročilo prikazuje skrb družbe ne le za finančni, ampak tudi za druge vrste kapitala (človeški, intelektualni, naravni, družbeni) ter njihovo povezanost in vpliv na uspeh. Takšna perspektiva zahteva skrb o (u)porabi resursov ter razumevanja tveganja in priložnosti skozi celotno verigo ustvarjanja vrednosti.
Osredotočenje	Preteklost, finančno → Preteklost in prihodnost, povezano, strateško
	Letno poročanje je v splošnem osredotočeno na preteklo poslovanje in tveganja. Druga poročila lahko pokrivajo ostale resurse, vendar so ti redko predstavljeni na povezan način in s poudarkom na prihodnosti. Integrirano poročilo naj bi se bolj usmerilo v prihodnje poslovanje podjetja in prikazovalo tudi nefinančne informacije (poleg finančnih).
Časovni okvir	Kratek rok → Kratek, srednji in dolgi rok
	Čeprav je kratek rok pomemben z več vidikov, se integrirano poročanje posebej osredotoča na kratek, srednji in dolgi rok.
Zaupanje	Ozka razkritja → Večja transparentnost
	Finančna poročila se osredotočajo na ozka, zahtevana razkritja. S povečano transparentnostjo, razkrivanjem poslovanja na več področjih in predstavljanjem tako pozitivnih kot negativnih učinkov integrirano poročanje pomaga graditi zaupanje.
Podrobnosti	Dolgo in kompleksno → Jedrnato in pomembno
	Dolga in kompleksna poročila so pogosto neberljiva. Ključni cilj integriranega poročanja je, da pokriva le najbolj pomembne informacije, in sicer v jedrnatih obliki.
Predpisi	Vezano na pravila → Prilagodljivo posameznim okoliščinam
	Za zagotavljanje transparentnosti in omogočanje primerljivosti je nujna določena mera skladnosti s pravili. Integrirano poročanje poleg skladnosti s pravili in regulatornimi predpisi omogoča tudi boljše osredotočanje na dejavnike, ki so pomembni za določene dejavnosti in podjetja. Podjetja usmerja k razkrivanju edinstvenih okoliščin v jasnem in razumljivem jeziku.
Predstavitev	Papirno → Tehnološko napredno
	Veliko poročil podjetja še vedno predstavljajo v celoti v papirnati obliki. Integrirano poročanje se osredotoča na prednosti novih tehnologij v smeri povezovanja informacij znotraj primarnega poročila in poenostavitvi dostopa do podrobnosti, kjer je to primerno, z interaktivnimi povezavami.

Vir: *Towards integrated reporting: communicating value in the 21st century, 2011, str. 9.*

Finančno poročanje si je skozi čas pridobilo legitimnost zaradi različnih dejavnikov. Ti vključujejo računovodske standarde, učinkovite izvršilne mehanizme, notranje kontrole in

sisteme merjenja ter informacijsko tehnologijo, ki omogoča hitro zajemanje in obdelovanje podatkov. Kljub temu je tudi finančno poročanje deležno kritik. Ena od teh je vedno večja kompleksnost, ki otežuje razumevanje poročil. Težko je najti relevantne informacije, premalo je informacij o tveganjih, poleg tega pa se informacije nanašajo na preteklo poslovanje podjetja. Težko je zagotoviti, da finančno poročilo predstavlja »resnično in pošteno sliko« podjetja, saj poročilo ne vsebujejo nefinančnih informacij, ki nam omogočajo vpogled v dolgoročno finančno sliko podjetja (Eccles & Saltzman, 2011, str. 58).

Po mnenju IIRC integrirano poročanje vodi k boljši predstavitvi poslovanja podjetja v primerjavi s tradicionalnim poročanjem. Omogoča, da si lažje predstavljamo, kako podjetje (u)porablja različne vire oziroma vrste kapitala (finančni, proizvodni, človeški, intelektualni, naravni in družbeni) in koliko je od njih odvisno. Prikazuje tudi možnost podjetja dostopati do posameznih oblik kapitala in vplive nanje (Towards integrated reporting: communicating value in the 21st century, 2011, str. 2). Glavne razlike med tradicionalnim in integriranim poročanjem so predstavljene v Tabeli 1.

Strnjeno lahko povzamem, da (po mnenju večine institucij in avtorjev) integrirano poročanje pomeni združevanje (integriranje) oziroma povezovanje podatkov o finančnih in nefinančnih (okoljskih, družbenih in upravljaljskih) rezultatih poslovanja. Deležnikom podjetja omogoča razumeti njegovo dejansko delovanje ter dolgoročne posledice njegovih odločitev in dejanj za družbo, okolje in gospodarstvo (Drevenšek & Vezjak, 2011, str. 26).

Temeljni koraki, ki vodijo do integriranega poročanja, so (Drevenšek & Vezjak, 2011, str. 27):

- zaveza k trajnostnemu poslovanju,
- opredelitev trajnostnega poslovanja in zagotovitev enotnega razumevanja le-tega,
- opredelitev neposrednih in posrednih vplivov poslovanja in presoja stanja,
- določitev ciljev, strategije in usmeritev trajnostnega delovanja,
- prepoznavanje priložnosti in nevarnosti trajnostnega delovanja ter določitev odzivov nanje,
- določitev vodstvenih informacij za trajnostno odločanje in načinov pridobivanja potrebnih podatkov,
- celovito poročanje za notranje in zunanje uporabnike,
- notranje revidiranje trajnostnega poslovanja in zunanje revidiranje poročil.

Podjetja z vpeljanim integriranim načinom poročanja po eni strani izkazujejo trajnostno usmerjenost in odgovornost do deležnikov, po drugi strani pa je integrirano poročanje za podjetje vodilo, da med vodstvom in zaposlenimi vzpostavi in vzdržuje, predvsem pa

nenehno preverja in izboljšuje svojo dolgoročno trajnostno naravnost (Drevenšek & Vezjak, 2011, str. 27).

Primeri informacij, ki naj bi jih podjetja vključevala v integrirano poročilo, so podani z odgovori na naslednja vprašanja (Eccles & Saltzman, 2011, str. 59):

- koliko vode porablja podjetje na enoto proizvedene količine v primerjavi s konkurenti?
- V kolikšnem obsegu energetske učinkoviti programi zmanjšujejo emisije in znižujejo stroške proizvodnje?
- Kakšni so vplivi usposabljanj na izboljšanje delovne učinkovitosti, višje prihodke in večje zadovoljstvo uporabnikov?
- Kako večje zadovoljstvo uporabnikov vpliva na njihovo večjo zvestobo, večji obseg potrošnje in višjo rast prihodkov?
- Kako boljša skrb za ugled podjetja preko dobrega upravljanja prispeva k vrednosti blagovne znamke podjetja?

Iz vsega navedenega lahko povzamemo, da integrirano poročanje stremi k (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 2):

- izboljšanju kakovosti razpoložljivih informacij z namenom zagotavljanja bolj učinkovite alokacije kapitalov;
- pospeševanju bolj učinkovitega družbenega poročanja, ki bo olajšalo razumevanje sposobnosti podjetja ustvarjati vrednost skozi čas;
- povečanju odgovornosti in načina upravljanja z več vrstami kapitala (finančnim, proizvodnim, intelektualnim, človeškim, družbenim in naravnim) ter pomoč pri razumevanju povezav med njimi;
- podpori integriranemu načinu razmišljanja, odločanju in dejanjih, ki temeljijo na ustvarjanju vrednosti na kratek, srednji in dolgi rok.

1.1 Razvoj integriranega poročanja

V 90. letih prejšnjega stoletja so postala okoljska in družbena poročila vse pogostejša. Prva prelomnica se je zgodila leta 1997, ko so izšle smernice GRI (angl. *Global Reporting Initiative*) za korporativno poročanje o t.i. trojnem izidu (angl. *triple bottom line*), in sicer o ekonomskih, okoljskih in družbenih vidikih poslovanja. Temeljni namen teh smernic je bil vpeljati sistemizirano poročanje tudi na področje trajnostnega poročanja, tako kot ga poznamo pri finančnem poročanju (Drevenšek, 2012a, str. 11).

Smernice GRI predstavljajo standard trajnostnega poročanja in so v svetu najbolj razširjene smernice, po katerih poročajo podjetja na področju trajnostnega delovanja. Zadnja verzija teh smernic je bila izdana maja 2013 pod nazivom GRI G4 (Kluth, 2013, str. 4–5). GRI G4

narekujejo informacije o bistvenih vidikih poslovanja, prepoznane v odnosu do ključnih deležnikov. Po teh smernicah predstavlja bistvenost najbolj pomembno merilo za vključevanje v trajnostno poročilo. Bistvenost je pri tem opredeljena kot vpliv na ocene in odločitve deležnikov (nekaj je torej bistveno, v kolikor upoštevanje ali neupoštevanje tega pomembno vpliva na odločitve deležnikov) ter kot pomemben vpliv ekonomskega, okoljskega in družbenega vpliva podjetja (English & Schooley, 2014, str. 29).

Zametki integriranega poročanja so se pričeli že, ko so velike korporacije pričele objavljati trajnostna poročila in informacije o družbeni odgovornosti. Avtorici Dragu in Tudor-Tiron (2013, str. 1221) sta na podlagi spoznanj iz različne literature prišli do ugotovitve, da lahko razvoj integriranega poročanja razdelimo na tri stopnje, in sicer:

1. pobude za poročanje o nefinančnih informacijah,
2. obdobje trajnostnega poročanja in
3. razvoj integriranega poročanja.

Slednje po njunem mnenju pomeni integriranje trajnostnega poročila v finančno ali letno poročilo. V obdobju od leta 2001 do leta 2006 so se pojavljala različna nefinančna poročila. O trajnostnem delovanju so podjetja začela poročati v letu 2007, število družbenih odgovornih oziroma trajnostnih poročil pa se je leto kasneje povečalo. Zgodnja literatura s področja integriranega poročanja se je pojavila v letu 2010. Do leta 2012 se je na tem področju pojavilo veliko teoretičnih in empiričnih študij, ki so vključevale vsebino integriranega poročila, njegovo pripravo in značilnosti (Dragu & Tudor-Tiron, 2013, str. 1224–1225). Za doseganje namena magistrskega dela sem dosti teh prebrala tudi sama, poleg člankov, raziskav ter ostale literature in virov.

V preteklosti sta bili za razvoj integriranega poročanja ključni dve pobudi na področju računovodskih modelov trajnosti, ki sta predstavljali uvod v strukturiranje poročil v skladu s trajnostnimi načeli. Prva pobuda je prišla iz Velike Britanije v sklopu projekta Waleškega princa Računovodstvo za trajnostni razvoj (angl. *Prince's Accounting for Sustainability*, v nadaljevanju A4S). Princ Charles je namreč zelo aktiven na področju trajnostnega poročanja. S projektom A4S so pričeli leta 2004. Leta 2007 so razvili Okvir povezanega poročanja, ki predstavlja nekakšnega predhodnika integriranemu poročanju.

Druga pobuda je prišla iz Južne Afrike, kjer je Kraljevi odbor za korporativno upravljanje (angl. *King Committee on Corporate Governance*) izdal posebni zakon King III, pri katerem že gre za zametke integriranja informacij. Ta zakon je bil predstavljen leta 2009. King III določa, da naj podjetja v poročilu poleg izkazov prikažejo tudi vpliv, ki ga s svojimi aktivnostmi povzročajo okolju in družbi, hkrati pa tudi načine, s katerimi si bodo prizadevala spodbujati pozitivne in zmanjševati negativne učinke teh vplivov.

A4S in GRI so skupaj z Mednarodnim združenjem računovodskih strokovnjakov (angl. *International Federation of Accountants*, v nadaljevanju IFAC) glavni ustanovitelji IIRC. Integrirano poročanje se je torej razvilo iz koncepta povezanega poročanja in trajnostnega računovodenja. V Tabeli 2 je prikazan razvoj integriranega poročanja od leta 2010, ko je to nalogo prevzel IIRC. Ta letnica predstavlja tudi pomemben mejnik na področju integriranega poročanja.

Tabela 2: Razvoj integriranega poročanja

Časovni potek razvoja integriranega poročanja	Koraki razvoja integriranega poročanja
Avgust 2010	Ustanovitev IIRC
Oktober 2011	Znane so organizacije, ki sodelujejo v pilotnem programu IIRC
November 2012	Prototip Mednarodnega okvirja integriranega poročanja
April 2013	Osnutek Okvirja integriranega poročanja za razpravo
December 2013	Objava Okvirja integriranega poročanja
2014 in naprej	Preverjanje in analiziranih integriranih poročil (ali so pripravljena v skladu z Okvirjem)

Vir: B. Sheridan, More than a sum of parts, 2014, str. 14, tabela 1.

Razvoj integriranega poročanja gre v smeri krepitve in združevanja obstoječih poročevalskih praks. Z integriranim poročanjem se želi doseči poročevalski okvir, ki bo zagotavljal potrebne informacije za soočanje z izzivi 21. stoletja na področju globalne ekonomije. S tem (če bi ga seveda sprejela vsa podjetja) bi bila poenostavljena mednarodna primerjava uspešnosti poslovanja podjetij. Dobro pripravljena poročila naj bi predstavljala temeljno osnovo poslovanju za razlago njihovega upravljanja s predstavitvijo uspeha na trajnostnem področju.

Raziskave med uporabniki letnih poročil kažejo, da z obširnostjo poročil njihova informativna vrednost ne narašča oziroma celo pada. Zaradi zahtev računovodskih standardov se povečuje obseg računovodskega poročanja, povečuje pa se tudi obseg drugega poslovnega poročanja z obsežnimi predstavitvami upravljanja podjetja, upravljanja tveganj, trajnostnega poslovanja idr. Pri tem informacije med seboj niso povezane, iz poročil pogosto ni mogoče razbrati, kaj je bistveno za poslovanje podjetja, kako so se pogoji poslovanja odražali na delovanju v preteklem letu in kakšna so pričakovanja za prihodnja leta, na čem ta pričakovanja temeljijo in s katerimi negotovostmi se podjetje sooča pri svojem poslovanju (Vezjak, 2013, str. 58). Vlagatelji so tako izgubili zanimanje za letna poročila zaradi njihove dolžine in predpisanih razkritij. Njim celo bolj koristijo medletna poročila, vsaj na področju finančnih informacij, ki so med letom bolj kratko in jedrnat predstavljene. Vlagatelji si najbolj želijo informacij, s katerimi lahko napovejo bodoče poslovanje podjetja, po svetu pa se pojavlja veliko različnih načinov poročanja. Zaenkrat ni kakšnega enotnega pogleda na sistem poročanja, ki bi obveljal v

prihodnosti (Chartered Institute of Management Accountants, PriceWaterhouseCoopers & Tomorrow's Company, 2011, str. 21).

Pri poskusu zadovoljevanja potreb različnih deležnikov so se tako pojavili vzporedni sistemi poročanja, in sicer sistemi, primarno osredotočeni na finančne informacije in sistemi (npr. trajnostno poročanje), ki poskušajo zadostiti različnim namenom (deležnikom). V zadnjih letih se je najbolj uveljavila zamisel o integriranem poročanju, ki bi odpravilo omenjene pomanjkljivosti poslovnega poročanja.

Integrirano poročanje temelji na celostnem prikazu poslovanja in uporabi sodobnih orodij, ki omogočajo pregledno predstavitev ključnih informacij in preprost dostop do morebitnih potrebnih dodatnih, podrobnejših informacij (z interaktivnimi povezavami ali navzkrižnim sklicevanjem). Vrsta podjetij v svetu se je pri pripravi letnih poročil že odločila upoštevati načela integriranega poročanja in je svoja letna poročila že poimenovala kot integrirana letna poročila. To so npr. podjetja SAP, Coca-Cola, Philips, Sasol, Generali, Mitsubishi, Bayer, Omron, Novo Nordisk. Integrirana poročila nekaterih izmed naštetih podjetij so predstavljena tudi v praktičnem delu magistrskega dela. Omenjena podjetja se zavedajo, da gre pri integriranem poročanju za proces in da ga bodo morala še nadgrajevati. Seveda pa že sedaj zaznavajo prednosti tega pristopa, kot so boljša notranja komunikacija in povezanost med oddelki, izboljšani notranji procesi, boljše razumevanje poslovanja, povečano zanimanje vrhnjega posloводства za dolgoročno trajnostno naravnost poslovanja idr. (Vežjak, 2013, str. 58). O teh in drugih prednostih ter slabostih in izzivih integriranega poročanja pišem v nadaljevanju magistrskega dela.

1.2 Prednosti, slabosti in izzivi integriranega poročanja

Okoljska, družbena in upravljavska vprašanja imajo naraščajoč vpliv na zmožnost podjetja, da donosno posluje na dolgi rok in ustvarja dobiček. Specifične zadeve, ki imajo največjo možnost vplivati na vrednost podjetja, so odvisne od vrste industrije, geografskega območja in narave poslovanja. Vlagatelji in ostali deležniki so najbolj zainteresirani razumeti, kako te zadeve vplivajo na strategijo in prihodnjo vrednost podjetja (Dunlop, 2011).

Tako kot pri vsaki stvari, lahko tudi pri integriranem poročanju zasledimo prednosti oziroma koristi in slabosti. V nadaljevanju predstavljam nekatere izmed teh. Izhajajo iz različnih raziskav s področja integriranega poročanja. Poleg prednosti in slabosti je dodan tudi razmislek o izzivih, ki jih s seboj nosi uvedba integriranega poročanja v podjetjih.

Perspektivna podjetja postavljajo integrirano poročanje v ospredje, kajti pomembno je biti med prvimi. Korist predstavlja prednost na trgu pred konkurenti, saj dajejo takšna podjetja vtis naprednosti. Informacije, ki jih podjetja razkrivajo v integriranem poročilu, lahko

privabijo vlagatelje in partnerje ter vplivajo na kupce. Napredna podjetja bodo tako začela pripravljati integrirana poročila še pred uradnimi zahtevami po tem. Potencialne prednosti tičijo v upravljanju s tveganji, maksimiranju vrednosti, doseganju konkurenčne prednosti, privabljanju kapitala in izboljševanju odnosov z deležniki. Znanje in razumevanje, pridobljeno pri procesu integriranega poročanja, je lahko ključno za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja (Deloitte, 2011, str. 7–10).

Seveda pa je možno, da podjetja, ki želijo biti med prvimi, integrirana poročila izkoriščajo v marketinške namene. Zaradi javnega dostopa do poročil, ki ga imajo vsi deležniki, in določene stopnje zaupanja, ki so jih takšna poročila deležna, jih lahko podjetja izkoristijo kot marketinško orodje.

Biti prvi na drugi strani pomeni tudi neizkušenos, ki je povezana z večjimi časovnimi in denarnimi vložki pri vpeljevanju novosti. Ker gre za relativno novo temo, ki ni zakonsko regulirana in tudi ne utečena kot je finančno poročanje, se bo še razvijala in spreminjala. Zaradi tega je z integriranim poročanjem bolje pričeiti postopno in ga sproti nadgrajevati.

Kljub temu, da se integrirano poročanje še vedno razvija, lahko ločimo tri vrste koristi integriranega poročanja, in sicer notranje koristi, zunanje koristi in priprava na morebitne zakonske zahteve. Notranje koristi vključujejo boljše odločanje o alokaciji resursov, boljše odnose z deležniki in nižje tveganje izgube ugleda. Kot zunanje koristi lahko naštejemo zadovoljevanje potreb glavnih vlagateljev, ki si želijo okoljskih, družbenih in upravljavskih informacij, prikaz trajnostnih indeksov in zagotavljanje poročanja o natančnih nefinančnih informacijah podjetja. Zadnja vrsta koristi pomeni priprave na morebitne regulatorne ureditve integriranega poročanja, ki se že pojavljajo kot odgovor na zahteve nekaterih svetovnih borz (Eccles & Saltzman, 2011, str. 59).

Zunanje koristi, ki jih podjetja pridobijo s podajanjem relevantnih informacij na trg, so zelo pomembne, niso pa vedno merljive oziroma oprijemljive. Te so lahko npr. večje zaupanje vseh deležnikov, večji ugled, učinkovit dialog z deležniki itd. Po mnenju večine podjetij, ki so v fazi uvajanja integriranega poročanja ali pa so ga že uvedle, je najbolj pomembna korist dostop do boljših informacij za podporo poslovnim odločitvam. Deležniki pri svojih poslovnih odločitvah potrebujejo zanesljive in kakovostne informacije, ki odražajo trenutno in nakazujejo na prihodnje poslovanje podjetja (PriceWaterhouseCoopers, 2011, str. 9).

Pri Deloitte-u verjamejo, da lahko integrirano poročanje prinese številne koristi, in sicer (Deloitte, 2011, str. 7):

- boljšo sposobnost prepoznavanja priložnosti, tveganj in sprememb v poslovnem okolju ter uspešno soočanje z njimi, z osredotočenjem na tiste, ki imajo dolgoročne vplive;

- jasne povezave med okoljskim, družbenim in upravljavskim ter finančnim poslovanjem podjetja;
- boljše povezave med uspešnostjo poslovanja in prejemki ter nagradami posloводства;
- konkurenčno prednost podjetja s prihranki stroškov, poslovno učinkovitostjo, diferenciranjem blagovne znamke in inovacijami (npr. razvoj novega izdelka);
- boljšo sposobnost privabljanja kapitala, poslovanja s partnerji in ostalimi udeleženci v verigi ustvarjanja vrednosti;
- boljše odnose z deležniki s prepoznavanjem njihovih potreb in sledenjem njihovim pričakovanjem ter zadovoljevanjem njihovih potreb;
- boljše delovanje v skladu z zahtevami in pravili;
- boljšo verodostojnost informacij;
- urejeno in poenostavljeno notranje in zunanje poročanja, ki postaja strnjeno in jedrnato.

Eccles in Krzus (2010, str. 30–31) menita, da podjetja z intenzivnim uvajanjem integriranega poročanja lahko pričakujejo nekatere koristi, kot so:

- večja jasnost pri vseh odnosih in zavezah,
- boljše odločitve,
- boljši odnosi z vsemi deležniki,
- nižje tveganje izgube ugleda.

IIRC kot glavne prednosti integriranega poročanja navaja (IIRC Releases Discussion Paper, Invites Comments, 2011, str. 7):

- boljše kreiranje informacij za zunanje poročanje in s tem tudi boljše informacije za odločitve posloводства,
- širši spekter informacij,
- boljšo transparentnost,
- poudarek na upravljanju s tveganji,
- večjo vključenost deležnikov,
- višji nivo zaupanja s strani deležnikov,
- standardizirane načine poročanja ter
- nižje stroške
- in lažji dostop do kapitala s pomočjo boljših razkritij.

Na podlagi nanizanih koristi iz raziskav različnih avtorjev je razvidno, da se marsikatere koristi ponovijo pri rezultatih vseh raziskav, kar verjetno pomeni, da je takšna korist bolj poudarjena oziroma se zagotovo pojavi skupaj z uvedbo integriranega poročanja, saj so jo zaznali različni raziskovalci in podjetja. Koristi, ki so se pojavile pri vseh omenjenih raziskavah, so boljši odnosi z deležniki in njihova večja vključenost, širši obseg informacij in s tem lažje in boljše odločanje, privabljanje vlagateljev oziroma kapitala.

Organizacija Black Sun Plc je leta 2012 vsem organizacijam, ki so sodelovale v pilotnem projektu IIRC na področju integriranega poročanja, poslala vprašalnik o koristih takšnega načina poročanja. Na podlagi pridobljenih podatkov je izdala poročilo, v katerem so izpostavljene predvsem koristi, ki jih je povzročila zavezanost integriranemu poročanju. Nekateri vidijo koristi v naprednosti na tem področju ter diferenciaciji od konkurence, kar lahko pozitivno vpliva na vlagatelje, kupce in privablja poslovne partnerje. Ena izmed najbolj poudarjenih koristi je izboljšano sodelovanje med različnimi oddelki znotraj organizacije, kar poleg zmanjšanja števila podvojenih in protislovnih informacij pomaga tudi pri prepoznavanju priložnosti za učinkovitejšo rabo informacij. Večina organizacij je poudarila, da je proces integriranega poročanja izboljšal notranje informacijske procese, predvsem na področju zbiranja nefinančnih podatkov. Izboljšalo se je notranje razumevanje o ustvarjanju vrednosti v organizaciji. Uspešnost kakršne koli pobude v zvezi z integriranim poročanjem je odvisna od podpore na ravni uprave in nadzornega sveta. Po drugi strani pa integrirano poročanje tem organom omogoča, da si pridobijo bolj celovito razumevanje organizacije, izboljšano osredotočenje na bistvene vidike in ključne kazalnike uspešnosti ter boljše razumevanje tveganj in priložnosti. Velika večina anketiranih se je strinjala, da je proces integriranega poročanja pripomogel k boljšemu sprejemanju poslovnih odločitev. Organizacije postajajo bolj samozavestne pri razkrivanju ustreznih informacij, zaveza k preglednosti pa zahteva spremembe notranjega razmišljanja v organizacijah. Z integriranim poročanjem začenjajo organizacije prepoznavati poti za merjenje vrednosti tudi za druge deležnike in ne samo za vlagatelje (Novak, 2013, str. 46–48).

Leta 2014 je organizacija Black Sun Plc opravila drugo raziskavo, v kateri je sodelovalo 66 podjetij, ki so sicer sodelovali v pilotnem projektu IIRC. Na podlagi te raziskave so povzeli pet ključnih prednosti, ki jih prinaša integrirano poročanje (Black Sun Plc, 2014, str. 5):

- boljše razumevanje ustvarjanja vrednosti,
- izboljšanje merjenja ključnih kazalnikov uspešnosti poslovanja,
- bolj kakovostne informacije za poslovodstvo in odločanje,
- nov pristop k odnosom z deležniki (boljše razumevanje strategije in dolgoročnih ciljev podjetja) in
- povezovanje oddelkov ter širitev obzorij (spremeni se poročanje podjetja, vendar tudi njegovo delovanje in razmišljanje o tem, kaj s svojim delovanjem počne).

Koristi integriranega poročanja si obetajo različni deležniki, kljub temu pa v osnovi integrirana poročila ciljajo na vlagatelje. Osnovna ideja integriranega poročanja je, da se vsaka vrednost za podjetje, ki je rezultat trajnostne strategije (ne glede na to, ali se izkaže kot opredmeteno ali kot neopredmeteno osnovno sredstvo), na koncu (vsaj delno) pokaže tudi v njegovih rezultatih poslovanja. Na ta način vpliva tudi na tržno vrednost podjetja, ki zanima vlagatelje. Končni cilj integriranega poročanja je omogočiti vlagateljem, da ocenijo

tržno vrednost podjetja čim bližje njegovi notranji vrednosti (Ernst & Young Global Limited, 2014b, str. 1–4).

Integrirano poročanje zveni čudovito v teoriji, vendar njegovo izvajanje lahko predstavlja težave. Izziv je dvojen, in sicer, kako zagotoviti informacije, ki so hkrati relevantne za podjetje, in dovolj pomembne, da vplivajo na odločitve deležnikov. Seveda se relevantne informacije od podjetja do podjetja razlikujejo (npr. podjetje, ki se ukvarja s prevažanjem tovora, bo poročalo o svoji strategiji zniževanja vpliva spremembe cen goriva na njegovo poslovanje, medtem ko ta kazalec za podjetje, ki se ukvarja z razvojem programske opreme, ne pride v poštev). V veliko primerih odločitev o primernem kazalniku ni tako jasna (npr. če pride do političnega upora brez kakršnegakoli opozorila, kako se bo podjetje odločilo, ali je grožnja politične nestabilnosti vredna spremljanja in poročanja ali ne). Poročanje o določenih podatkih in informacijah bo torej za vsako podjetje različno, odvisno od industrije, zahtev deležnikov, regulatornih zahtev, donosnosti, trga, na katerem deluje, blagovne znamke, proizvodne strategije. Obstajajo pa tudi že uveljavljeni kazalniki uspešnosti poslovanja (ki niso samo finančni, ampak tudi okoljski, upravljavski, družbeni) in kazalniki tveganj, ki jih lahko mnoga podjetja privzamejo za svoja (Deloitte, 2011, str. 8).

Združenje zapriseženih računovodij (angl. *Association of Chartered Certified Accountants*, v nadaljevanju ACCA) je marca 2013 izvedlo raziskavo med 300 vlagatelji iz Irske in Velike Britanije na področju korporativnega poročanja. Eno izmed vprašanj je bilo, kaj mislijo, da bi bile glavne prednosti vzpostavitve integriranega poročanja. Odgovori so naštetih spodaj, in sicer po pomembnosti od tistega z največ (46 % anketiranih) do tistega z najmanj odgovori (15 % anketiranih) (Association of Chartered Certified Accountants, 2013, str. 20):

1. boljše razumevanje dolgoročnega poslovanja podjetja;
2. boljša razlaga povezanosti med trajnostjo in dolgoročnim poslovanjem;
3. več informacij o vplivanju dolgoročnih tveganj (npr. klimatske spremembe) na poslovni model podjetja;
4. boljše razumevanje ključnih tveganj in priložnosti podjetja;
5. boljše razumevanje povezanosti med trajnostjo in strategijo;
6. bolj povezana slika o strateških ciljih podjetja.

V isti raziskavi so vlagatelji odgovarjali tudi na vprašanje, kateri se jim zdijo glavni razlogi, da integrirano poročanje ne bi prineslo kakšne dodane vrednosti. Odgovori so naštetih po pomembnosti. Na prvem mestu je vprašanje z največ odgovori (43 % anketiranih), na zadnjem pa vprašanje z najmanj odgovori (17 % anketiranih) (Association of Chartered Certified Accountants, 2013, str. 21):

1. je preveč kompleksno;

2. niso prepričani, da bi z integriranim poročanjem dosegli cilje, ki naj bi ga le-to imelo (te smo predstavili v prejšnjem poglavju);
3. nejasno razumevanje, kaj naj bi z integriranim poročanjem sploh dosegli;
4. premalo pojasnjeni cilji integriranega poročanja;
5. pomanjkanje standardov o tem, kaj naj bi integrirano poročanje sploh vključevalo;
6. je preveč ambiciozno;
7. trenutno zadovoljstvo z obstoječim načinom poročanja.

Kritiki omenjajo pomembno slabost integriranega poročanja, in sicer, da se lahko le-to izkorišča za odnose z javnostmi in marketinške namene, namesto da bi zagotavljala kompletno sliko poslovanja in pomembne informacije deležnikom (Deloitte, 2011, str. 9).

Glede na zapisano v prejšnjih odstavkih je gotovo, da obstaja še veliko nejasnosti v zvezi z integriranim poročanjem. Po mnenju Farrarja (2011) so izzivi na področju integriranega poročanja naslednji:

- integrirano poročanje predpostavlja, da imajo podjetja izdelano integrirano strategijo. Po njegovih izkušnjah so le redka podjetja tista, ki imajo izdelano integrirano strategijo za področje trajnosti.
- Finančne službe so že tako zelo obremenjene z vedno večjo učinkovitostjo in nimajo ne časa ne zmožnosti, da bi se ukvarjale z integriranim poročanjem.
- Že sedaj so v podjetjih prisotne težave z zajemanjem podatkov, ki so razpršeni po različnih sistemih in službah. Če k temu dodamo še kompleksnost zbiranja podatkov glede na verigo ustvarjanja vrednosti in njihovega medsebojnega povezovanja, pridemo do časovno in stroškovno zelo zahtevne dejavnosti.
- V realnosti podjetja še nimajo izgrajene informacijske strukture, ki bi podpirala trajnostno poročanje na istem nivoju in iste kakovosti, kot je ta že izgrajena za finančno poročanje, za kar podjetja potrebujejo čas in denar.
- IIRC predpostavlja, da bodo podjetja merila in upravljala donose na vse oblike kapitala. Ali to pomeni merjenje donosov na vsako vrsto kapitala posebej ali v smislu vplivanja na finančni kapital? V kolikor so mišljeni donosi na vsako vrsto kapitala posebej, potem je potrebno ovrednotiti vložke, ki sicer niso ovrednoteni (npr. zrak, voda, izobraževalni sistem). Pri tem gre za izredno kompleksnost računovodenja trajnosti.

ACCA je leta 2011 izvedlo raziskavo s področja integriranega poročanja 50. največjih avstralskih podjetij, ki kotirajo na borzi. Raziskava je temeljila na javno dostopnih informacijah. Na podlagi te raziskave so ugotovili, s katerimi izzivi so se soočala podjetja, ki so pričela s procesom integriranega poročanja, in sicer (Association of Chartered Certified Accountants, 2011, str. 24–25):

- razumevanje povezav (potrebno je dobro razumeti proces ustvarjanja vrednosti v podjetju, vključno s povezanostjo finančne in nefinančne uspešnosti poslovanja podjetja);
- vrednotenje uspešnosti poslovanja (potrebno je razviti nove metode merjenja in ocenjevanja uspešnosti poslovanja podjetja);
- ohranjanje vrednosti za deležnike (potrebno se je osredotočiti na bistvene zadeve);
- upravljanje s tveganji (učinkovito upravljanje s tveganji je tisto, ki zagotavlja, da ima podjetje proaktivno vlogo pri predvidevanju in upravljanju nujnih tveganj in priložnosti);
- zanesljivost informacij (potrebno je razviti dober sistem za zbiranje in spremljanje podatkov, ki bo zagotovil zanesljive informacije);
- vlagatelji (razumevanje in uporaba integriranih poročil s strani vlagateljev bo primarno gonilo za sprejetje takšnega načina poročanja).

Pri preučevanju vseh teh koristi sem tudi sama razmišljala o določenih izzivih, s katerimi bi se podjetja lahko soočala v primeru uvedbe integriranega poročanja. Že v začetnem koraku vidim problem v poznavanju informacij, ki si jih deležniki želijo. Ali si dejansko vsi deležniki želijo podatkov in informacij kot so podane z integriranim poročanjem? Velikokrat se lahko zgodi, da so poročila pisana istočasno za vse deležnike, hkrati pa se zgodi, da niso uporabna za nobenega od teh.

Za podjetje je pomembno vprašanje, ali si poslovodstvo sploh želi integriranih informacij oziroma ali se poslovodstvu sploh zdijo takšne informacije pomembne? V primeru integriranega poročanja lahko pride do razkrivanja informacij, ki sicer zakonsko niso zahtevane, so pa v skladu z integriranim poročanjem in so lahko občutljive z vidika konkurence. Ali si razkrivanja takšnih informacij v podjetjih sploh želijo in v kolikšni meri? Preučiti bi bilo potrebno vse deležnike podjetja in pridobiti informacije o njihovih potrebah po določenih informacijah ter te nato uskladiti z željami in potrebami poslovodstva podjetja. V podjetju se je potrebno odločiti, kaj bodo poročali, kdo bo dal podatke in kdo jih bo komentiral.

Večina podjetij se zaveda pomena trajnosti, zato menim, da pri integriranem poročanju ni problem poročanje o njej. Seveda je potrebno razmisliti, kako trajnost vključiti v strategijo in poslovni model, vendar je veliko večji problem vrednotenje le-te (npr. izkazovanje okoljskih in družbenih vplivov v denarnih enotah). Potrebno se je vprašati o kakovosti nefinančnih podatkov, ki jih imajo v podjetjih. Ponavadi so težave s kakovostjo podatkov posledica omejenosti informacijskega sistema in procesov. Posledično se pojavljajo težave s pravočasnostjo podatkov.

Vse potrebne podatke, ki bi jih potrebovali za integrirano poročanje, je torej potrebno najprej ovrednotiti in nato še povezati, kar predstavlja velik izziv. Kljub temu, da je veliko

podjetij kot prednost integriranega poročanja navedlo povezovanje oddelkov v podjetju, vidim to kot velik izziv in začetno težavo. Sodelovanje med oddelki namreč terja svoj čas ter povzroča odvisnost od drugih, v praksi pa so izredno pomembni roki, ki jim je včasih težko slediti že pri klasičnem finančnem poročanju, kaj šele pri zahtevah integriranega poročanja. Pravočasnost je v praksi izrednega pomena. Podatki prihajajo iz različnih oddelkov podjetja, so različnih oblik itd. Vse, ki podatke pripravljajo, je potrebno seznaniti z integriranim poročanjem ter povezavami med finančnimi in nefinančnimi informacijami, ki terja veliko večjo medsebojno angažiranost zaposlenih. Zelo premišljeno je potrebno sestaviti skupine iz vseh področij podjetja, uvesti integrirano razmišljanje po posameznih oddelkih, spremeniti organizacijske procese in prilagoditi informacijsko tehnologijo, kar je dolgotrajno, poleg tega pa je povezano z določenimi stroški, ki so na začetku višji.

Z ovrednotenjem podatkov je povezan tudi razvoj ključnih kazalnikov uspešnosti poslovanja na področju trajnosti. Podjetja se morajo odločiti, kateri kazalniki so zanje pomembni oziroma na kakšen način jih bodo v podjetju izračunavali. Če ti kazalniki v podjetju niso razviti, tudi ne morejo povezati prejemkov posloводства v zvezi z njimi, kar naj bi bila ena od smernic integriranega poročanja.

V primeru, da podjetje izdeluje več poročil (npr. računovodske izkaze, trajnostno poročilo ipd.), v integriranem poročilu pa se pri določenih zadevah na te izkaze sklicuje, se sprašujem, ali v tem primeru podjetje ne pride do točke, ko dejansko izdeluje še več poročil. V tem primeru porabijo tudi več časa za pripravo le-teh, vprašljive pa so dejanske koristi takšnega načina poročanja. Menim, da bi morala tendenca razvoja integriranega poročanja slediti konceptu enega samega poročila.

Pri analiziranju vpliva kapitalov, pomembnih za podjetja, o katerih naj bi le-ta razmislila in poročala, sem prišla do dileme, ali naj podjetja poročajo o kapitalih samo, v kolikor vstopajo v njihov proces ustvarjanja vrednosti in iz njega izstopajo oziroma sodelujejo v poslovnem modelu. Gre namreč za to, da podjetje lahko negativno vpliva na kakšno vrsto kapitala tudi v primeru, da le-ta za podjetje ni pomemben. Npr. v kolikor podjetje pri svojem proizvodnem procesu onesnažuje reko, ki teče blizu mesta proizvodnje, le-ta pa ni vključena v proizvodni proces podjetja, se postavi vprašanje, ali naj podjetje o tem poroča ali ne. Iz koncepta integriranega poročanja je razbrati, da podjetje upošteva samo kapitala, ki vplivajo tudi na podjetje, ne podaja pa koncepta vplivov teh kapitalov v širši obliki, kar z vidika trajnosti ni zadovoljivo.

Integrirano poročanje usmerja podjetja k poročanju o bistvenih zadevah, vendar se podjetja ne morejo usmeriti samo k poročanju o le-teh, v kolikor se odločijo za izdelavo enega samega (integriranega) poročila, saj so zahteve po določenih razkritjih tudi zakonsko predpisane ali zahtevane po določenih računovodskih standardih ali pravilih borze ipd.

Zelo občutljiv del integriranega poročanja predstavljajo tudi prihodnje informacije in pričakovane (u)porabe kapitalov. Kot že omenjeno, se na začetku najprej soočimo s težavo kvantificiranja vseh kapitalov, nato pa je potrebno narediti še dolgoročne napovedi za te kapitale, ki naj bodo kakovostne, pravočasne itd.

Iz predhodnih odstavkov lahko generiram skupno ugotovitev, da je v praksi pri uvedbi integriranega poročanja vsekakor potrebno spremeniti kulturo podjetja in razmišljanje zaposlenih, ki jih je potrebno spodbuditi k bolj strateškemu, integriranemu razmišljanju. Pri tem je potrebno razumevanje in podpora vseh strani in vseh sodelujočih v podjetju. Pot do pravega integriranega poročanja in njegovih koristi je dolgoročna, končno pa morajo tudi bralci poročil dojeti to novo zgodbo – integrirano poročanje.

1.3 Regulatorne ureditve integriranega poročanja v različnih državah

Pobude za integrirano poročanje se v zadnjih letih vrstijo tako na regulativni kakor tudi na prostovoljni ravni. Pomembno vlogo pri neformalnem spodbujanju integriranega poročanja ima leta 2010 ustanovljeni IIRC, katerega temeljni namen je oblikovanje globalno sprejetih standardov integriranega poročanja (Drevenšek, 2012b).

Nekatere države (Danska, Švedska, Južna Afrika) od nekaterih družb pričakujejo trajnostno poročanje, nekatere pa tudi njihovo vključevanje v letna poročila. To uravnavajo prek zakonskih predpisov ali različnih pobud regulatornih organov pa tudi strokovnih združenj (Drevenšek, 2012b). Regulatorni organi na različne načine posegajo na področje trajnostnega poročanja. V nadaljevanju so na kratko predstavljene ureditve nekaterih držav na tem področju.

Prva država, ki je zakonsko predpisala nefinančno poročanje, je bila Francija, ki je že leta 1977 zahtevala od družb, ki imajo več kot 300 zaposlenih, da v svojih letnih poročilih obravnavajo kazalnike, povezane z zaposlenimi. Od takrat je urejala družbeno odgovornost preko različnih zakonov. Leta 2010 je sprejela paket zakonov (Grenelle II), ki zahtevajo od vseh francoskih družb, ki imajo več kot 500 zaposlenih, razkritje trajnostnih informacij (okoljske in družbene vplive svojega delovanja in doprinos k razvoju trajnosti) v njihovih letnih poročilih od leta 2012 naprej (Drevenšek, 2012a, str. 15).

V Maleziji je vlada predpisala obvezno poročanje o družbeni odgovornosti. Švedska vlada je od družb s kapitalskimi naložbami države zahtevala pripravo letnih trajnostnih poročil skladno s smernicami GRI, ki morajo biti tudi ustrezno pregledana s strani zunanjih neodvisnih institucij. Na Danskem je parlament leta 2008 sprejel zakon, s katerim morajo vse družbe, katerih vrednostni papirji kotirajo na borzi, in javne družbe s kapitalskimi naložbami države v svojih letnih poročilih obvezno poročati o uresničevanju družbene odgovornosti. Britanski zakon o gospodarskih družbah (angl. *Companies Act*) od vseh družb, katerih vrednostni papirji kotirajo na borzi, zahteva, da v svojih letnih pregledih

poslovanja razkrijejo informacije o okoljskih in družbenih zadevah ter zadevah v zvezi z zaposlenimi in lokalnimi skupnostmi (Drevenšek, 2012a, str. 15–16).

Tabela 3: Interes podjetij in vlagateljev po integriranem poročanju okoljske uspešnosti poslovanja

Interes vlagateljev po integriranem poročanju	Interes podjetij po integriranem poročanju		
		Majhen	Velik
	Velik	Kanada Grčija Indija Japonska Singapur ZDA	Danska Velika Britanija Nemčija Španija Švica
Majhen	Avstralija Belgija Kitajska Hong Kong Italija Južna Koreja	Brazilija Finska Francija Nizozemska Južna Afrika Švedska	

Vir: R. Eccles & G. Serafeim, Leading and lagging countries in contributing to a sustainable society, 2011, tabela 1.

Tabela 4: Interes podjetij in vlagateljev po integriranem poročanju družbene uspešnosti poslovanja

Interes vlagateljev po integriranem poročanju	Interes podjetij po integriranem poročanju		
		Majhen	Velik
	Velik	Kanada Grčija Indija Japonska Singapur Švica ZDA	Velika Britanija Nemčija Italija Španija
Majhen	Avstralija Kitajska Hong Kong Nizozemska Južna Koreja	Belgija Brazilija Danska Finska Francija Južna Afrika Švedska	

Vir: R. Eccles & G. Serafeim, Leading and lagging countries in contributing to a sustainable society, 2011, tabela 2.

Samo Južna Afrika zahteva pripravo integriranega poročila za vsa podjetja, ki kotirajo na borzi, v nasprotnem morajo podjetja razložiti, zakaj tega poročila ne pripravljajo. V Južni Afriki je premik k integriranemu poročanju povzročilo priporočilo Johannesburgske borze, da morajo podjetja, ki kotirajo na borzi, izdati integrirana poročila po načelih zakona King III, izdanega leta 2009. Osnova tega zakona je v neločljivi povezanosti upravljanja, strategije in trajnosti, zato jih morajo podjetja združiti že v sami osnovi svojega poslovanja ter posledično tudi poročanja (Bouie Leuner, 2012, str. 33).

Eccles in Serafeim (2011) sta analizirala podatke več kot 2.000 podjetij v 23 državah z namenom ugotavljanja obsega vključevanja okoljskih in družbenih razkritij k finančnim razkritjem. Izsledki te raziskave so pokazali, da so glede na okoljske kazalnike poslovanja visoko uvrščene države Danska, Velika Britanija, Nemčija, Španija in Švica. Glede na družbene kazalnike poslovanja so se visoko uvrstile Velika Britanija, Nemčija, Italija in Španija. Pri vseh navedenih državah gre tako za visoko raven interesa po integriranemu poročanju s strani podjetij kot tudi za visoko raven zainteresiranosti vlagateljev po integriranem poročanju. Zanimivo je, da med naštetimi državami ni Južne Afrike in Francije, kjer je integrirano poročanje predpisano. Ti dve spadata namreč med države, kjer je integrirano poročanje s strani podjetij na visoki ravni, zainteresiranost vlagateljev po takšnem poročanju pa na precej nizki ravni. Glede na to, da podjetja v Južni Afriki kažejo velik interes po integriranem poročanju, se to odraža tudi v velikem številu dobrih integriranih poročil, katera sem zasledila pri analiziranju poročil z namenom predstavitve v praktičnem delu magistrskega dela. Rezultati omenjene raziskave so v celoti prikazani v Tabeli 3 in Tabeli 4.

1.3.1 Ureditev integriranega poročanja v Evropski uniji

Evropski parlament in Svet Evropske unije (v nadaljevanju EU) sta junija 2013 sprejela direktivo 2013/34/EU (Direktiva 2013/34/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. junija 2013 o letnih računovodskih izkazih, konsolidiranih računovodskih izkazih in povezanih poročilih nekaterih vrst podjetij, spremembi Direktive 2006/43/ES Evropskega parlamenta in Sveta ter razveljavitvi direktiv Sveta 78/660/EGS in 83/349/EGS), ki narekuje, da mora, »kolikor je potrebno za razumevanje razvoja, uspešnosti ali položaja podjetja, analiza poslovanja vključevati tako ključne finančne kot, kjer je to ustrezno, nefinančne kazalnike uspešnosti, pomembne za specifično poslovanje, vključno z informacijami o okoljskih in kadrovskih zadevah. Analiza v poslovnem poročilu, kjer je to ustrezno, vsebuje sklicevanja na zneske v letnih računovodskih izkazih in dodatna pojasnila v zvezi z njimi.« Direktiva v členu 19a tudi narekuje, da morajo »velika podjetja, ki so subjekti javnega interesa in katerih povprečno število zaposlenih v poslovnem letu je na dan bilance stanja večje od 500, v poslovno poročilo vključiti tudi izjavo o nefinančnem poslovanju, ki, kolikor je potrebno za razumevanje razvoja, uspešnosti in položaja podjetja ter učinka njegovih dejavnosti, vsebuje vsaj informacije o okoljskih, socialnih in

kadrovskih zadevah, spoštovanju človekovih pravic ter zadevah v zvezi z bojem proti korupciji in podkupovanju.«

Svet EU je oktobra 2014 sprejel direktivo glede razkritja nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin (Direktiva 2014/95/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2014 o spremembi Direktive 2013/34/EU glede razkritja nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin), kjer je med drugim navedeno, da je »pomembno, da podjetja širijo informacije o trajnosti, kot so socialni in okoljski dejavniki, za prepoznavanje tveganj za trajnost in krepitev zaupanja vlagateljev in potrošnikov. Dejansko je razkritje nefinančnih informacij nujen korak k obvladovanju prehoda na trajnostno globalno gospodarstvo, ki povezuje dolgoročno donosnost s socialno pravičnostjo in varstvom okolja. V tem pogledu razkritje nefinančnih informacij pripomore k merjenju, spremljanju in upravljanju uspešnosti podjetij ter njihovega vpliva na družbo. Zato je Evropski parlament Komisijo pozval, naj predloži zakonodajni predlog o razkritju nefinančnih informacij podjetij, ki bo omogočal visoko stopnjo prožnosti pri ukrepanju, da bo mogoče upoštevati večdimenzionalno naravo družbene odgovornosti podjetij in raznovrstnost politik družbene odgovornosti podjetij, ki jih izvajajo podjetja, in ustrezno stopnjo primerljivosti, da bo zadovoljevala potrebe vlagateljev in drugih zainteresiranih strani ter potrebo, da se potrošnikom zagotovi enostaven dostop do informacij o vplivu podjetij na družbo.« Tako je EU s to direktivo vsaj okvirno predpisala trajnostno poročilo.

Ali bo integrirano poročanje urejeno na prostovoljni ali zakonski osnovi, ni toliko pomembno kot to, da bi ga uredili z določenimi standardi korporativnega poročanja, ki bi izboljšali prakso na področju integriranega poročanja in omogočilo njegov nadaljnji razvoj (Dragu & Tudor-Tiron, 2013, str. 1227).

1.3.2 Ureditev integriranega poročanja v Sloveniji

Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS št. 65/2009-UPB3, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013, 82/2013, 55/2015, v nadaljevanju ZGD-1) v 2. odstavku 70. člena omenja, da mora družba v okviru celovite analize razvoja in izidov poslovanja vključevati (poleg računovodskih, finančnih) tudi druge kazalce, kazalnike in druge pokazatelje, ki vključujejo tudi informacije, povezane z varstvom okolja in delavci, ki naj bi vključevala tudi sklicevanje na zneske v računovodskih izkazih in dodatna pojasnila. Zakonski okvir torej zahteva, da podjetje poleg finančnih poročila tudi o drugih kazalcih, vendar je opredelitev v zakonu zelo ohlapna.

Temeljne zahteve glede vsebine letnih poročil torej predpisuje ZGD-1, sicer pa podjetje pri izboru predstavljenih vsebin izhaja predvsem iz uporabnikov svojega letnega poročila. Med vsebinami, ki zanimajo uporabnike letnega poročila, so gotovo poslovni model podjetja in predstavitev okolja, v katerem posluje, ter razlogi za ključne dosežke pri

poslovanju v primerjavi z zastavljenimi cilji. Zanimajo jih tudi predvidevanja in načrti podjetja v prihodnosti ter negotovosti, s katerimi se sooča. Pričakujejo, da jim bo podjetje predstavilo ključna tveganja in njihovo obvladovanje pa tudi, kako ureditev upravljanja tveganj zagotavlja pravočasno prepoznavanje in ocenjevanje tveganj ter odzivanje nanje (Vezjak, 2013, str. 57).

Slovenski državni holding, d.d., je v letu 2014 organiziral srečanje na temo poročanja o trajnostnem razvoju in družbeni odgovornosti, iz česar sklepam, da se nekatere pobude na tem področju dogajajo tudi na slovenskem prostoru. Pri vabilu na to srečanje je zapisano, da morajo in zmorejo državni nadzorniki prispevati k prenovi prevladujočih vrednot in prakse (Izobraževalno srečanje 16/2014: Poročanje o trajnostnem razvoju in družbeni odgovornosti).

Slovenski državni holding, d.d. je izdal Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države, v katerem je v 8. poglavju navedeno (2016, str. 26–27): »Družba s kapitalsko naložbo države naj v letnem poročilu skladno z ZGD-1 navede stvarno sliko razvoja svojih poslovnih dejavnosti, trenutno stanje in dosežke v skladu z zakonodajo in ustaljeno prakso. To pa poleg zakonsko predpisanih finančnih in nefinančnih razkritij vključuje:

- razkritja o tveganjih in sistemu obvladovanja tveganj,
- prizadevanje družbe glede raziskovanja in razvoja,
- poročanje o korporativnem upravljanju družbe v izjavi o upravljanju, kjer pojasnijo morebitnega odstopanja od določb tega Kodeksa in morebitnih drugih referenčnih kodeksov,
- poročanje o trajnostnem razvoju družbe (lahko ločen dokument ali del letnega poročila), kar obsega na primer:
 - poročilo in kratko analizo o vprašanih trajnostnega razvoja, ki so pomembna za družbo,
 - poročilo o odnosih z glavnimi deležniki družbe,
 - jasno poročilo o tveganjih in priložnostih, ki jih družba obravnava v sklopu trajnostnega razvoja, še posebno o nefinančnem tveganju in priložnostih, ki so potrebni za razumevanje njenega razvoja, uspešnost poslovanja in položaj družbe,
 - pregled strategije družbe in prilagoditev zahtevam za trajnostni razvoj ter kako so strategije in prilagoditve vplivale na dosežke pri poslovanju družbe ter na njen položaj zdaj in v prihodnosti,
 - jasno poročilo o dosežkih in ciljih, ki temeljijo na izbranih kazalnikih uspešnosti.«

Ljubljanska borza je izdala Kodeks upravljanja javnih delniških družb, kjer se nekajkrat omenja trajnostno poročanje, in sicer že v prvi točki, kjer je definiran osnovni cilj delniške družbe, ki naj bi bil maksimiranje vrednosti družbe. V tej točki je poleg tega navedeno

(Kodeks upravljanja javnih delniških družb, 2009, str. 4): »Ta in drugi cilji, ki jih družba zasleduje pri opravljanju svoje dejavnosti, kot sta dolgoročno ustvarjanje vrednosti za delničarje in upoštevanje socialnih in okoljskih vidikov poslovanja z namenom zagotavljanja trajnostnega razvoja družbe, se navedejo v statutu družbe.« Nadalje je v 16. točki navedeno tudi (Kodeks upravljanja javnih delniških družb, 2009, str. 14): »Merila uspešnosti morajo poleg uspešnosti poslovanja spodbujati tudi trajnostni razvoj družbe in vključevati nefinančna merila, ki so pomembna za ustvarjanje dolgoročne vrednosti družbe, kot je spoštovanje veljavnih pravil družbe in etičnih standardov.« V 22. točki je zapisano (Kodeks upravljanja javnih delniških družb, 2009, str. 19): »Družba razkrije tudi trajnostno poročilo, katerega del je poročilo o družbeni odgovornosti (odgovornosti do zaposlenih, potrošnikov, lokalne skupnosti ter varstva okolja) na spletni strani kot ločeno poročilo ali sestavni del letnega poročila.« Na podlagi te točke lahko sklepamo, da Kodeks upravljanja javnih delniških družb ponuja možnost ločenega trajnostnega poročila ali pa njegove vključitve v letno poročilo, ne razlaga pa, kaj natanko naj bi to pomenilo.

Nekatera največja slovenska podjetja že uporabljajo uveljavljene svetovne smernice za trajnostno poročanje ali se po njih zgledujejo, druge gospodarske družbe pa imajo še veliko možnosti za izboljšanje. V letnih poročilih je še vedno zaznati veliko poročanja o družbenem in okoljskem vidiku trajnostnega razvoja, znotraj tega izstopa poročanje o zaposlenih, donacijah, sponzorstvih in okoljevarstvenem delovanju, manj pa o finančnih vidikih trajnostnega razvoja.

V Sloveniji se za poročanje o nefinančnih kazalnikih ekonomskih, družbenih in okoljskih vplivov odločajo predvsem podjetja, ki, tako kot v svetu, v prvi vrsti uporabljajo mednarodne smernice trajnostnega poročanja GRI. Poročila, ki za poročanje uporabljajo smernice GRI, so v istoimenski mednarodni bazi vodilne organizacije, kjer so med več kot 20.000 objavljenimi trajnostnimi poročili tudi poročila skupine Telekom Slovenije, podjetja Lek, skupine Triglav, Mercatorja, GEN-I-ja, Petrola, družbe Knauf Insulation ter inštituta Ekvilib (Kernel & Islamović, 2014, str. 15). V letu 2013 so bile smernice trajnostnega poročanja prenovljene v t.i. GRI G4, pri čemer so opustili spodbujanje k postopnemu in čim obsežnejšemu razkrivanju kazalnikov nefinančnega poslovanja. Narekujejo informacije o bistvenih vidikih poslovanja, prepoznane v odnosu do ključnih deležnikov. Sicer pa v Sloveniji nekega resnega integriranja upravljavskih, okoljskih in družbenih informacij v poslovna poročila še ni zaznati (Drevenšek, 2012a, str. 1).

1.3.3 Vloga Mednarodnega sveta za integrirano poročanje (IIRC)

Veliko vlogo pri promoviranju integriranega poročanja je prevzel IIRC, katerega namen je sprejeti standarde integriranega poročanja. IIRC je bil ustanovljen avgusta leta 2010 kot skupen projekt GRI, A4S in IFAC. Je globalna zveza regulatorjev, vlagateljev, podjetij, izdajalcev standardov, računovodske stroke in nevladnih organizacij. Integriranega poročanja so se lotili sistemsko in intenzivno. IIRC želi poenotiti poročanje z

združevanjem finančnih, upravljaljskih in trajnostnih delov poročil ter tako prispevati k prikazu ustvarjanja vrednosti podjetij na kratek, srednji in dolgi rok. Vsi, ki so vključeni v IIRC, se strinjajo, da predstavlja poročanje o ustvarjanju vrednosti naslednji korak razvoja družbenega poročanja. Za ta namen so izdali tudi Mednarodni okvir integriranega poročanja (angl. *International Integrated Reporting Framework*, v nadaljevanju Okvir), ki naj bi predstavljal osnovo za prihodnost poročanja o ustvarjanju vrednosti skozi čas.

Cilj IIRC ni povečevanje bremena poročanja za podjetja, ampak izboljšanje odločitev na področju alokacije resursov. Vsakdo izmed nas lahko nekaj prispeva za trajnostno družbo. Integrirano poročanje kot tako ne more zagotoviti trajnosti, je pa lahko uporabno orodje kot pomoč k boljšim odločitvam o virih oziroma kapitalih, ki jih (u)porabljamo (International Integrated Reporting Committee, 2010, str. 7–8). Septembra 2011 je IIRC izdal Dokument za razpravo (angl. *Discussion Paper*) o integriranem poročanju, v katerem so bile predstavljene začetne ideje glede razvoja tega področja. Lotili so se projekta, ki je pomagal k razvoju Okvirja. V ta projekt je bilo vključenih 75 organizacij iz vsega sveta, ki so preizkušale načela, vsebino in praktičnost integriranega poročanja.

IIRC želi s svojimi dejavnostmi podati primer idealnega integriranega poročila, primere dobrih praks na področju uvajanja integriranega poročanja v podjetja, testirane rešitve, potrebne regulatorne spremembe in podporno gradivo za vse naštetu (Tilley, 2012, str. 65).

2 MEDNARODNI OKVIR INTEGRIRANEGA POROČANJA

Vsi udeleženci IIRC se strinjajo, da predstavlja poročanje o ustvarjanju vrednosti naslednji korak razvoja družbenega poročanja. Za ta namen so osnovali Okvir, ki naj bi predstavljal osnovo za prihodnost integriranega poročanja. Okvir predstavlja vodič za podjetja, ki želijo pripravljati integrirano poročilo. Podjetja naj bi spodbudil, da izkoristijo prednosti le-tega (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 2).

Okvir je osnovan na bazi navodil. Ne zahteva točno določene vsebine, ampak spodbuja podjetja, da pripravijo integrirano poročilo upoštevajoč vsebinske elemente in temeljna načela. Ne predpisuje določenih kazalnikov poslovanja, metod ali razkritij, vključuje pa priporočila, ki jih je potrebno upoštevati, da bi lahko izdelali integrirano poročilo v pravem pomenu besedne zveze in v skladu z Okvirjem (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 4). Integrirano poročilo naj bi vsebovalo izjavo poslovodstva, da je odgovorno za pripravo integriranega poročila in da je le-to pripravljeno v skladu z Okvirjem (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 9). Okvir definira informacije, ki naj bi bile vključene v integrirano poročilo z namenom razumevanja zmožnosti organizacije ustvarjati vrednost. Pripomogel naj bi k doslednemu poročanju organizacij, zagotovil splošne parametre za snovalce politik in regulatorje ter zagotovil fokus za harmonizacijo standardov poročanja. Okvir je namenjen predvsem velikim podjetjem in potrebam njihovih vlagateljev (Novak, 2013, str. 42).

Namen Okvirja je vzpostaviti temeljne koncepte, vodilna načela in ključne vsebinske elemente, ki vplivajo na celotno vsebino integriranega poročila. Podjetjem bo pomagal določiti, kako naj smiselno in pregledno prikažejo svoj proces ustvarjanja vrednosti (Busco, 2014, str. 33). Glede na namen Okvirja v nadaljevanju podrobneje predstavljam temeljne koncepte, vodilna načela in ključne vsebinske elemente integriranega poročanja.

2.1 Temeljni koncepti integriranega poročanja

Pred pripravo integriranega poročila je potrebno poznati temeljne koncepte, ki so potrebni za razumevanje le-tega. Ti koncepti podpirajo in utemeljujejo zahteve, ki jih predpisuje Okvir.

Kot smo že omenili pri definiciji integriranega poročila, nam le-to razlaga, kako podjetje ustvarja vrednost skozi čas. Ta vrednost se ne ustvarja samo v podjetju, ampak nanjo vpliva zunanje okolje, ustvarja se tudi pri odnosih z deležniki in je odvisna od različnih virov. To je razlog, da naj bi integrirano poročilo dalo vpogled v (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 10):

- zunanje okolje, ki vpliva na podjetje,
- vire, ki jih podjetja (u)porablja in na katere vpliva (v Okvirju se zanje uporablja enoten izraz kapitali, kar je pojasnjeno v nadaljevanju besedila),
- odnose podjetja z zunanjim okoljem in kapitali pri ustvarjanju vrednosti na kratek, srednji in dolgi rok.

Šest kapitalov, ki jih podjetje (u)porablja in nanje vpliva, **poslovni model** podjetja in **ustvarjanje vrednosti skozi čas** so torej temeljni koncepti integriranega poročanja. Preko poslovnega modela podjetje ustvarja vrednost. Ta vrednost je akumulirana v kapitalih, ki jih podjetje (u)porablja ali nanje vpliva. Ocena uspešnosti podjetja pri ustvarjanju vrednosti na kratek, srednji in dolgi rok temelji na razumevanju povezanosti poslovnega modela in širokega spektra zunanjih in notranjih dejavnikov. Ti dejavniki predstavljajo bistvene elemente, ki jih je potrebno v integriranem poročilu razkriti (Busco, Frigo, Quattrone, Riccaboni, 2013, str. 36).

Vrednost, ki jo podjetje ustvarja skozi čas, se kaže v povečanju, zmanjšanju ali preoblikovanju kapitalov, ki so posledica poslovne dejavnosti podjetja, in njegovih proizvodih. Tako lahko na vrednost gledamo na dva načina, in sicer na vrednost, ki je ustvarjena za podjetje in omogoča finančna povračila vlagateljem, ter na vrednost, ustvarjeno za ostale deležnike in družbo v širšem smislu. Sposobnost podjetja ustvarjati vrednost zase je povezana z ustvarjanjem vrednosti za druge. To se dogaja z različnimi dejavnostmi, ki so povezane z neposrednim vplivom na finančni kapital. Kadar te dejavnosti in povezave pomembno vplivajo na sposobnost podjetja ustvarjati vrednost, jih

je potrebno vključiti v integrirano poročilo. Ker se vrednost ustvarja s pomočjo različnih kapitalov, je pomembno poudariti, da ni dobro maksimirati učinek ene vrste kapitala z negativnim vplivom na druge vrste kapitala. Če npr. maksimiramo dobiček za ceno človeškega kapitala (z neprimerno politiko ravnanja z ljudmi pri delu), to ne bo maksimiralo vrednosti podjetja na dolgi rok, saj se nam bo človeški kapital zniževal in dolgoročno vplival na manjšo ustvarjeno vrednost (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 10–11).

Glede na to, da je v magistrskem delu že nekajkrat omenjen izraz kapitali, ki je za koncept integriranega poročanja pomemben, je prav, da ga na tem mestu tudi vsebinsko razložim, saj se v kapitalih odraža vrednost podjetja.

Kapitali so skladišča vrednosti, ki se lahko povečajo, zmanjšajo ali preoblikujejo preko aktivnosti podjetja in njegovih izlozkov (npr. finančni kapital podjetja naraste, kadar podjetje posluje z dobičkom, človeški kapital se izboljša, kadar so zaposleni bolj strokovno podkovani, itd.). Tako so ti kapitali v stalnem gibanju (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 11).

Vsa podjetja so odvisna od različnih vrst kapitala. V smislu integriranega poročanja kapitali obsegajo finančni, proizvodni, intelektualni, človeški, družbeni in naravni kapital, ki jih v nadaljevanju opisujem. Podjetja lahko pri pripravi integriranega poročila oblikujejo svojo delitev kapitalov, vendar je prav, da razmislijo o vseh možnih kapitalih, ki jih pri svojem delovanju (u)porabljajo in na katera vplivajo. Razlage posameznih kapitalov so povzete iz Okvirja (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 11–12).

Finančni kapital je na voljo podjetjem za proizvodnjo izdelkov ali zagotavljanje storitev. Podjetje ga pridobi s poslovanjem ali zadolževanjem ali preko naložb vanj. Finančni kapital je merilo poslovanja podjetja in je tesno povezan z ostalimi vrstami kapitala. Pomembno je, da znamo prikazati, kako se finančni kapital spreminja v ostale vrste kapitala in obratno.

Proizvodni kapital predstavljajo fizični objekti, ki jih podjetje uporablja pri svojem poslovanju, in vključujejo zgradbe, opremo, infrastrukturo. Lahko je last podjetja ali pa nekoga drugega.

Intelektualni kapital predstavlja neopredmetena sredstva podjetja, ki temeljijo na znanju in lahko zagotavljajo pomembne konkurenčne prednosti. Sem spadata intelektualna lastnina (patenti, pravice, licence, blagovna znamka) in podjetniški kapital (tiho znanje, sistemi, procesi).

Človeški kapital zajema usposobljenost kadra, njegove zmožnosti in izkušnje ter sposobnosti in želje po inoviranju, sodelovanju, vodenju. Pretirano odhajanje in

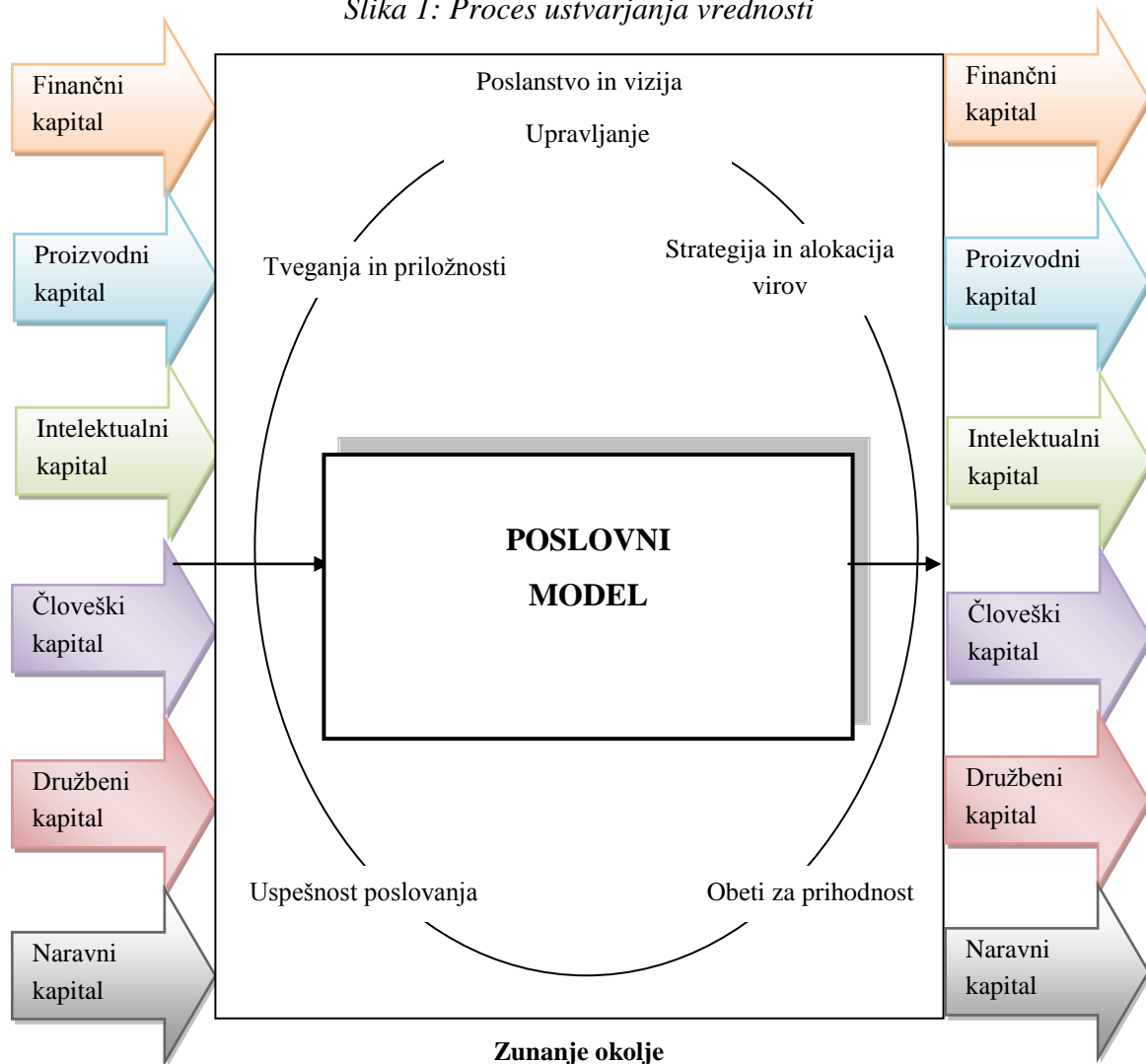
neprimerno nagrajevanje zaposlenih lahko vplivajo na ugled podjetja in njegovo sposobnost ustvarjanja vrednosti.

Družbeni kapital zajema odnose z in med skupnostmi, deležniki in ostalo javnostjo. Vključuje norme, vrednote, obnašanja, zaupanje, ugled podjetja. Veliko poslovođij meni, da je družbeni kapital najbolj pomemben za dolgoročni uspeh podjetja, vendar je tudi eden najtežje merljivih.

Naravni kapital predstavlja vse naravne vire, obnovljive in neobnovljive, ter vključuje zrak, vodo, zemljo, gozdove, ekosisteme itd.

Tudi proces ustvarjanja vrednosti sem do sedaj v magistrskem delu že večkrat omenila. Za lažjo predstavo prikazujem v Sliki 1 proces ustvarjanja vrednosti, kjer so sestavine, zajete v tej sliki, povezane s ključnimi vsebinskimi elementi predstavljenimi v poglavju 2.3.

Slika 1: Proces ustvarjanja vrednosti



Vir: International Integrated Reporting Council, 2013, str. 13, Slika 2.

Pri ustvarjanju vrednosti ni pomembno samo podjetje, ampak na ustvarjeno vrednost vpliva tudi zunanje okolje, ki predstavlja okolje, znotraj katerega podjetje posluje, in vključuje ekonomske pogoje poslovanja, tehnološke spremembe, družbene probleme, okoljske izzive itd. Vrednost se ustvarja tudi med odnosi z drugimi in je odvisna tudi od zmožnosti, sposobnosti, in dostopnosti različnih virov ter upravljanja z njimi. Poslanstvo in vizija se prepletata skozi celoten poslovni model, saj nam predstavljata namen in cilj podjetja na jasn in strnjen način. Tisti, ki so odgovorni za upravljanje, morajo zagotoviti takšno upravljavsko strukturo, ki bo podpirala sposobnost organizacije ustvarjati vrednost. Jedro podjetja je njegov poslovni model, ki je odvisen od različnih kapitalov. Ti vstopajo v poslovni model kot vložki in se preko poslovnih aktivnosti pretvarjajo v izločke iz procesa (proizvodi, storitve, stranski produkti, odpadki). Poslovne aktivnosti in izločki pripeljejo do rezultata, ki vpliva na kapitale. Zmožnost poslovnega modela, da se prilagodi spremembam (npr. razpoložljivosti, dostopnosti, kakovosti vložkov), vpliva na dolgoročno sposobnost podjetja. S spremljanjem in analiziranjem zunanjega okolja zaznavamo tveganja in priložnosti, ki so lahko pomembna za podjetje, njegovo strategijo in poslovni model. S strategijo podjetje opredeli, na kakšen način bo upravljalo tveganja in maksimiralo priložnosti. Določi strateške cilje in strategije za njihovo dosego, za kar je treba imeti izdelan načrt alokacije resursov. Podjetje potrebuje informacije o uspešnosti poslovanja, kar vključuje tudi pripravo kazalnikov in nadzornih mehanizmov, ki bodo zagotavljali informacije za odločanje. Proces ustvarjanja vrednosti je dinamičen. Redno preverjanje vseh njegovih elementov in povezav med njimi z osredotočenjem na prihodnost vodi k izpopolnjevanju in želji po izboljšanju vseh elementov (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 13–14).

2.2 Vodilna načela integriranega poročanja

IIRC kot vodilna načela za pripravo integriranega poročila v skladu z Okvirjem predlaga (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 5):

- strateško osredotočenje in usmerjenost v prihodnost,
- povezanost informacij,
- odzivnost in vključevanje deležnikov,
- bistvenost,
- jedrnatost,
- zanesljivost in popolnost ter
- doslednost in primerljivost.

Našteta načela je potrebno upoštevati tako pri pripravi integriranega poročila kot pri načinu predstavljanja informacij. V nadaljevanju je vsako izmed teh načel podrobneje opisano v pod poglavjih.

2.2.1 Strateško osredotočenje in usmerjenost v prihodnost

Integrirano poročilo naj bi zagotavljalo vpogled v strateške cilje podjetja ter povezanost letih s sposobnostjo podjetja, da ustvarja in ohranja vrednost skozi čas. Prav tako naj bi predstavljalo vpogled v (u)porabo kapitalov in vpliv na kapitale (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 5). Predstavlja načrte za doseg ciljev. S tem načelom naj bi osvetlili tudi pomembna tveganja in priložnosti, ki izvirajo iz tržnega položaja podjetja in njegovega poslovnega modela. Predstavljen naj bo pogled posloводства na preteklo in prihodnje poslovanje in dejavnike, ki nanj vplivajo, uravnavanje kratkoročnih in dolgoročnih interesov podjetja ter pretekle izkušnje podjetja pri določanju strateških usmeritev (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 16).

Integrirano poročilo vključuje pričakovanja posloводства o bodočem poslovanju podjetja in tudi druge informacije, ki uporabnikom omogočajo razumeti in oceniti zmožnosti in negotovosti, s katerimi se podjetje sooča. Vsebuje informacije o tem, kako podjetje vzdržuje ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi interesi, kje se vidi v prihodnosti, kako namerava priti do tja ter katere kritične točke mu bodo to omogočale oziroma s katerimi izzivi in omejitvami se bo moralo soočiti. To vključuje analizo trajnosti poslovnega modela, odnos med preteklim in prihodnjim poslovanjem ter dejavnike, ki lahko na ta odnos vplivajo (npr. ali bo podjetje imelo dostop do virov, ki jih potrebuje za ceno, ki si jo lahko privoščiti). Integrirano poročilo naj bi vsebovalo cilje, napovedi, načrte, ocene in analize občutljivosti.

2.2.2 Povezanost informacij

Integrirano poročilo povezuje različne sestavine poslovnega modela podjetja, zunanje dejavnike, ki nanj vplivajo, in različne dejavnike, od katerih je odvisno podjetje in njegova uspešnost. Prikazuje celovito sliko zvez, medsebojnih vplivov in odvisnosti med dejavniki, ki vplivajo na sposobnost organizacije ustvarjati vrednosti skozi čas (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 16). Primeri povezanosti informacij npr. vključujejo informacije o tem, kako spremembe tržnega okolja vplivajo na strategijo, povezave med različnimi elementi trženjske analize in ocenami ter razlago tveganja, kako so strategije povezane s ključnimi kazalniki uspešnosti poslovanja, ključnimi kazalniki tveganja in nagrajevanjem. Ključno je, da integrirano poročilo jasno predstavi povezave med finančnim poslovanjem in (u)porabo pomembnih virov in povezav podjetja, od katerih je le-to odvisno, ter vpliv samega podjetja na te vire in povezave.

Bolj kot je integrirano razmišljanje vpeto v dejavnosti podjetja, bolj spontano se bo povezanost informacij odražala pri poročanju, analizah in sprejemanju odločitev. Povezanost informacij in celotna uporabnost integriranega poročila sta doseženi, ko je le-to logično strukturirano, dobro predstavljeno, napisano v jasnem in razumljivem jeziku ter vključuje učinkovite navigacijske poti (medsebojno povezovanje informacij). V tem

kontekstu lahko torej informacijsko in komunikacijsko tehnologijo uporabimo za izboljšanje možnosti za iskanje, kombiniranje, povezovanje, prilagajanje in analiziranje informacij (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 17).

2.2.3 Odzivnost in vključevanje deležnikov

Integrirano poročilo omogoča vpogled v razmerja s ključnimi deležniki podjetja ter kako in na kakšen način podjetje razume, upošteva in odgovarja na njihove potrebe. Podjetje namreč ustvarja vrednost v sodelovanju z drugimi, zato je potrebno poročanje o teh odnosih. Integrirano poročanje poudarja pomembnost odnosov z vsemi deležniki. Deležniki posredujejo informacije o zadevah, ki so zanje pomembne, vključujoč ekonomska, okoljska in socialna vprašanja. S tem pomagajo podjetju ustvarjati vrednost in pripomorejo k razumevanju zaznavanja vrednosti v očeh deležnikov, zaznavanju pomembnih trendov, ki še niso splošno sprejeti, zaznavanju tveganj in priložnosti, razvoju strategije, upravljanju tveganj. Bolj kot je integrirano razmišljanje vpeto v poslovanje, bolj verjetno je, da se bodo v podjetju tudi pri samem poslovanju ozirali na potrebe in interese vseh deležnikov (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 17–18).

2.2.4 Bistvenost

Integrirano poročilo mora razkrivati informacije o zadevah, ki bistveno vplivajo na sposobnost podjetja ustvarjati vrednost skozi čas. Zadeve so bistvene, v kolikor so tako pomembne, da lahko vplivajo na ocene in odločitve posloводства podjetja ali tistih, ki podjetju zagotavljajo kapital (Ernst & Young Global Limited, 2014b, str. 22).

Proces določanja bistvenosti z namenom upoštevanja le-te pri pripravi integriranega poročila vključuje (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 18):

- identificiranje dejavnikov, ki bi lahko vplivali na ustvarjanje vrednosti,
- vrednotenje pomembnosti teh dejavnikov v smislu potencialnega vpliva na ustvarjeno vrednost,
- razvrščanje dejavnikov po pomembnosti,
- določanje informacij, ki so (glede na postopke, navedene v prejšnjih alinejah) dovolj pomembne za razkrivanje v integriranem poročilu.

Opisan proces se nanaša tako na pozitivne kot negativne dejavnike in vključuje tveganja in priložnosti glede na napovedi in nakazan vpliv na uspešnost poslovanja. Nanaša se tako na finančne kot na druge informacije.

2.2.5 Jedrnatost

Integrirano poročilo mora biti jedrnato. Vključuje naj zadosti informacij za razumevanje strategije podjetja, njegovega upravljanja, poslovanja in ciljev, brez nepotrebne nakladanja o manj uporabnih informacijah. Za doseganje jedrnatosti integriranega poročila je potrebno postaviti logično strukturo le-tega in vključiti medsebojna sklicevanja brez nepotrebni ponavljanj. Integrirano poročilo lahko posreduje povezave na bolj podrobne informacije, na informacije, ki se ne spreminjajo stalno (npr. seznam podružnic), ter na zunanje vire (npr. predvidevanja o prihodnjih ekonomskih okoliščinah na spletnih straneh državnih institucij). Koncepti so predstavljeni jasno in v nekaj stavkih, prednost imajo preprosti izrazi. Izogibati se je potrebno splošnim razkritjem, ki niso specifični za posamezno podjetje (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 21).

2.2.6 Zanesljivost in popolnost

Integrirano poročilo mora vsebovati vse pomembne informacije, pozitivne in negativne, na uravnotežen način in brez bistvenih napak. Cilj integriranega poročanja je maksimirati te lastnosti informacij do najvišje možne mere, npr. z zagotavljanjem, da se tudi o negativnih informacijah poroča ravno tako suvereno kot o pozitivnih. Odlika poročanja je, da pokažemo nase tudi tam, kjer nismo najboljši, vendar znamo razložiti zakaj. Zanesljivost se doseže z raznimi mehanizmi, kot npr. s strogimi notranjimi kontrolami in poročevalskimi sistemi, sodelovanjem z deležniki, interno revizijo in podobnimi funkcijami ter neodvisnim zunanjim presojevalcem. Uravnoteženo integrirano poročilo je nepristransko pri izbiri in predstavitvi informacij, ki jih ne sme predstavljati poudarjeno ali kako drugače prikrojeno, z namenom, da bi jih uporabniki sprejeli bolj ali manj naklonjeno. Če podane informacije predstavljajo ocene, je to potrebno jasno poudariti in predstaviti proces ocenjevanja (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 21).

2.2.7 Doslednost in primerljivost

Informacije v integriranem poročilu morajo biti dosledno predstavljene in na način, da omogočajo primerjavo med podjetji. Način poročanja je od obdobja do obdobja konsistenten, razen v primeru potrebnih sprememb za izboljšanje kakovosti informacij. V primeru pomembne spremembe je potrebno pojasniti razlog spremembe in opis učinka leto. Določene informacije v integriranem poročilu se od podjetja do podjetja razlikujejo, saj vsako ustvarja vrednost na svoj edinstven način. Kljub temu pa bistveni vsebinski elementi integriranega poročila omogočajo ustrezen nivo primerjave med podjetji. Ostala uporabna orodja za doseganje primerljivosti med podjetji predstavljajo primerjalne analize na nivoju panoge ali regije, predstavitev informacij v obliki kazalnikov, uporaba kazalnikov, ki so primerljiva s podjetji iz iste panoge ipd. (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 23).

Predhodno navedena načela je potrebno upoštevati pri določanju vsebine integriranega poročila, ki naj temelji na ključnih vsebinskih elementih, ki so povzeti v naslednji točki. Ti elementi morajo biti med seboj smiselno in celovito povezani.

2.3 Ključni vsebinski elementi integriranega poročanja

Iz Okvirja je razbrati, da naj bi integrirano poročilo vsebovalo osem ključnih vsebinskih elementov, ki so medsebojno povezani, in sicer (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 5):

- pregled organizacije in zunanjega okolja,
- upravljanje,
- poslovni model,
- tveganja in priložnosti,
- strategija in alokacija virov,
- uspešnost poslovanja,
- obeti za prihodnost in
- osnova za pripravo in predstavitev integriranega poročila.

Vsebinski elementi so medsebojno povezani in se načeloma ne izključujejo. Informacije v integriranem poročilu so predstavljene na tak način, da lahko razberemo povezave med temi elementi. V nadaljevanju je vsak izmed teh vsebinskih elementov podrobneje opisan v podpoglavjih.

2.3.1 Pregled organizacije in zunanjega okolja

Integrirano poročilo naj bi odgovorilo na vprašanje, kaj podjetje počne in pod kakšnimi pogoji posluje. Predstavlja poslanstvo in vizijo podjetja ter prikazuje kulturo in vrednote podjetja, njegovo lastniško in upravljavsko strukturo, osnovne aktivnosti in tržišče, tržno pozicioniranje. Glavne številčne informacije kažejo pomembne spremembe glede na preteklo poročevalsko obdobje. Pomembno je predstaviti ključne dejavnike, ki vplivajo na zunanje okolje, in način soočanja podjetja s temi vplivi (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 24).

2.3.2 Upravljanje

Integrirano poročilo naj bi predstavilo, na kakšen način upravljavska struktura v podjetju podpira sposobnost ustvarjanja vrednosti na kratek, srednji in dolgi rok. Predstavlja vpogled, kako lahko na sposobnost ustvarjanja vrednosti vplivajo zadeve, kot so npr. (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 25):

- upravljavška struktura podjetja, vključujoč kompetence posloводства in njegovo raznolikost (potrebno je predstaviti vpliv regulatornih zahtev na sestavo posloводства);
- posebni procesi, ki se upoštevajo pri sprejemanju strateških odločitev;
- način spremljanja aktivnosti za doseganje strateških odločitev in pristop k upravljanju s tveganji;
- vpliv kulture in vrednot podjetja na njegovo (u)porabo kapitalov in učinke nanje;
- promocijske dejavnosti in podpora inoviranju;
- način povezanosti prejemkov in nagrajevanja z ustvarjanjem vrednosti.

2.3.3 Poslovni model

V integriranem poročilu naj bi predstavili poslovni model podjetja, ki pomeni proces spreminjanja vložkov preko poslovnih aktivnosti v izloške in rezultate poslovanja, katerih cilj je zadovoljiti strateške cilje organizacije in ustvarjati vrednost na kratek, srednji in dolgi rok (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 25).

Za lažje razumevanje poslovnega modela je potrebno (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 25–26):

- določiti ključne elemente poslovnega modela,
- prikazati preprosto shemo, v kateri bodo ti elementi poudarjeni,
- določiti deležnike, ki so pomembni za podjetje,
- identificirati pomembne dejavnike iz zunanjega okolja, ki vplivajo na poslovni proces ter
- prikazati povezanost strategije, tveganj, priložnosti in uspešnosti poslovanja.

Pri opisovanju poslovnega modela podjetja v integriranem poročilu se je potrebno osredotočiti na sledeča vprašanja (Ernst & Young Global Limited, 2014b, str. 10):

- kako podjetje opredeljuje vrednost?
- Kakšni sta poslanstvo in vizija podjetja?
- V kakšnem okolju podjetje deluje?
- Kako podjetje opredeljuje svojo strategijo in katere vire (u)porablja pri svojem poslovanju?
- Katere so ključne priložnosti za podjetje in kateri ključni izzivi, s katerimi se podjetje sooča?
- Kateri so pomembni kazalniki, s katerimi bo podjetje merilo doseganje ciljev?
- Od katerih vložkov (virov, kapitalov) je podjetje odvisno pri svojem poslovanju? Ti so lahko notranji ali zunanji.
- Kateri oziroma kakšni so izloški podjetja (izdelki ali storitve)?

- Kakšen je rezultat poslovanja podjetja (v smislu znižanja ali povečanja vrednosti kapitalov kot rezultat proizvodnje izdelkov ali storitev)? Tudi rezultati so lahko notranji ali zunanji (npr. dobiček, denarni tok, zadovoljstvo uporabnikov, okoljski vplivi).
- Katere aktivnosti podjetje opravlja z namenom ustvarjanja vrednosti (ključni elementi strategije podjetja in z njo povezane aktivnosti, ki vplivajo na ustvarjanje vrednosti, npr. investiranje, inoviranje, načrtovanje, oblikovanje, proizvodnja, razlikovalni dejavniki)?

V poročilu ni potrebno naštetih vseh vložkov, ampak se lahko osredotočimo samo na tiste, ki so bistveni pri ustvarjanju vrednosti in dolgoročni vzdržnosti poslovnega modela. Pri poslovnih aktivnostih je potrebno predstaviti, kako se podjetje razlikuje od konkurentov, na kakšen način pristopa k inovacijam, kako se poslovni model odziva na spremembe. Pri izložkih predstavimo ključne proizvode ali storitve podjetja. V kolikor gre za pomembne zadeve, je potrebno predstaviti tudi ostale izložke, kot so npr. stranski proizvodi, odpadki.

Integrirano poročilo predstavi tudi ključne rezultate poslovanja, in sicer tako notranje (zadovoljstvo zaposlenih, ugled podjetja, prihodke, denarni tok) kot zunanje (zadovoljstvo uporabnikov, zvestoba blagovni znamki, plačila davkov, vplivi na okolje in družbo) in tako pozitivne (vplivajo na povečanje kapitalov in posledično ustvarjajo vrednost) kot negativne (vplivajo na znižanje kapitalov in posledično znižujejo ustvarjeno vrednost).

Poslovni model predstavlja srce podjetja. Podjetja predstavljajo svoje poslovne modele na različne načine, kar ugotavljam tudi na podlagi analize poročil, predstavljenih v praktičnem delu magistrskega dela. Certificiran inštitut za poslovodno računovodstvo (angl. *Chartered Institute of Management Accountants – CIMA*), revizijska hiša PricewaterhouseCoopers in IFAC so pregledali razkritja več kot 500 podjetij. Njihova ugotovitev je, da kljub kompleksnosti poročil v današnjem času, podjetja manj poročajo o načinu ustvarjanja vrednosti oziroma o njenem zniževanju. Koncept poslovnega modela je zelo pomemben tudi za razumevanje ostalih področij integriranega poročanja kot so bistvenost, kapitali ter opredelitev tveganj in priložnosti. Če pri poslovnem modelu poznamo vložke, izložke in rezultate poslovanja, lažje določimo pozitivne in negativne učinke na kapitale. Upoštevajoč vse te dejavnike in elemente podjetja proces ustvarjanja vrednosti razumejo širše in lažje. Osredotočenje na poslovni model podjetju dolgoročno pomaga pri trajnostni naravnosti. V kolikor razumemo celotno verigo ustvarjanja vrednosti (in ne samo, kar podjetje trenutno poseduje ali s čimer upravlja), nam to lahko pomaga pri razumevanju, da morda sedanja uspešnost in strategija nista dolgoročno trajnostno naravnani brez spremembe poslovnega modela. Integrirano poročanje igra ključno vlogo pri pomoči podjetjem dosegati tako uspešnost kot trajnostno vzdržnost na dolgi rok (Tilley, 2013, str. 65).

2.3.4 Tveganja in priložnosti

Integrirano poročilo naj bi odgovorilo na vprašanje, katera so specifična tveganja in priložnosti, ki vplivajo na ustvarjanje vrednosti v podjetju skozi čas, in kako se podjetje z njimi sooča? Pri tem je potrebno upoštevati tudi tveganja in priložnosti, ki vplivajo na dostopnost, kakovost in razpoložljivost kapitalov, ki se pomembni za poslovanje podjetja (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 27).

Podjetje naj bi ocenilo, kolikšna je verjetnost, da se določeno tveganje pojavi ali neka priložnost uresniči. Pri tem je potrebno oceniti tudi velikost posameznega vpliva v primeru uresničitve tveganja ali priložnosti, seveda z določeno stopnjo verjetnosti.

2.3.5 Strategija in alokacija virov

Integrirano poročilo odgovarja na vprašanje, kam želi podjetje priti in na kakšen način. Pri tem navadno opredeljuje (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 27):

- kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje podjetja,
- strategije, ki jih bo uporabilo za doseg teh ciljev,
- načrtovano alokacijo resursov, potrebnih za implementacijo strategije in
- način merjenja dosežkov in načrtovanih rezultatov skozi čas.

2.3.6 Uspešnost poslovanja

Integrirano poročilo predstavlja doseganje strateških ciljev podjetja v določenem obdobju in kako podjetje pri doseganju teh ciljev vpliva na kapitale. Vključuje tako vrednostno izražene kot tudi opisne informacije o uspešnosti poslovanja. Ključne kazalnike, ki povezujejo finančne in druge mere, ali opise, ki razlagajo finančne vplive na ostale kapitale, lahko uporabimo za lažjo povezljivost finančne uspešnosti z uspešnostjo ostalih vrst kapitala. Povezave med preteklo in sedanjo ter sedanjo in načrtovano uspešnostjo bi morale biti v integriranem poročilu jasno prikazane (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 28).

2.3.7 Obeti za prihodnost

Podjetje se mora seznaniti, s kakšnimi izzivi in negotovostmi se lahko pri svojem poslovanju sreča in kakšne so možne posledice na njegovo bodoče poslovanje. Integrirano poročilo prikaže spremembe skozi čas in vključuje predvidevanja podjetja o dogajanju v njegovem zunanjem okolju, možen vpliv teh dogajanj na poslovanje podjetja ter tudi način, kako bi se podjetje spopadlo z izzivi in negotovostmi, ki se lahko zgodijo. Integrirano poročilo mora prikazati tudi tveganja, ki lahko imajo resne posledice, kljub temu, da je verjetnost njihovega nastanka majhna. V kolikor so v integrirano poročilo vključene

napovedi in predvidevanja za prihodnost, je potrebno prikazati predpostavke, ki so bile pri tem uporabljene (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 28–29).

2.3.8 Osnova za pripravo in predstavitev integriranega poročila

V integriranem poročilu je treba pojasniti, kako se podjetje odloča, katere informacije bodo podane v integriranem poročilu in kako jih ovrednoti. Integrirano poročilo prikaže osnove za njegovo pripravo in predstavitev ter vključuje (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 29):

- povzetek načina določanja bistvenosti v podjetju,
- način določanja omejitev, kaj se v integrirano poročilo vključi,
- povzetek pomembnih metod, uporabljenih za ovrednotenje bistvenosti.

Informacije se v integrirano poročilo vključujejo samo, če so pomembne za doseganje primarnega cilja integriranega poročanja. To pomeni, da morajo biti razkrite tiste informacije, ki so specifične za posamezno podjetje, in dovolj bistvene, da se jih razkrije (International Integrated Reporting Council, 2013, str. 30).

2.4 Načrt vzpostavitve integriranega poročanja

Integrirano poročanje zahteva korenite spremembe poslovanja in zato zahteva dolgoročno načrtovanje. Načrt vzpostavitve integriranega poročanja, ki je prikazan v Tabeli 5, lahko služi v pomoč podjetjem, ki želijo zagotoviti, da bo trajnostno ravnanje povezano z vsemi področji poslovanja. Podjetja se nahajajo v različnih fazah procesa integriranega poročanja, zato bodo morala stopati po različnih korakih do končnega cilja – integriranega poročila. Načrt lahko podjetja uporabijo tudi kot komunikacijsko orodje, s katerim deležnikom pojasnijo, kako in zakaj se upravljanje podjetja in procesi poročanja spreminjajo (Association of Chartered Certified Accountants, 2011, str. 22–23).

Tabela 5: Načrt vzpostavitve integriranega poročanja po korakih

Koraki	Aktivnosti na področju vzpostavitve integriranega poročanja po posameznih korakih
PRVI KORAK	<ul style="list-style-type: none"> • Zagotovitev, da so procesi za določanje in ocenjevanje bistvenih nefinančnih tveganj in priložnosti pravočasni in povezani s sistemom upravljanja finančnih tveganj. • Osvežitev poslanstva in namena poslovanja podjetja, tako da le-to vključuje tudi nefinančne informacije o podjetju in kaže povezanost s finančnimi informacijami. • Sporočanje novega, integriranega poslanstva in strategije notranjim in zunanjim deležnikom podjetja. • Začetek postavljanja oziroma izpopolnjevanja nefinančnih kazalnikov poslovanja in ciljev z namenom prikazovanja pomembnosti le-teh za osnovno dejavnost podjetja in merjenje doseganja strategij podjetja. • Integriranje nefinančnih zadev v planiranje strateških aktivnosti.

se nadaljuje

Tabela 5: Načrt vzpostavitve integriranega poročanja po korakih (nad.)

Koraki	Aktivnosti na področju vzpostavitve integriranega poročanja po posameznih korakih
DRUGI KORAK	<ul style="list-style-type: none"> • Osvežitev osnovnega strateškega načrta z namenom postavitve integrirane strategije, ki bo odražala novo vizijo in namen poslovanja podjetja. • Postavitev novih strategij in politik za vse finančne in nefinančne zadeve. • Preverjanje vključenosti deležnikov, predvsem v smislu potreb po poglobljenem komuniciranju in povečanju transparentnosti. • Nadaljevanje določanja nefinančnih kazalnikov poslovanja in ciljev ter definiranja aktivnosti za njihovo doseg. • Pregled trenutnih metod zbiranja podatkov za izračun ključnih kazalnikov poslovanja ter posodobitev ali vzpostavitev novih sistemov, v kolikor je potrebno. • Objava javnega poročila, ki odraža nastajajoče procese integriranega poročanja podjetja.
TRETJI KORAK	<ul style="list-style-type: none"> • Raziskava povratnih informacij zunanjih in notranjih deležnikov podjetja o poročilu preteklega obdobja in ključnih kazalnikih poslovanja ter ciljih. • Pridobitev povratnih informacij od vlagateljev, strank, zaposlenih itd. preko spletne strani podjetja in ostalih komunikacijskih poti. • Izboljšanje sodelovanja z deležniki z boljšimi razkritji.
ČETRTI KORAK	<ul style="list-style-type: none"> • Ponovna pridobitev povratnih informacij o poročilu preteklega obdobja. • Vključevanje deležnikov preko spleta, omrežij, za pridobivanje povratnih informacij, postavljanje vprašanj in debatiranje. • Izdaja integriranega poročila in nadaljevanje z objavljanjem finančne in nefinančne uspešnosti poslovanja podjetja med letom.

Vir: Association of Chartered Certified Accountants: Adoption of integrated reporting by the ASX 50, 2011, str. 22–23, Tabela 4.1.

3 PRIMERI DOBRIH PRAKS NA PODROČJU INTEGRIRANEGA POROČANJA

V namenu magistrskega dela je navedeno, da bom analizirala mednarodna podjetja, ki poročajo na integriran način oziroma se takšnemu načinu poročanja približujejo. Za doseganje namena sem posebej pregledala upoštevanje ključnih vsebinskih elementov, vodilnih načel in temeljnih konceptov integriranega poročanja iz Okvirja v poročilih analiziranih podjetij. Glavni vir analize primerov so bila letna in druga poročila analiziranih podjetij, ki so predstavljena v nadaljevanju. Na koncu praktičnega dela magistrskega dela so povzete glavne ugotovitve analize integriranih poročil, podana pa je tudi kvantitativna analiza le-teh.

3.1 Sasol (Južna Afrika)

Glede na to, da je Južna Afrika prva uzakonila integrirano poročanje za družbe, ki kotirajo na borzi, sem kot prvi primer integriranega poročila raziskala poročilo podjetja Sasol iz Johannesburga. Sasol je mednarodno podjetje, ustanovljeno leta 1950. Proizvajajo tekoča

goriva, razne kemikalije in nizkoogljčno elektriko. Pregledala sem njihovo integrirano letno poročilo za poslovno leto, ki se je končalo 30. junija 2015.

Pri analiziranju njihovega integriranega letnega poročila sem ugotovila, da imajo že pri kazalu zapisano, da je integrirano poročilo njihovo primarno poročilo za komuniciranje z deležniki. Vsebuje bistvene informacije in zadošča lokalnim in mednarodnim zahtevam integriranega poročanja. Navedeno je, da se integrirano poročilo sklicuje tudi na druga poročila, in sicer na računovodske izkaze (vsebuje analizo finančnih rezultatov podjetja s podrobnimi finančnimi izkazi ter poročilo o nagrajevanju posloводства), obrazec Form 20-F (letno poročilo v skladu s posebnimi zakonskimi zahtevami Združenih držav Amerike zaradi kotiranja na Newyorški borzi) in poročilo o trajnostnem razvoju (pokriva okoljske, družbene in upravljaljske zadeve ter je pripravljeno v skladu s smernicami GRI G4). Ta poročila so namenjena zadovoljevanju potreb specifičnih deležnikov (Sasol, 2015). Pri posameznih vsebinah poročila je vsakič posebej navedeno, v katerem poročilu in na kateri strani so podane dodatne informacije. Vsebinski element, ki ga podjetje v tem delu upošteva, je jedrnatost poročanja, saj integrirano poročilo vsebuje povezave na dodatne informacije v drugih poročilih ali na drugih straneh (tako se vsebina ne ponavlja).

V uvodu je nekaj odstavkov namenjenih splošnim dejstvom o poročilu. Med drugim je zapisano, da so pri pripravljanju tega poročila sledili Okvirju, ki je bila izdan decembra 2013. Poseben odstavek je namenjen določanju bistvenosti (tj. poseben vsebinski element, skladen z Okvirjem), ki pravi, da so vse bistvene zadeve, o katerih se v poročilu celovito poroča, določene z upoštevanjem (Sasol, 2015):

- številčnih in kakovostnih kriterijev;
- zadev, ki so kritične v povezavi z doseganjem strateških ciljev in trajnosti v verigi ustvarjanja vrednosti;
- zadev, ki jih je potrdila uprava;
- ključnih tveganj, s katerimi so se seznanili v procesu upravljanja s tveganji in
- potreb ključnih deležnikov.

V uvodnem delu prav tako pozivajo deležnike h komentarjem, povratnim informacijam in vprašanjem glede poročanja, kar predstavlja zelo pomemben korak pri vzpostavitvi sistema integriranega poročanja oziroma njegovega izboljševanja.

V poročilu so zelo podrobno shematično prikazali verigo ustvarjanja vrednosti. V proces vstopajo lastne (naravna goriva, premog) in kupljene surovine (etilen, etan, parafin in vosek, surovo olje in tekočine), ki vstopajo v proces proizvodnje goriv, iz katerega izstopajo elektrika, sestavine goriv, kemične sestavine, stranski proizvodi. Definirane so tudi aktivnosti, ki jih opravljajo pri ustvarjanju vrednosti preko takšnega poslovnega modela (Sasol, 2015, str. 12–13).

S tem načinom prikaza so upoštevali vse temeljne koncepte (kapitali, poslovni model podjetja in proces ustvarjanja vrednosti), ki naj bi jih upoštevali pri pripravi integriranega poročila. Tako je izpolnjena tudi zahteva po enem od ključnih vsebinskih elementov integriranega poročila (poslovnem modelu).

Podjetje Sasol opredeljuje vseh šest kapitalov, ki vplivajo na njegovo poslovanje oziroma so pomembni pri ustvarjanju vrednosti. Ti kapitali ustrezajo opredelitvi kapitalov v Okvirju. Za Sasol so pomembni sledeči cilji na področju kapitalov: optimiziranje finančnega kapitala, upravljanje naravnih virov, razvoj ljudi, izboljšanje odnosov z deležniki, napredek pri razvoju intelektualne lastnine in vodenje proizvodne odličnosti. Vsak izmed kapitalov je bolj natančno opredeljen in usmerjen na druga poglavja ali strani v poročilu. Pri opredelitvi so pri vsakem kapitalu opredeljeni ključni vložki, dejavnosti podjetja na tem področju in ključni izložki. Če vzamemo primer izboljšanja odnosov z deležniki, je najprej predstavljeno, da so deležniki pomembni pri ustvarjanju in vzdrževanju primerne okolja za vlaganje. Pri vrednotenju novih investicijskih priložnosti se ocenjuje moč trgov in upoštevajo posledice v smislu kakovosti ključnih odnosov z družbo. Če naštejemo samo nekatere, so ključni vložki pozitivni odnosi med poslovoilstvom in zaposlenimi, konstruktivno sodelovanje z vladnimi predstavniki in regulatorji ter ohranjanje trajnega zaupanja vlagateljev. Dejavnosti podjetja za ohranjanje tega kapitala so razvijanje takšnega delovnega okolja, ki bo privlačilo najboljše strokovnjake in spodbujalo pozitivne odnose med zaposlenimi, ki temeljijo na zaupanju in spoštovanju, spodbujanje izobraževanja, sodelovanje s poslovnimi subjekti, vlado, kupci in dobavitelji z namenom ugotavljanja inovacijskih priložnosti. Ključni izložki na področju odnosov z deležniki so ekonomska dodana vrednost, znesek plačanih davkov, vlaganje v družbeno-ekonomski razvoj, dnevi izgubljene proizvodnje iz naslova stavk. Ti izložki so predstavljeni v denarnih zneskih za tekoče in dve pretekli leti. Poglavje, kjer so predstavljeni vsi kapitali, pomembni za ustvarjanje vrednosti, nas napoti na drugo poglavje integriranega poročila, kjer so predstavljeni vsi ključni deležniki, ki bistveno vplivajo na ustvarjanje vrednosti. To so zaposleni (temelj poslovanja), vlada oziroma regulatorji (zagotavljajo dovoljenje za obratovanje), sindikati (sodelovanje pri delavskih vprašanjih in preprečevanje stavk), delničarji oziroma vlagatelji (zagotavljajo finančni kapital), nevladne organizacije (opozarjajo na morebitne priložnosti), dobavitelji (podpirajo poslovanje in omogočajo rast podjetja), kupci (osnova za stalno rast, razvoj izdelkov in inovacije), partnerji pri skupnih podvigih (nove priložnosti in podpora rasti). Posebej so opredeljene prioritete deležnikov, ki so povezane s prioriteta podjetja. Opredeljeno je tudi, katere skupine deležnikov so pri posameznih prioritetah najbolj zainteresirane za njihovo uresničitev. Na koncu je navedeno, kateri ukrepi so bili pri posameznih prioritetah sprejeti za njihovo doseganje. Za lažje predstavljanje vzemimo primer ene izmed prioritet deležnikov, in sicer zagotavljanje varnega poslovanja in prizadevanje ničelnih škod. Ta prioriteta deležnikov je povezana s prioriteto podjetja po izboljšanju varnosti poslovanja. Zanj je zainteresiranih vseh osem skupin deležnikov. Kot odgovor na zagotavljanje varnega poslovanja so bili v letu 2015 sprejeti ukrepi povečanega osredotočanja na varnost

pri poslovanju ter izveden Sasolov program odličnosti. Uspešnost poslovanja na področju varnosti je bila predstavljena kot kratkoročni kriterij za nagrajevanje na vseh nivojih (Sasol, 2015, str. 29, 32, 37).

Na tem primeru se lepo vidi povezanost informacij, predstavljenih v integriranem poročilu. Podjetje Sasol je povežalo posamezne kapitale z deležniki in cilji pri tem kapitalu, kar zagotavlja tudi strateško osredotočenje in usmerjenost v prihodnost ter vključevanje deležnikov. Že s tem prikazom so v podjetju upoštevali velik del vodilnih načel priprave integriranega poročila.

V poročilu so izpostavljene prioritete podjetja za leto 2016, ki pomagajo podjetju, da se osredotoči na kratkoročne cilje, s katerimi se postopno dosegajo srednje- in dolgoročni strateški cilji. Prioritete so razdelili v štiri področja, in sicer izboljšanje varnosti poslovanja, izboljšanje poslovanja podjetja, vzdrževanje trajnostne rasti in vodenje kulture visokih zmogljivosti (Sasol, 2015, str. 23). S tem so izpolnili načelo usmerjenosti v prihodnost in prikazali bistveni vsebinski element strategija.

Opredeľjujejo ključne kazalnike poslovanja, tako finančne kot nefinančne, ki so povezani z njihovo verigo ustvarjanja vrednosti. Poslovodstvo je nagrajeno na podlagi izboljšanja teh kazalnikov oziroma doseženega cilja. Te kazalnike v podjetju neprestano spremljajo. Med finančne kazalnike sodijo rezultat poslovanja, denarni tok, rast prihodkov, neto dolg/kapital, donos na vloženi kapital (ROIC). Med nefinančne kazalnike sodijo varnost, nezgode pri prevažanju proizvodov, energetska učinkovitost, intenzivnost emisij toplogrednih plinov, hlapi organskih spojin. Pri vsakem izmed teh kazalnikov je podan njegov opis, ciljna vrednost in dejanski podatki za pretekla tri leta (Sasol, 2015, str. 24). To predstavlja tako načelo usmerjenosti v prihodnost kot tudi načelo primerljivosti.

V poročilu je posebno poglavje namenjeno upravljanju s tveganji, kjer je ta proces natančno opisan. S tem so upoštevali še en ključni vsebinski element. Tveganja se v podjetju Sasol razvrščajo v šest nivojev, in sicer od najbolj do najmanj kritičnega. Od tega, v kateri nivo se posamezno tveganje razvršča, je odvisno tudi, na katerem nivoju v podjetju je potrebno to tveganje poročati. V nivo šest so razvrščena največja tveganja, ki se predstavijo tudi najvišjemu nivoju upravljanja v podjetju (odboru za tveganja in nadzornemu odboru). Za vsako od velikih tveganj je navedeno tudi, na katero prioriteto podjetja lahko vpliva ter na kakšen način lahko to tveganje blažijo. Kot primer iz poročila naj prikažem, da je pri prioriteti izboljšanja poslovanja podjetja kot visoko tveganje zaznana tveganje nezaželenega dogodka večjih razsežnosti na področju varnosti, zdravja ali okolja ter odgovornosti v zvezi s takšnim dogodkom. Dejavnosti, ki znižujejo raven tveganja za doseganje te prioritete, so npr. (Sasol, 2015, str. 45):

- filozofija ničelne škode, vključena v vse dejavnosti podjetja;
- povečanje nivoja varnosti poslovanja na ravni celotnega podjetja;

- določanje varnostnih, zdravstvenih in okoljskih scenarijev v primeru nezaželenega dogodka in določitev strategij za soočanje s temi tveganji;
- določanje strogih ciljev uspešnosti poslovanja na področju varnosti in zdravja, emisij, porabe vode, energetske učinkovitosti in hlapov organskih spojin;
- redno usposabljanje osebja glede ključnih zahtev na področju varnosti, zdravja in okolja ter izvajanje notranjih in zunanjih pregledov skladnosti s temi zahtevami.

V integriranem poročilu podjetja Sasol pa npr. ni računovodskih izkazov podjetja. Za te obstaja drugo poročilo, na katerega se v integriranem poročilo sklicujejo.

Družba Ernst & Young v sodelovanju s Fakulteto za računovodstvo Univerze v Cape Town-u od leta 2012 dela raziskavo na področju integriranega poročanja v Južni Afriki. Leta 2014 (za integrirano letno poročilo 2013) je bilo podjetje Sasol uvrščeno med najboljših deset med vsemi podjetji, ki kotirajo na borzi in izdelujejo integrirana letna poročila, in sicer na tretje mesto. V tej raziskavi so navedli, da je poročilo podjetja Sasol dobro zasnovano z obsežnimi in uporabnimi povezavami na ostala poročila. Lažje razumevanje dejstev je podprto s shematskimi prikazi. Z razlago poslovnega modela in verige ustvarjanja vrednosti so dosegli glavni cilj integriranega poročanja. Strategija podjetja je jasno opredeljena, za njeno doseganje pa so opredeljeni tudi ključni kazalniki, tako finančni kot nefinančni. Ti kazalniki so lepo grafično prikazani, predstavljeni pa so tudi dejanski podatki zadnjih treh let in ciljna vrednost. Pregled poslovanja s strani glavnega finančnega direktorja je odlično predstavljen. Razlaga pomembnosti ključnih ustvarjalcev vrednosti je posebej izpostavljena (Ernst & Young Global Limited, 2014a, str. 10).

Z vsemi navedenimi dejstvi pri ocenjevanju integriranega poročanja podjetij v tej raziskavi se strinjam tudi sama, če apliciram izsledke raziskave na poslovno poročilo za poslovno leto, ki se je končalo 30. junija 2015. Pogledala sem rezultate te nagrade v letih 2013-2015 in ugotovila, da se podjetje Sasol vedno giblje nekje v zlati sredini, iz česar sem povzela, da veliko delajo v smeri integriranega poročanja. Podjetja, ki so bila v katerem izmed teh treh let na prvem mestu, so v nadaljnjih letih ali krepko padla po lestvici ali pa jih sploh ni bilo več med najboljših deset. Iz tega lahko ugotovim, da je za integrirano poročanje potrebno neprestano delovati v smeri integriranega razmišljanja pri vseh poslovnih procesih podjetja.

V omenjeni raziskavi Ernst & Young je bilo prvouvrščeno podjetje Royal Bafokeng Platinum, in sicer za integrirano letno poročilo za leto 2014. To je razlog, da sem se odločila, da pogledam tudi njihovo poročilo kot primer poročila podjetja iz Južne Afrike.

3.2 Royal Bafokeng Platinum (Južna Afrika)

Podjetje Royal Bafokeng Platinum se ukvarja s proizvodnjo platine. Analizirala sem poročilo za poslovno leto 2015. Tudi v njihovem poročilu so pri določenih vsebinah narejene povezave na druge strani v poročilu, druga poročila oziroma na spletno stran podjetja, kjer lahko uporabnik oziroma deležnik dobi dodatne informacije po posameznih področjih, s čimer je bralcu zagotovljena jedrnatost poročila.

Na začetku poročila je jasno in enostavno ter shematično predstavljena strategija podjetja, ki se glasi »več kot rudarstvo«. Strategija temelji na štirih stebrih, ki so postavljeni z namenom ustvarjanja prihodkov in rasti za vse deležnike preko odgovornega in varnega rudarjenja. Ti stebri so operativna odličnost, prilagodljivost, organska rast in izkoriščanje priložnosti za večanje vrednosti. Napredek pri vseh štirih stebrih v podjetju merijo s stalnim spremljanjem poslovanja v skladu s ključnimi finančnimi in nefinančnimi kazalniki uspešnosti poslovanja. S tem sledijo ključnemu vsebinskemu elementu strategija. Podjetje kratko in jedrnato opredeljuje svojo vizijo, poslanstvo in namen ter tako sledi ključnemu vsebinskemu elementu pregleda organizacije. Na začetku poročila so jasno predstavljeni izzivi podjetja (npr. preprečevanje usodnih nesreč, izboljšanje varnosti, ohranjanje obsega proizvodnje, zniževanje stroškov, tržni pogoji, klimatske spremembe). Prav tako kot pri podjetju Sasol so deležniki že v začetku poročila pozvani k podajanju povratnih informacij glede poročila in morebitnih predlogov, katere vsebine bi želeli v naslednjem poročilu. Nadalje je povzeta finančna uspešnost poslovanja za preteklih šest let (s čimer zadostijo načelu doslednosti in primerljivosti), temu pa sledi podrobna predstavitev poslovnega modela podjetja, ki je tudi shematično predstavljen (Royal Bafokeng Platinum, 2016, str. 1–6).

Poslovni model prikazuje, kako se pri proizvodnji oziroma poslovanju podjetja (u)porabljajo določeni kapitali z namenom ustvarjanja novih kapitalov. Trajnost, upravljanje s tveganji, zavarovanje in upravljanje podjetja so bistven del vsakega kapitala. Z (u)porabo teh kapitalov podjetje ustvarja dolgoročno vrednost za vse deležnike in dosega svojo strategijo »več kot rudarstvo«. Celoten poslovni model podjetja se torej vrti okrog šestih kapitalov (kot so opredeljeni v Okvirju). Ti kapitali predstavljajo osnovo poročanja. Pri poslovnem modelu so kapitali predstavljeni kot vložki in izložki ter rezultati, v zvezi z njimi pa so opredeljene tudi aktivnosti. Kot primer vzemimo naravni in finančni kapital. Njihovi vložki so zaloge naravnega (mineralni viri) in finančnega kapitala (kapital in dolg v računovodskem smislu). Aktivnosti teh dveh kapitalov za doseganje strategije so finančno upravljanje in upravljanje z naravnimi viri, zniževanje okoljskih vplivov na najnižjo možno raven, zagotavljanje družbene odgovornosti in izpolnjevanje okoljskih zavez. Izložke predstavljajo proizvodi za prodajo, osnovne kovine, ustvarjanje denarnega toka, ustrezne spretnosti in razvoj skupnosti. Rezultati izkoriščanja naravnih in finančnih kapitalov so denarni tok iz poslovanja, črpanje virov, večanje premoženja podjetja in

njegova rast, povračila deležnikom, finančna stabilnost in trajnost poslovanja (Royal Bafokeng Platinum, 2016, str. 8–10).

Upravljanje s tveganji predstavlja strateško dejavnost podjetja in mu pomaga pri doseganju strategije. Velik del poročila je namenjen prav tveganjem, ki se mi zdijo res natančno opredeljena in bralec dobi vtis, da je podjetje dobro pripravljeno na morebitno uresničitev opredeljenih tveganj. Razkritja v zvezi s tveganji so predstavljena tako v smislu načina pristopanja k zaznavanju tveganj kot tudi v smislu zaznanih tveganj. V poročilu so ključna tveganja shematično prikazana, kar je razvidno iz Priloge 1. Razdeljena so v štiri skupine, in sicer (Royal Bafokeng Platinum, 2016, str. 13):

- zunanja tveganja, ki so znana in nanje vpliva zunanje okolje (npr. makroekonomski pogoji, ponudba platine, tečaj dolarja);
- prioriteta tveganja, ki so nova tveganja in nanje prav tako vpliva zunanje okolje (npr. nova zakonodaja na področju emisij, substituti platini);
- spremembe poslovanja, ki predstavljajo neka nova tveganja in so povezana z notranjim okoljem podjetja (npr. zaloge mineralov, proizvodne zmogljivosti);
- temeljne dejavnosti, kjer gre za znana tveganja, ki so povezana z notranjim okoljem (npr. varnost, zaustavitev poslovanja, učinkovito upravljanje s stroški, pomanjkanje vode).

Opređeljena so ključna tveganja, ki so razvrščena glede na verjetnost uresničitve in glede na njihov možen vpliv na podjetje v tem primeru. Vsa ta tveganja so prikazana v povezavi z doseganjem strategije in kapitali. Pri vsakem posameznem tveganju je bralec napoten tudi na posamezne strani v poročilu, kjer lahko dobi dodatne informacije. Zraven je opredeljen tudi način soočanja s posamezno vrsto tveganja in označena posamezna stopnja tveganja od nizke do ekstremno visoke (Royal Bafokeng Platinum, 2016, str. 14–17).

Predstavljene so bistvene zadeve, ki lahko pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Opređeljene so po posameznih kapitalih. Za vsako bistveno zadevo je označen vpliv ostalih kapitalov nanjo. Označena je možnost vpliva podjetja na posamezno zadevo in razvrstitev tveganja. Predstavljena je pomembnost ter način soočanja s posamezno bistveno zadevo ter opredeljeno, na katere strateške cilje posamezna zadeva vpliva. Npr. pri človeškem kapitalu je kot ena izmed bistvenih zadev opredeljeno lastništvo domov zaposlenih. Ta kapital vpliva tudi na finančni in družbeni kapital podjetja. Sposobnost podjetja, da vpliva na priložnosti in tveganja povezana s tem lastništvom, je opredeljena kot pomembna. Tveganje je razvrščeno na raven 5 glede na stopnjo tveganja. Pomembno je, ker si je podjetje postavilo za cilj ustvarjanje vrednosti za vse deležnike, kar vključuje tudi možnost za lastne domove zaposlenih. Ključni kazalnik uspešnosti je število zaposlenih z lastnim domom. Dosegli so, da je 417 zaposlenih kupilo domove s pomočjo stanovanjske sheme podjetja. Osredotočenje podjetja na tem področju je na povečanju tega števila v prihodnosti (Royal Bafokeng Platinum, 2016, str. 22).

Posebno poglavje je namenjeno upravljanju podjetja in nagrajevanju zaposlenih. 50 % nagrad direktorjem je vezanih na uspešnost poslovanja podjetja in 50 % na njihovo osebno uspešnost. Ta kriterij se upošteva tako pri kratkoročnih kot pri dolgoročnih spodbudah, vključujoč plače in dodatke. V poročilu so kriteriji in izplačila prikazani na način, da bralec lahko razume razloge za posamezna izplačila (Royal Bafokeng Platinum, 2016, str. 32–37).

Obsežen del poročila je namenjen uspešnosti poslovanja, ki se meri po posameznih kapitalih. Za vsakega izmed kapitalov je na začetku prikazan dosežek na njegovem področju, možne izboljšave, izzivi in spodrsaljaji. Povzete so bistvene zadeve, ki vplivajo na posamezno vrsto kapitala, na katere strateške zadeve se osredotočajo, razvrščanje tveganj in opredelitev, na katere deležnike vpliva. Nato so povzeti bistveni rezultati poslovanja, ki so pomembni za vsako posamezno vrsto kapitala s primerjavo glede na pretekli dve leti (posamezni kazalniki uspešnosti so torej prikazani za tri leta skupaj) in na koncu tudi za vsak kapital navedeni obeti za prihodnost (Royal Bafokeng Platinum, 2016, str. 56–127).

Zagotovo lahko trdim, da se je podjetje Royal Bafokeng Platinum v svojem integriranem poročilu za leto 2015 popolnoma osredotočilo na vseh šest vrst kapitala in jih obdelalo do potankosti. Na podlagi teh kapitalov podjetje ustvarja vrednost. V poročilu so predstavljene informacije s približno enakim poudarkom tako na pozitivnih kot na negativnih informacijah (v smislu nedoseganja ciljev). Je edino poročilo izmed vseh analiziranih, ki pozitivne in negativne informacije predstavlja na enakovreden način, s čimer je upoštevano vodilno načelo zanesljivosti in popolnosti (iz Okvirja).

3.3 Novo Nordisk (Danska)

Poročilo podjetja Novo Nordisk sem v večjem delu prebrane literature zasledila kot prvaka med tistimi, ki izdajajo integrirana poročila. S trajnostnim načinom poročanja so pričeli že leta 2003. Gre za dansko farmacevtsko podjetje, ki zaposluje približno 41.600 ljudi v 75 državah in trži svoje izdelke v več kot 180 državah. Podjetje se osredotoča na štiri področja bolezni, in sicer sladkorno bolezen, debelost, hemofilijo in motnje rasti (About Novo Nordisk, 2016).

Sami svojega poročila ne imenujejo integrirano, ampak letno poročilo. Njihov poslovni model je predstavljen enostavno in jasno. Prikazuje, kako v podjetju ustvarjajo in ohranjajo vrednost. V središču poslovnega modela je njihova strategija, katere jedro je odkrivanje, razvijanje in proizvodnja inovativnih bioloških zdravil in njihova dostopnost bolnikom po vsem svetu. V ta model vstopajo zunanji (kapital, ki ga zagotavljajo vlagatelji, informacije s strani bolnikov, znanje akademskih in izobraževalnih institucij, surovine) in notranji viri (finančni viri za vlaganja v raziskave in razvoj, proizvodne zmogljivosti, doseganje kupcev, kvalificirana in raznolika delovna sila, biološke raziskave, proizvodni objekti). Preko poslovnega modela podjetje ustvarja vrednost na različne načine, in sicer z

izboljšanjem zdravja in kakovosti življenja bolnikom s sladkorno boleznijo in ostalimi resnimi kroničnimi boleznimi, vračili delničarjem, prispevki skupnostim, davki, ustvarjanjem delovnih mest in produktivnostjo, krepitvijo zmogljivosti in usposobljenosti (Novo Nordisk, 2016, str. 4).

Za predstavitvijo poslovnega modela sledi povzetek uspešnosti poslovanja in obeti za leto 2016. Gre torej za kratkoročne obete, kar ni ravno v skladu s ključnimi vsebinskimi elementi integriranega poročanja, saj naj bi podjetja predstavljala obete tudi na dolgi rok. Posebej je predstavljena uspešnost poslovanja na družbenem in okoljskem področju. Na družbenem področju ima podjetje tri cilje, in sicer boljši dostop do zdravil in kakovostna skrb za bolnike, ponujanje zdravega delovnega okolja ter prispevanje skupnostim, v katerih podjetje deluje. Na okoljskem področju ima podjetje štiri cilje na področju porabe energije, porabe vode, emisij CO₂ in odpadkov. Podjetje predstavi doseganje teh ciljev s prikazom določenih kazalnikov v letu 2015 in prihodnjimi ciljnim vrednostmi (Novo Nordisk, 2016, str. 11–13).

Poslovna filozofija podjetja temelji na uravnoveženju finančnih, družbenih in okoljskih vidikov poslovanja (t.i. trojni izid). Ta princip pomeni, da v podjetju pri vsaki odločitvi oziroma dejavnosti proučijo učinek na ljudi, skupnosti in okolje. Njihov cilj je zagotavljanje dolgoročne dobičkonosnosti z zniževanjem tveganj, povezanih s poslovnimi aktivnostmi, in s povečevanjem pozitivnega prispevka družbi (Novo Nordisk, 2016, str. 19).

Strategija podjetja se osredotoča na (Novo Nordisk, 2016, str. 16):

- štiri strateška področja (ohranjanje vodstvenega položaja na področju sladkorne bolezni, prisotnost na področju debelosti, zasledovanje vodstvenega položaja na področju hemofilije, ohranjanje vodstvenega položaja na področju motenj rasti),
- glavne sposobnosti podjetja (razvijanje in proizvodnja zdravil na osnovi proteina, razumevanje bolezni, učinkovita obsežna proizvodnja proteinov, planiranje in lansiranje novih proizvodov, pridobivanje in ohranjanje vodstvenega položaja na razvijajočih se trgih) in
- jasen namen poslovanja podjetja (spremembe na področju premagovanja sladkorne bolezni in ostalih resnih kroničnih obolenj).

Vsako od strateških področij je natančneje predstavljeno, vključujoč tržne pogoje in zunanje okolje. Predstavljena so tudi predvidevanja za prihodnost farmacevtske industrije. Krajše poglavje je namenjeno upravljanju s tveganji, kjer so našteje glavne vrste tveganja, s katerimi se Novo Nordisk sooča (zamude ali neuspehi pri razvoju izdelkov, tržna tveganja, motnje dobave, kakovost in varnost izdelkov, finančna tveganja, tveganja na področju informacijske tehnologije, poslovna etika in pravna tveganja). Pri vsakem je na kratko zapisano, na kakšen način se s temi tveganji soočajo (Novo Nordisk, 2016, str. 42–43).

V poročilu je predstavljena upravljalvska struktura v podjetju, vendar v nekem splošnem smislu (katere organe vsebuje, kdo sestavlja te organe, kaj počnejo ipd.) (Novo Nordisk, 2016, str. 46–48). Za skladnost z zahtevo po ključnih vsebinah integriranega poročila bi bilo potrebno predstaviti, na kakšen način organi upravljanja podpirajo sposobnost ustvarjanja vrednosti skozi čas.

Podjetje poleg finančnih izkazov izdeluje tudi izkaze družbene in okoljske uspešnosti poslovanja. V izkazu družbene uspešnosti poslovanja so prikazani kazalniki na področju bolnikov (npr. število bolnikov, ki uporablja njihova zdravila za zdravljenje sladkorne bolezni), zaposlenih (npr. zastopanost zaposlenih po spolu) in zagotavljanja varnosti (npr. število odpoklicanih izdelkov). V izkazu okoljske uspešnosti poslovanja so prikazani kazalniki na področju virov (npr. poraba vode v kubičnih metrih) in na področju emisij, organskih ostankov in odpadkov (npr. odpadki v tonah) (Novo Nordisk, 2016, str. 96–102).

Določanje bistvenih zadev, ki so vključene v poročilo, je opredeljeno na osnovi prioritet posloводства in področij, na katere podjetje pomembno vpliva. Najbolj bistvene zadeve s področja okoljskega in družbenega poslovanja podjetja so prav tako vključene v letno poročilo. Pri ocenjevanju, katere informacije vključiti v poročilo, upoštevajo zakonske zahteve in zaveze k razkrivanju, ki jih je sprejelo podjetje samo. V podjetju ocenijo, ali informacija posredno ali neposredno vpliva na sposobnost podjetja ustvarjati kratkoročno in dolgoročno vrednost. Pri odločitvi o predstavljanju bistvenih zadev sodelujeta tudi izvršno posloводство in upravni odbor (Novo Nordisk, 2016, str. 98). Bolj natančnega opisa določanja bistvenosti zadev v poročilu nisem zasledila.

Revizijska hiša PricewaterhouseCoopers je podala neodvisno mnenje tudi za izkaza družbene in okoljske uspešnosti poslovanja (poleg mnenja o resničnosti in poštenosti temeljnih računovodskih izkazov) (Novo Nordisk, 2016, str. 111).

V poročilu nisem zasledila opredelitve kapitalov kot so določeni z Okvirjem, tako da v tem primeru podjetje pade pri upoštevanju enega temeljnih konceptov integriranega poročanja.

3.4 SAP (Nemčija)

SAP je eden največjih ponudnikov aplikacijske programske opreme za podjetja na svetu. Od leta 2012 poročajo o finančni, družbeni in okoljski uspešnosti poslovanja v enem integriranem poročilu. Njihovo poročilo je po številu strani najkrajše med vsemi primeri, ki sem jih analizirala. Vsebuje vsega 49 strani. Res pa je, da so si poročila glede na vsebino precej različna (npr. nekatera poročila vsebujejo temeljne računovodske izkaze, druga ne). Prav tako bi rekla, da SAP samo združuje finančne, družbene in okoljske informacije v enem poročilu, ki pa ni integrirano poročilo, skladno z definicijo Ie-tega. Podjetje upošteva samo nekaj vodilnih načel in ne uporablja bistvenih vsebinskih elementov, ki so osnova integriranega poročila. Za določanje vsebine poročila (koncept trajnosti, vključevanje

deležnikov, bistvenost in popolnost) so kot osnovo za predstavitev družbenih in okoljskih informacij uporabili smernice GRI G4.

Pri ocenjevanju bistvenosti vključujejo v oceno tako svoje dejavnosti kot tudi dejavnosti strank na področju družbenih, okoljskih in ekonomskih vplivov. Nепrestano nadgrajujejo in ocenjujejo bistvene vidike, ki so pomembni za inovacije in trajnostno rast ter odražajo cilje podjetja. Tako so določili šest glavnih področij, ki so bistvena za podjetje, in sicer upravljanje s človeškim kapitalom, upravljanje z intelektualnim kapitalom, varnost in zasebnost podatkov, finančna uspešnost, vodenje poslov in podnebje ter energija (SAP, 2016, str. 4–5).

Posebno poglavje je namenjeno vključevanju deležnikov, ki predstavlja tudi eno od vodilnih načel integriranega poročanja. Ugotovim, da v podjetju pri inoviranju in razvoju novih rešitev tesno sodelujejo z deležniki, kar povežem z naravo njihove dejavnosti. S ključnimi deležniki komunicirajo neprekinjeno, saj so najbolj pomembni za poslovanje podjetja in vplivajo na ustvarjanje vrednosti. Ti deležniki so stranke, zaposleni, vladne organizacije, industrijski analitiki, finančni analitiki in vlagatelji, nevladne organizacije in akademske institucije, partnerji in dobavitelji, svetovalci (SAP, 2016, str. 4–5).

Poslovnega modela, kot sem ga zasledila pri drugih analiziranih integriranih poročilih, v njihovem poročilu ne najdem ne opisanega ne prikazanega. V poglavju, kjer govori o bistvenosti, je omenjeno samo, da predstavljata temelj njihovega poslovnega modela varnost in zasebnost podatkov. Eden temeljnih konceptov integriranega poročanja je vsekakor poslovni model, ki ga bo podjetje moralo predstaviti, v kolikor bo želelo slediti integriranemu poročanju.

V poročilu so podana pojasnila na področju nefinančnih informacij, posebej za družbeno uspešnost (zadržanje zaposlenih, finančni učinek tega zadržanja, delež žensk v poslovodstvu, zdrava poslovna kultura, povezanost zaposlenih, zvestoba strank) in posebej za okoljsko uspešnost (SAP, 2016, str. 28–35).

Eno poglavje posebej prikazuje celotno sliko uspešnosti poslovanja. Namenjeno je prikazu povezanosti finančnih in nefinančnih kazalnikov. V podjetju uporabljajo analizo vzrokov in posledic za ugotavljanje finančnih posledic nefinančnih kazalnikov. Tako so prikazani vsi kazalniki in njihova povezanost po posameznih področjih. Poglejmo primer teh povezav iz poročila na primeru kazalnika delež žensk v poslovodstvu. Notranja napredovanja bodo povečala delež žensk v poslovodstvu, kar bo vodilo v boljši kazalnik zdrave poslovne kulture (saj večji delež žensk v poslovodstvu pomeni bolj uravnoteženo delovno okolje, kjer je raznolikost cenjena). Zdrava poslovna kultura v smislu prilagodljivega delovnega časa, možnost dela od doma ipd. spet vodijo do povečanega deleža žensk v poslovodstvu zaradi lažje uskladitve delovnega in družinskega časa. Delež žensk v poslovodstvu vpliva na višjo uvrstitev podjetja kot delodajalca med ostalimi

delodajalci, kar vpliva na ugled podjetja. Ta pa spet pozitivno vpliva na višji delež žensk v poslovodstvu, saj višje uvrščena podjetja privabljajo dober kader, kar se na koncu odraža v prihodkih, zvestobi kupcev in dobičku (SAP, 2016, str. 42).

Opisana povezanost finančnih in nefinančnih kazalnikov je v poročilu podjetja SAP obsežna in mi je zelo všeč, saj bralec tako dobi občutek, na kaj vse lahko posamezen kazalnik vpliva. Ta del bi lahko predstavljal primer dobre prakse drugim podjetjem na področju predstavitve povezanosti finančnih in nefinančnih kazalnikov.

3.5 Natura Brasil (Brazilija)

Natura Brasil je proizvajalec številka ena na področju kozmetike v Braziliji in vodilni med vsemi proizvajalci v državi na področju neposredne prodaje. Zaposlujejo okoli 7.000 ljudi v 7 državah (Braziliji, Argentini, Čilu, Mehiki, Peruju, Kolumbiji in Franciji). Trajnostni razvoj je vodilno načelo podjetja že odkar je ustanovljeno (leta 1969), inovacije pa so njegovo srce (Cosmetics leader in Brazil, 2016).

V uvodu letnega poročila so zapisali, da že drugo leto poskušajo pripraviti poročilo v skladu z Okvirjem. Njihov cilj je povečevati jasnost povezav med ekonomskimi, socialnimi in okoljskimi vplivi, ki jih povzročajo s svojimi poslovnimi odločitvami. Pomemben korak v tej smeri predstavlja izračun okoljskega poslovnega izida, s pomočjo katerega lahko ugotovijo konkretne učinke, ki jih povzročajo s svojim delovanjem, in predlagajo izboljšave. Upoštevali so tudi smernice GRI G4 (Natura Brasil, 2016, str. 3).

Uvodni besedi poročila sledijo kratko in jedrnato predstavljen dosežki in izzivi podjetja v letu 2015. Strategija podjetja je dobro predstavljena, z njo pa želijo doseči rezultate na ekonomskem, socialnem in okoljskem področju na uravnotežen način (Natura Brasil, 2016, str. 4–5).

Poslovni model podjetja je izredno lepo shematično prikazan. V osrčju poslovnega modela je vrednost za podjetje oziroma njegovo bistvo, ki ga predstavlja fraza »dobro naj bo dobro«. Poslanstvo podjetja je v ponujanju izdelkov in storitev, ki spodbujajo lepoto, zadovoljstvo in trajnost – vse naenkrat. Vire za ustvarjanje vrednosti predstavljajo oblikovanje izdelkov, rastlinska osnova surovin, dobavitelji in proizvodni partnerji. Aktivnosti, ki jih v podjetju opravljajo, da bi dosegli bistvo podjetja, so preoblikovanje in distribucija ter prodaja preko različnih kanalov. Izložki iz poslovnega modela se kažejo v varnih in kakovostnih izdelkih, ekološko učinkovitih embalažah in različnih virih, ki se vračajo nazaj v proces proizvodnje. Preko poslovnega modela podjetje vpliva na štiri glavna področja, in sicer okoljsko, kulturno, ekonomsko in družbeno področje, ki pokrivajo in obsegajo vse procese v podjetju (Natura Brasil, 2016, str. 10–11).

Predstavljena je uspešnost poslovanja podjetja, njegova upravljavska struktura in kultura. Vizija podjetja temelji na petih ključnih elementih, in sicer bližina narave, znanost in tehnologija, razmerja, ustvarjalne rešitve ter lepota, zadovoljstvo in trajnost. Vizija je bila postavljena konec leta 2015, zato jo je potrebno povezati v celoten upravljavski sistem (od strateškega načrtovanja do spremljanja kazalnikov uspešnosti poslovanja) (Natura Brasil, 2016, str. 21).

Dobra tretjina letnega poročila je namenjena razlagi, kako podjetje ustvarja vrednost. Informacije so podane tako opisno kot tudi številčno (podprte z določenimi podatki oziroma kazalniki). Podrobno so predstavljeni prodajni kanali, inoviranje, novi proizvodi, logistika, biotska raznolikost, izobraževanje (Natura Brasil, 2016, str. 22–40).

Prikazan je tudi primer novega proizvoda, iz katerega je razvidno, kako se v podjetju trudijo, da njihovi proizvodi ponujajo funkcionalnost in zmanjšujejo družbeni in okoljski vpliv ter tako krepijo ustvarjeno vrednost za vse deležnike, npr. z ekološko učinkovito embalažo, s specifičnimi znanji pri razvoju izdelka ipd. (Natura Brasil, 2016, str. 30–31).

Na koncu poročila je strnjeno tabelarično prikazana vizija trajnosti. Pri vsakem pomembnem vplivu ali viru je dodan podatek glede ciljev za leto 2020 in uspešnost poslovanja za leto 2015 ter trenutno stanje. Če povzamemo en primer, je pri klimatskih spremembah naveden kot cilj za leto 2020 znižanje emisij toplogrednih plinov za 33 % (cilj). Glede na leto 2012 se je ta kazalnik v letu 2015 znižal za 1,4 % (uspešnost). V letu 2015 je tako dosegel 4,2 % zastavljenega cilja (trenutno stanje glede na cilj) (Natura Brasil, 2016, str. 41).

Tudi integrirano poročilo podjetja Natura Brasil je bilo eno najkrajših (poleg poročila podjetja SAP), vendar velja omeniti, da gre za skrajšano različico poročila v angleškem jeziku, kjer so prikazani glavni rezultati in dejstva. To je razlog, da poročilo podjetja Natura Brasil po vsebinah integriranega poročila ni neposredno primerljivo z ostalimi analiziranimi podjetji. Možno je, da so v celotni (brazilski) različici določene vsebine podrobneje predstavljene oziroma tudi razkrite in jih v tej skrajšani različici sploh ni ali pa so bolj skope.

3.6 Philips (Nizozemska)

Podjetje Philips je bilo ustanovljeno leta 1891 v mestu Eindhoven. »Royal Philips iz Nizozemske je raznovrstno podjetje z delovanjem na področju medicine in dobrega počutja, ki si z ustreznimi inovacijami prizadeva izboljšati življenja ljudi. Kot vodilno svetovno podjetje na področjih medicine, življenjskega sloga in razsvetljave, Philips integrira tehnologijo in oblikovanje za uresničevanje osnovnih želja ljudi, ter tako upravičuje obljube svoje blagovne znamke “sense and simplicity”« (Profil podjetja Philips, 2016).

Poročilo se prične s poudarki iz poslovanja, ki so prikazani tabelarično in grafično. Nadaljuje se s strateškimi usmeritvami podjetja, ki so povezane s štirimi prioritetskimi področji, in sicer osebno zdravje, dokončne diagnoze, minimiranje invazivnih terapij, zdrava populacija in nega. Vse strateške usmeritve so predstavljene povezano s prepoznanimi izzivi po posameznih področjih. Posebej je lepo shematično prikazano, na kakšen način v podjetju ustvarjajo vrednost. K ustvarjanju vrednosti pristopajo sistematično. Njihova začetna točka je vedno razumevanje posebnih izzivov, s katerimi se soočajo ljudje. Za merjenjem vplivov, ki jih povzročajo njihove rešitve, so razvili svoj model, kjer posebno pozornost posvečajo družbenim in ekološkim zadevam. Izdelki in rešitve, ki neposredno vplivajo na kurativno (nega) ali preventivno zdravje (dobro počutje), določajo njihov prispevek k družbenosti. Prispevek k ekološki ozaveščenosti je določen s portfeljem njihovih "zelenih izdelkov" kot so npr. energetske varčne žarnice (Philips, 2016, str. 2–12).

Prikaz ustvarjanja vrednosti temelji na Okvirju in prikazuje, kako v podjetju (u)porabljajo šest različnih oblik kapitala za ustvarjanje vrednosti na kratek, srednji in dolgi rok. Za lažjo predstavbo glejte Prilogo 2. V središču tega poslovnega modela je poslovni sistem Philips-a, ki temelji na strategiji (kam vlagajo), zmogljivosti, sredstvih in položaju (njihova edinstvena moč), odličnosti (kako delujejo) ter poti do vrednosti (kaj ustvarjajo). V model vstopa vseh šest različnih vrst kapitala (človeški, intelektualni, finančni, proizvodni, naravni in družbeni), ki preko ustvarjanja vrednosti tudi izstopajo iz sistema (prav tako v obliki vseh šestih vrst kapitala). Pri vsaki obliki kapitala je zapisano, kako podjetje deluje pri posamezni vrsti kapitala. Vrednostno so posamezne vrste kapitala podprte tako pri vložkih kot pri izločkih iz sistema. Kot primer ponazoritve vzemimo intelektualni kapital, pri katerem je najprej navedeno, da v podjetju uporabljajo inovacije in znanje s področja oblikovanja za ustvarjanje novih izdelkov in rešitev, ki bodo zadovoljevale potrebe potrošnikov. Kot vložek v poslovni model so pri intelektualnem kapitalu navedena vlaganja v raziskave in razvoj v vrednosti 1,9 milijarda EUR (od tega na področju ekoloških inovacij 495 milijonov EUR) ter 11.462 zaposlenih v raziskavah in razvoju v 60 centrih za raziskave in razvoj po svetu. Kot izložek je pri intelektualnem kapitalu navedeno 1.750 novih patentnih prijav, 284 milijonov EUR plačanih licenčnin in 54 % prodaje "zelenih izdelkov" (Philips, 2016, str. 12–13).

Pri poročanju o doseganju strategije so v poročilu predstavljeni dosežki oziroma uspešni projekti podjetja v letu 2015. Temu sledi poročanje o uspešnosti poslovanja, ki je razdeljeno po poglavjih na finančno, družbeno in okoljsko uspešnost. Na koncu so predstavljeni obeti za prihodnost, ki so bolj skopi. Pri družbeni uspešnosti predstavljajo, na kakšen način prispevajo k boljši kakovosti življenja ljudi, sodelovanje in raznolikost zaposlenih, zaposlenost, razvoj kadrov, zdravje in varnost, sodelovanje z deležniki, trajnost dobaviteljev. Pri ekonomski uspešnosti poročajo o njihovi viziji na področju ekološke ozaveščenosti, inovacijah "zelenih izdelkov" (npr. energetske učinkovitih) in njihovi prodaji, porabljeni vodi, odpadkih, emisijah ipd. (Philips, 2016, str. 34–45).

Kazalnik izboljšanja življenj je podprt tudi s številom izboljšanj, in sicer je navedeno, da so izboljšali življenja 2 milijardam ljudem, z izločenimi podvojenimi učinki (1,7 milijardam z ekološkimi izdelki, 0,8 milijardam z izdelki za nego in 0,3 milijardam s Philipsovimi izdelki za dobro počutje). Njihov cilj je izboljšati življenja 3 milijardam ljudi do leta 2025. V tem delu je dodana interaktivna povezava do metodologije izračuna takšnega kazalnika (Philips, 2016, str. 35), kar se mi zdi uporabno, saj mi sicer kot bralki ni bilo jasno, kaj je s tem kazalnikom dejansko prikazano. Po kliku na povezavo sem ugotovila, da podjetje pri izračunu upošteva družbeni (ljudi) in ekološki vidik (planet-ekosistemi) svojih izdelkov in rešitev. Izračun kazalnika je prikazan tako opisno kot matematično. Ta kazalnik je bil podprt tudi s strani revizijske družbe KPMG. Za namen magistrskega dela je dovolj, da na tem mestu omenim, da je podjetje to dobro predstavilo, ni pa potrebno, da predstavljam sam potek izračuna. V kolikor si bralec želi ta primer podrobneje pogledati, je v opombi navedena spletna stran, ki vodi do metodologije izračuna omenjenega kazalnika¹. Podobno je predstavljen tudi kazalnik energetske učinkovitosti celotnega portfelja izdelkov pri poročanju o okoljski uspešnosti poslovanja s povezavo ne metodologijo izračuna tega kazalnika.

V nadaljevanju letnega poročila je predstavljena uspešnost poslovanja po sektorjih (skrb za zdravje, življenjski slog potrošnika, razsvetljava, inovacije in storitve), temu pa sledi poglavje o upravljanju s tveganji, ki je podrobno predstavljeno. Opisan je pristop podjetja k upravljanju s tveganji in nadzor poslovanja. Tveganja so povezana z upravljanjem podjetja, nadzorom poslovanja in splošnimi načeli poslovanja. Razdeljena so po kategorijah na (Philips, 2016, str. 65):

- strateška tveganja (makroekonomske in tržne spremembe, rast nastajajočih trgov, skupni podvigi, prevzemi, združitve, pravice do intelektualne lastnine),
- operativna tveganja (inovacije, intelektualna lastnina, programi preoblikovanja, oskrbovalna veriga, informatika in telekomunikacije, ljudje, kakovost izdelkov in obveznosti v zvezi z njimi, ugled podjetja),
- finančna tveganja (zakladništvo, davki, pokojnine, računovodstvo in poročanje) in
- tveganja skladnosti (pravna tveganja, regulatorni predpisi, notranje kontrole, zasebnost podatkov, varnost izdelkov).

Naklonjenost tveganju je različna glede na kategorijo tveganja. Strateška tveganja lahko vplivajo na strateške cilje podjetja, operativna pa na dejansko poslovanje podjetja. Pri tveganju skladnosti je podjetje prevzelo strategijo ničelne tolerance. Vse kategorije tveganja so podrobneje opisane in razdelane v posameznih poglavjih poročila. Opisan je tudi njihov potencialen vpliv na prihodnje poslovanje podjetja (Philips, 2016, str. 64–73).

¹ <https://2015.annualreport.philips.com/#!/improving-peoples-lives/sa=sa-methodology-for-calculating-lives-improved>

Poročilo se nadaljuje s predstavitvijo posloводства podjetja, temu pa sledi obsežno poročilo nadzornega sveta, ki ga v drugih poročilih nisem zasledila v takšni obliki. V tem poročilu so predstavljene dejavnosti nadzornega sveta, njihove skupščine, sestava, raznolikost, ipd. Posebej je zapisano poročilo komisije za prejemke, kjer je definirano tudi, kaj naj bi posloводство počelo in česa ne. Komisija ima razdelane tudi izračune prejemkov v primeru uresničitve različnih scenarijev, kjer je zajeta različna uspešnost podjetja. Trenutna politika nagrajevanja je povezana s strateškimi cilji in kriteriji uspešnosti poslovanja. Prejemki so v poročilu lepo razkriti in vsebinsko razdelani (Philips, 2016, str. 74–88).

Poglavju o prejemkih sledi poglavje o upravljavski strukturi podjetja, nato pa računovodski del letnega poročila podjetja, kjer so predstavljeni izkazi s pojasnili. Ta del je takšen kot smo ga sicer vajeni pri letnih poročilih podjetij. Za računovodskim poročilom sledi posebno poglavje o trajnosti, kjer so zajeti ekonomski, socialni in okoljski kazalci ter revizorjevo poročilo v zvezi z njimi (Philips, 2016, str. 89–207).

Philips je začel z okoljskim letnim poročilom že leta 1999, leta 2003 pa so izdali prvo trajnostno poročilo, ki je prikazovalo družbeno in ekonomsko uspešnost podjetja poleg okoljskih rezultatov poslovanja. Leta 2008 so prvič povezali finančne, družbene in okoljske informacije, kar se odraža tudi pri vključenosti trajnosti v poslanstvo, vizijo in strategijo podjetja. V poglavju o trajnosti je tudi izjava, da je poročilo pripravljeno skladno z Okvirjem in da vsebuje tudi slikovit prikaz procesa kreiranja vrednosti. Poseben del poglavja je namenjen določanju bistvenosti v podjetju. V podjetju spremljajo okoljske, družbene in upravljavske vidike, ki imajo največji vpliv na poslovanje podjetja in deležnike tudi najbolj zanimajo. Ti lahko predstavljajo priložnosti ali tveganja in vplivajo na sposobnost organizacije ustvarjati vrednost skozi čas. Z ocenjevanjem teh vidikov v podjetju sestavljajo prednostno listo po posameznih vidikih in se osredotočajo na najbolj bistvene zadeve ter jih vključujejo v svoje politike in programe. Prav tako merijo njihove finančne in nefinančne vplive na poslovanje podjetja. V podjetju so pripravili tudi posebno matriko, v katero so uvrščene bistvene zadeve glede na njihovo pomembnost za deležnike in vpliv na poslovanje podjetja. Ta matrika je prikazana tudi v poročilu. Pri posameznih zadevah nadalje usmerjajo tudi na druga poglavja v poročilu za njihovo dodatno razumevanje oziroma razlago. Pri zavezah s področja trajnosti so predstavljeni cilji za leto 2015 skupaj z dejanskimi podatki za leto 2015. Posebej so navedena pojasnila, kjer podatki niso primerljivi ali popolni z razlago glede odstopanj, kar se mi je zdelo zelo primerno in uporabno. Vsi kazalniki na področju družbene in okoljske uspešnosti, ki so omenjeni v prejšnjih poglavjih poročila, so na tem mestu podrobneje razloženi, vključno z razlago podatkov ter strategijo podjetja na posameznem področju. Precejšen del je namenjen tudi pojasnjevanju odnosov z deležniki (Philips, 2016, str. 183–207).

Poročilo se zaključuje s pregledom poslovanja zadnjih petih let (finančni podatki in podatki s področja trajnosti) ter s poglavjem o odnosih z vlagatelji (ključni finančni podatki, dividendna politika, podatki o delnicah ipd.) (Philips, 2016, str. 223–234).

3.7 The Crown Estate (Anglija)

The Crown Estate je neodvisna družba, ustanovljena leta 1961 s parlamentarnim zakonom Anglije, z namenom vlaganja in upravljanja z najbolj pomembnimi sredstvi in premoženjem Anglije. V svojem bistvu je to nepremičninsko podjetje. Njegova javna funkcija je vlaganje in upravljanje z določenimi nepremičninami, ki pripadajo monarhiji. Presežek prihodkov vsako leto vračajo v državno blagajno (How we work, 2016).

Na začetku integriranega letnega poročila za poslovno leto 2015 je zapisano, da se v podjetju že tretje leto ukvarjajo z integriranim poročanjem. Prvo leto so orisali poslovni model in določili bistvene zadeve, ki vplivajo na njihovo uspešnost poslovanja. V drugem letu so bolj podrobno pogledali trge, na katerih delujejo in izboljšali razumevanje virov in razmerij, ki prispevajo k uspehu podjetja. V tretjem letu so se osredotočili na razvoj kazalnikov in raziskovanju širših vplivov delovanja podjetja (The Crown Estate, 2015).

Njihovo postopno uvajanje integriranega poročanja bi lahko podjetja, ki z integriranim poročanjem šele začenejo, vzela za zgled. Zgodba integriranega poročanja se za Crown Estate na tem mestu ne konča, saj so si v podjetju zadali cilj še boljšega integriranega poročanja. Tako bodo ugotavljali vpliv komercializacije na podjetje in njegove deležnike ter nadaljevali z raziskovanjem mer oziroma kazalnikov, s katerimi bi si olajšali odločanje. V poročilu so podali izjavo, da je njihovo integrirano poročilo skladno z angleškim zakonom o gospodarskih družbah, in sicer na področju strateškega poročanja in zahtev glede direktorjevega poročila iz leta 2013, ter skladno z Okvirjem (The Crown Estate, 2015).

V poročilu so zelo podrobno opisane aktivnosti podjetja v letu 2015, tako da bralec resnično dobi občutek, s čim vse se v podjetju ukvarjajo in kaj vse so v preteklem letu dosegli. Skozi poročilo so lepo navedene povezave oziroma navzkrižna sklicevanja na druge strani v poročilu ali na povezave na spletno stran podjetja, kjer so dodatne razlage določenih področij.

Po obsežnem opisu vseh aktivnosti preteklega leta sledi predstavitev poslovnega modela podjetja oziroma razlaga načina ustvarjanja vrednosti v podjetju. Poslovni model prikazuje, kako v podjetju črpajo šest različnih oblik kapitala v procesu rasti in nastopanja na trgu. Z aktivnostmi podjetja se ti kapitali neprestano povečujejo, znižujejo in preoblikujejo. S tem ustvarjajo vrednost tudi za deležnike in skupnosti, v katerih delujejo (The Crown Estate, 2015, str. 12–39).

Vseh šest finančnih kapitalov so tudi definirali, primerno dejavnosti podjetja. Finančni kapital predstavlja kapital, ki je podjetju na voljo za njegovo rast. Fizični kapital predstavlja zemljišča in nepremičnine, ki jih posedujejo in uporabljajo. Naravni kapital je kapital, ki ga negujejo, izkoriščajo in žanjejo. Človeški kapital predstavljajo individualne spretnosti, sposobnosti in izkušnje ljudi, ki skupaj ustvarjajo vrednost in izpolnjujejo cilje podjetja. Izkušnje (angl. *know how*) v obliki znanja in procesov zagotavljajo konkurenčno prednost podjetja. Omrežja predstavljajo razmerja, ki jih imajo s strankami, sodelavci, skupnostmi, poslovnimi partnerji in vlado ter so ključnega pomena za poslovanje. Boljše razumevanje teh šestih kapitalov in povezav med njimi je integrirano v razmišljanje in v procese odločanja v podjetju. Med seboj so neločljivo povezani. Pomembno je, da jih v podjetju znajo povezano oceniti, da se ne osredotočajo samo na eno obliko kapitala na račun neke druge oblike kapitala (The Crown Estate, 2015, str. 37–41).

V podjetju so razvili tudi kazalnik prilagojene bruto dodane vrednosti, ki upošteva prispevek vseh kapitalov in tako zajema širšo sliko. Za vpogled v metodologijo izračuna je bralec usmerjen na njihovo spletno stran s pomočjo spletne povezave. S tem so prevzeli vodilni položaj na področju izračuna celotnega prispevka, vendar to še ni konec zgodbe, zato so določili glavne aktivnosti v prihajajočem letu. Te so: izboljšanje pomembnosti, kakovosti in obsega podatkov ter izdelava študij primerov za vsako poslovno področje s prikazom celotnega prispevka ključnih projektov oziroma aktivnosti (The Crown Estate, 2015, str. 42).

Leta 2012 so v podjetju določili vizijo do leta 2022, ki predstavlja načrt, kako naj bi se podjetje razvijalo. Za usmerjanje k tej viziji in postavljanju prioritet so v podjetju postavili šest strateških ciljev. Poleg vsakega so zapisane tudi aktivnosti, ki so v teku za doseganje posameznega cilja. Na letni osnovi so postavljeni finančni in nefinančni kazalniki uspešnosti poslovanja z namenom ocenjevanja doseganja ciljev tekom leta. V poročilu so ti kazalniki predstavljeni z dejanskimi podatki za posamezno leto in z navedenim strateškim ciljem pri vsakem posameznem kazalniku (The Crown Estate, 2015, str. 42–47).

Bistvene zadeve predstavljajo dejavnike, ki lahko potencialno pomembno vplivajo na sposobnost podjetja doseči strateške cilje. Te se vsako leto ponovno pregledajo. Takoj, ko sem zagledala strani, na katerih so le-te predstavljene, sem ugotovila, da so predstavljene skoraj na identičen način kot v poročilu podjetja Royal Bafokeng Platinum, ki sem ga že predstavila v poglavju 3.2. Za bistvene zadeve so določeni ugled podjetja in zaupanje, trajnostna in dobičkonosna rast, politika upravljanja podjetja, zdrava ekonomija, osredotočenost na stranke, tehnološke spremembe, moč strateških partnerjev, privabljanje, razvoj in zadrževanje najboljših talentov, upravljanje, naravni viri, uspešno urejanje prostorov, klimatske spremembe. Za vsako izmed teh bistvenih zadev je opredeljeno, kateri kapitali se nanjo nanašajo, za kaj gre pri tej bistveni zadevi, kaj podjetje počne na tem področju, kazalniki, s katerim se ta zadeva meri in strateški cilji povezani s to bistveno zadevo (The Crown Estate, 2015, str. 48–49).

V nadaljevanju poročila je prikazan pregled poslovanja s strani finančnega direktorja. Tudi njegovo poročilo temelji na informacijah, povezanih z vsemi šestimi kapitali. Tako je pri vsakem od teh kapitalov navedel dejanske podatke oziroma ključne poudarke preteklega poslovnega leta. Predstavljene so tudi nekatere aktivnosti pri omenjenih kapitalih. Temu sledi predstavitev upravljanja podjetja, vključno z upravljavsko strukturo. Posebej je predstavljena ocena uspešnosti uprave (The Crown Estate, 2015, str. 50–57).

Poseben del poročila je namenjen pristopu podjetja k upravljanju s tveganji in priložnostmi. Za nepremičninska podjetja je na splošno značilna večja nagnjenost tveganju, saj je meja med tveganjem in priložnostjo zelo tanka. Npr. ekonomske negotovosti, ki so značilne za energetske dejavnosti, vplivajo na njihov program obnovljive energije in tako povečujejo izpostavljenost tveganjem.

V poročilu je zelo dobro opisan pristop določanja tveganj in je tudi shematično prikazan. Sam proces teče nekajkrat na leto na različnih nivojih podjetja. Na podlagi tega procesa določijo glavna tveganja in priložnosti, ki so zbrana v posebni tabeli. Povezana so s portfeljem sredstev in so pogosta pri vseh nepremičninskih podjetjih. Povezana so tudi z bistvenimi zadevami podjetja, o katerih smo že govorili, in bralca letnega poročila v tem delu napotijo tudi na poglavje o bistvenih zadevah, ki vplivajo na poslovanje. Vsako tveganje oziroma priložnost je opredeljena. Navedeno je, na katere bistvene zadeve se nanaša, kakšne so aktivnosti za zmanjšanje tveganja, določena je raven tveganja in sprememba te ravni glede na preteklo leto. Če ponazorimo s primerom tveganja izgube talentiranih sodelavcev, je to tveganje povezano s trajnostno in dobičkonosno rastjo, privabljanjem, razvojem in zadrževanjem najboljših talentov, upravljanjem in osredotočenjem na stranke. Glavne aktivnosti za zmanjšanje te vrste tveganja so nadzor odbora za prejemke, dobri procesi zaposlovanja, načrtovanje naslednikov, učinkovito učenje, primerjava prejemkov med podobnimi podjetji, imenovanje posebnih svetovalcev za nagrajevanje ipd. Tveganja je opredeljeno kot tveganje srednje ravni, glede na preteklo leto pa se je raven tega tveganja znižala (The Crown Estate, 2015, str. 76–80).

Poglavju o tveganjih sledi poglavje o prejemkih (izkazane so velikosti prejemkov in politika nagrajevanja, ki je povezana z doseganjem zastavljenih ciljev) in računovodski izkazi s pojasnili. Na koncu so v strnjeni tabeli prikazani glavni podatki za preteklih 10 let (The Crown Estate, 2015, str. 82–117).

3.8 Eni (Italija)

Eni je energetska podjetje, ki zaposluje več kot 29.000 ljudi v 66 državah po svetu. Sedež podjetja je v Italiji. Ukvarjajo se z raziskovanjem nafte in zemeljskega plina ter razvijajo in proizvajajo na naftnih poljih predvsem v Italiji, Alžiriji, Angoli, Kongu, Egiptu, Gani, Libiji, Nigeriji, na Norveškem, v Kazahstanu, Angliji, ZDA, itn. Na rafinerijah proizvajajo goriva in maziva iz surove nafte, ki jih prodajajo trgovcem na debelo, preko maloprodajne

mreže ali preko distributerjev (Exploration and production of Eni, 2016). V Sloveniji ga poznamo po bencinskih servisih Agip.

Na začetku integriranega poročila navajajo, da je le-to pripravljeno v skladu z Okvirjem, njegov cilj pa je predstaviti finančno in trajnostno uspešnost poslovanja podjetja. Od leta 2011 sodelujejo v pilotnem programu IIRC, o katerem je bilo nekaj napisanega v uvodnih poglavjih magistrskega dela (Eni, 2016, str. 3).

V uvodnem delu integriranega poročila podjetja Eni je zapisano pismo delničarjem, v katerem je predstavljeno tako poslovanje v letu 2015 kot tudi načrt poslovanja in strateški cilji na kratek, srednji in dolgi rok. Za pismom sledi povzetek poslovanja v letu 2015, ki je predstavljen kratko in jedrnato s shematičnimi, grafičnimi in tabelaričnimi poudarki ključnih kazalnikov poslovanja, tako finančnih kot tudi trajnostnih (Eni, 2016, str. 4–12).

Sledi poglavje, ki govori o bistvenosti in vključevanju deležnikov. Opisan je postopek, s katerim v podjetju določajo bistvene zadeve, ki pomembno vplivajo na sposobnost podjetja ustvarjati vrednost. Cilj tega procesa je podati pomembne zadeve na vse ravneh odločanja in jih tudi upoštevati v vseh procesih v podjetju (npr. pri strateškem planiranju, komuniciranju ipd.). Pri določanju bistvenih zadev upoštevajo tudi deležnike, in sicer izhajajo iz njihovih pričakovanj, ki jih zbirajo s pomočjo posebne spletne aplikacije. Ko določijo najbolj pomembne zadeve, ocenijo njihovo pomembnost po področjih. Ocena temelji tako na velikosti možnega vpliva kot tudi na verjetnosti uresničitve posameznega tveganja. Na tak način potem uvrstijo bistvene zadeve na posamezne ravni po pomembnosti (Eni, 2016, str. 13).

V podjetju verjamejo, da je sodelovanje z deležniki in njihovo vključevanje v odločitve podjetja ključno za razvoj določenih področij poslovanja. Na tak način ustvarjajo z deležniki medsebojno zaupanje, spodbujajo dogovore in povečujejo ugled podjetja kot zanesljivega partnerja. Za vsako skupino deležnikov, ki so pomembni za podjetje, so v razpredelnici navedli postopke njihovega vključevanja v poslovanje podjetja ter dejavnosti, ki jih je podjetje opravljalo z njimi (Eni, 2016, str. 14–15).

Poslovni model podjetja Eni ima za cilj ustvarjanje dolgoročne vrednosti za njegove deležnike. Glavni kapitali, ki jih pri tem (u)porabljajo, so opredeljeni v skladu z Okvirjem. Shematično so prikazali, kako učinkovita (u)poraba kapitalov ustvarja vrednost za podjetje in za njegove deležnike. Za vsako vrsto kapitala so v razpredelnici navedli, v kakšni obliki ga podjetje shranjuje, navedeni so ukrepi podjetja na področju tega kapitala, opisano je tudi, kako ta vrsta kapitala ustvarja vrednost za podjetje in kako za ostale deležnike. Na ta način lahko povežemo strategijo podjetja z ustvarjanjem vrednosti za deležnike. Na primeru proizvodnega kapitala lahko povzamemo, da ga ima podjetje v obliki kopenskih in morskih polj, cevovodov in skladišč, rafinerij, distribucijskih kanalov, elektrarn, zgradb in ostale opreme, ogljikovodikovih rezerv. Glavne dejavnosti podjetja na primeru

proizvodnega kapitala so tehnološke in procesne posodobitve oziroma nadgradnje, vlaganja v nove posle (biorafinerije), vzdrževanje in razvoj, povečanje števila okoljskih certifikatov (ISO 14001, EMAS, itd.). Proizvodni kapital ustvarja vrednost za podjetje v obliki prihodkov, povečanja portfelja sredstev, povečanja vrednosti sredstev, zmanjšanja operativnih tveganj, energetske in operativne učinkovitosti, ugleda podjetja, povečanja ogljikovodikovih rezerv. Vrednost za deležnike s pomočjo proizvodnega kapitala podjetje nudi v obliki razpoložljivosti energetskih virov in zelenih izdelkov, zaposlenosti, satelitskih dejavnosti, znižanja emisij in odgovorne (u)porabe virov (Eni, 2016, str. 16–17). Podjetje je za svoj glavni strateški cilj opredelilo denarni tok in ustvarjanje vrednosti. Na podlagi tega cilja so opredelili podcilje v štirih kategorijah, in sicer (Eni, 2016, str. 18–19):

- vrednost goriva in povečanje sredstev za raziskovanje ter rast denarnega toka,
- dobičkonosnost in trajnostni denarni tok v segmentu Plin in moč,
- prilagojeni EBIT in pozitiven prosti denarni tok v segmentu Rafinerije in oglaševanje,
- osredotočenje na učinkovitost.

Ti podcilji so povezani z vsako vrsto kapitala in dejavnostmi na področju tega kapitala za doseganje posameznih podciljev. Vse skupaj je prikazano v matriki. Če nadaljujem s primerom proizvodnega kapitala in za vsak posamezni podcilj povzamem en primer, je na področju prvega podcilja potrebno obnoviti portfelj za raziskovanje, na področju drugega podcilja optimizirati delovanje elektrarn, na področju tretjega podcilja promovirati energetske učinkovitost in na področju četrtega podcilja optimirati procese (Eni, 2016, str. 18–19).

Zanimiva se mi je zdela grafična predstavitev povezanosti med posameznimi kazalniki uspešnosti poslovanja, kar v takšni obliki nisem zasledila v nobenem drugem poročilu. Kazalniki, tako finančni kot nefinančni, so predstavljeni vrednostno ter so med seboj povezani, prav tako pa so povezani še s posamezno vrsto tveganja. Npr. vlaganje v razvoj spretnosti in znanj je ponazorjeno s kazalnikom izdatki za usposabljanje. Ta kazalnik je izpostavljen tehničnemu tveganju. Odraža se v kazalniku števila zaščitene tehnologije in obstoječih patentov ter kazalnikih na področju varnosti in zdravja. Spet ti kazalniki se povezujejo z nekimi drugimi kazalniki, ki na koncu verige vplivajo na denarni tok, finančni vzvod in vrednost dividende. Povezanost teh kazalnikov je za lažjo predstavbo prikazana v Prilogi 3 (Eni, 2016, str. 20).

Tudi strategija podjetja Eni je nazorno prikazana. Določena je v treh časovnih okvirjih, in sicer na kratek (maksimiranje denarnega toka, povečanje učinkovitosti, zniževanje stroškov), srednji (vlaganje v rast proizvodnje) in dolgi rok (pripravljanje družbe na okolje, kjer bo prevladovala energija z nizkimi emisijami ogljika). Strategije so prikazane po posameznih področjih podjetja (Eni, 2016, str. 21).

V poročilu je predstavljeno tudi konkurenčno okolje podjetja, ki za podjetje predstavlja izzive na področju industrije in na področju trga. V povezavi s konkurenčnim okoljem so predstavljene tudi aktivnosti podjetja, uspešnost na posameznem področju v letu 2015 ter cilji v obdobju 2016–2019 (Eni, 2016, str. 22–23).

V nadaljevanju je posebno poglavje namenjeno upravljanju s tveganji. Podjetje je razvilo poseben model upravljanja s tveganji, ki omogoča celovit pogled na glavna tveganja v podjetju, večjo doslednost metodologij upravljanja s tveganji in spodbujanje zavedanja na vseh nivojih v podjetju, da lahko tveganja vplivajo na doseganje ciljev podjetja in na ustvarjanje vrednosti. Ta model je v poročilu tudi predstavljen, vključno z glavnimi tveganji v povezavi s cilji podjetja ter ukrepi za zniževanje posamezne vrste tveganja. Prav tako bralca usmerjajo tudi na druge strani v poročilu, kjer lahko pridobijo dodatne informacije oziroma si ustvarijo celovito sliko tveganja, ciljev, poslovanja, izzivov podjetja (Eni, 2016, str. 24–27).

Upravljanju s tveganji sledi poglavje o upravljanju podjetja in njegovi upravljavski strukturi. V tem delu bralca usmerijo tudi na Poročilo o upravljanju in lastniški strukturi, ki ga podjetje pripravlja posebej in je objavljeno na njihovi spletni strani. V tem sklopu razkrijejo tudi proces odločanja, politiko prejemkov in nagrajevanja ter sistem notranjih kontrol in upravljanja s tveganji. Navedeno je, da so sodelovali v posebnem programu, ki proučuje vlogo uprave pri integriranju trajnosti v strategijo in upravljanje podjetja s posebnim poudarkom na klimatskih spremembah. S tem dajo bralcu vedeti, da je trajnost za njih pomembna in da bodo tudi v prihodnje delali v smeri povezovanja trajnosti in poslovanja ter s tem povečevali vrednost podjetja na daljši rok. Tudi politika prejemkov v podjetju temelji na povezovanju fiksnih in spremenljivih elementov. Slednji so povezani z uspešnostjo poslovanja, finančnimi cilji, razvojem in operativnimi cilji, vse skupaj z upoštevanjem dolgoročne trajnosti v skladu s strateškim načrtom podjetja. Glede trajnosti so cilji izvršnih direktorjev (in s tem tudi njihovega nagrajevanja) za leto 2016 povezani z okoljskimi zadevami in vidiki človeškega kapitala. Nagrade posloводства s strateškimi odgovornostmi pa so prav tako povezane (poleg finančnih, operativnih, industrijskih) s trajnostnimi vidiki (v smislu varnosti in zdravja, varovanja okolja, odnosov z deležniki) (Eni, 2016, str. 30–31).

V nadaljevanju poročila je predstavljeno poslovanje podjetja v letu 2015, njegove dejavnosti, področja in uspešnost poslovanja. Posebej je predstavljen finančni pregled poslovanja, vključno z računovodskimi izkazi. Temu sledi razkrivanje dejavnikov tveganja in negotovosti. Predstavljenih je približno 20 teh dejavnikov, ki so podrobneje opredeljeni in imajo lahko pomemben učinek na operativno in finančno poslovanje podjetja, zato pozivajo vlagatelje, da te dejavnike upoštevajo. Med temi dejavniki tveganja so tudi trajnostni dejavniki, kot npr. varnostno in okoljsko tveganje, tveganje za zdravje pa tudi tveganje sprememb predpisov s področja okolja, zdravja in varnosti (Eni, 2016, str. 32–91).

Na koncu so predstavljeni še obeti za prihodnost (makroekonomska gibanja in njihov možen vpliv na poslovanje podjetja) ter prikazana povezanost kazalnikov uspešnosti poslovanja. Slednje pomeni, da so za vsak posamezni strateški cilj prikazali najpomembnejše kazalnike za vsako obliko kapitala, ki jo podjetje (u)porablja. Tako je lahko en kazalnik uspešnosti povezan z različnimi strateškimi cilji. Pri poročanju so upoštevali načela uravnoveženosti, primerljivosti, točnosti, pravočasnosti, zanesljivosti in jasnosti (Eni, 2016, str. 94–97).

3.9 Omron (Japonska)

Podjetje Omron velja za enega vodilnih svetovnih proizvajalcev elementov in sistemov za avtomatizacijo. Ponuja tudi vrhunsko tehnologijo zdravstvenih in sprostitvenih izdelkov za vsakodnevno rabo. Sedež ima v Kyotu na Japonskem in v celotni skupini zaposlujejo več kot 37.000 ljudi (About Omron, 2016). Prebrala sem njihovo integrirano poročilo za poslovno leto, ki se je končalo 31. marca 2015.

Omron deluje na šestih glavnih poslovnih segmentih, v katerih delujejo nadarjeni in kvalificirani strokovnjaki, ki s svojim intelektualnim in fizičnim kapitalom prispevajo k proizvodnji izdelkov in storitev, ki izboljšujejo svet. V vsakem od teh segmentov zbirajo informacije o ljudeh, njihovih mislih, z namenom preoblikovanja teh informacij v izdelke in storitve z uporabo tehnologije zaznavanja in nadzora. Na ta način zadovoljujejo potrebe družbe (npr. njihovi avtomatizirani izdelki omogočajo varnejšo in kakovostnejšo proizvodnjo). Tako je njihov poslovni model predstavljen z vložki v obliki družbenih dilem, ki jih nato po segmentih preučijo in razvijejo izdelek, katerega namen je (preko zadovoljevanja potreb) ustvarjati vrednost za deležnike (boljše življenje, večja varnost, boljše zdravje, okolje). Poslovni model je tako kot pri večini analiziranih poročil predstavljen shematično (Omron, 2015, str. 7).

Za pregledom poslovnega modela so v poročilu predstavljeni finančni in nefinančni poudarki iz poslovanja. Prikazani so vrednostno in grafično za preteklih 7 let, nato pa še združeni v razpredelnico s podatki za preteklih 11 let (Omron, 2015, str. 14–19). S tem podjetje popolnoma upošteva načelo primerljivosti.

Nekateri nefinančni kazalniki poslovanja so bili pregledani in potrjeni s strani revizijske hiše Deloitte. Za pregled izračuna posameznih kazalnikov bralca v poročilu s povezavo napotijo na spletno stran podjetja. Pri glavnih poudarkih iz poslovanja so predstavljene tudi dolgoročne strategije, ki so veljale v preteklosti, in trenutno sprejete dolgoročne strategije do leta 2020, kar bralcu daje vpogled v dolgoročni razvoj podjetja (Omron, 2015, str. 16–19).

V podjetju enkrat letno opravijo notranji pregled vseh pomembnih zadev in rezultate javno objavijo na njihovi spletni strani, kamor bralca v zvezi z bistvenimi zadevami napotijo tudi v poročilu (Omron, 2015, str. 22).

Približno petina poročila je namenjena poglavju, ki govori o prihodnosti podjetja (kam so namenjeni), kar je v skladu z integriranim poročanjem, ki naj bi bilo bolj usmerjeno v prihodnost kot klasično letno poročanje. Vsi njihovi procesi so usmerjeni v poslovanje na podlagi doseganja ciljnega donosa na investirani kapital (angl. *Return on Invested Capital – ROIC*), vse poti do tja pa temeljijo na učinkovitem upravljanju podjetja (Omron, 2015, str. 23–39).

Pri vsakem segmentu poslovanja so navedeni poudarki iz poslovanja za poročajoče leto, nato pa še napoved in strategije za prihodnje poslovno leto. Zraven sta navedeni tudi tržna rast in prednosti podjetja v posameznem segmentu. Pri vsakem segmentu je poseben del namenjen temu, da ponazorijo, katero družbeno dilemo so v tem segmentu rešili v poročajočem letu. Npr. v segmentu avtomatizacije proizvodnje je bila družbena dilema pomanjkanje delovne sile za opravljanje kontrolnih del v procesu proizvodnje, za kar so podjetja začela uporabljati senzorje vida. Omron je začel razvijati te proizvode in tako pomagal pri razvoju tega področja in reševanju dilem v zvezi s pomanjkanjem delovne sile (Omron, 2015, str. 45).

V podjetju aktivno sodelujejo na področju trajnostnega delovanja (okoljskega, družbenega in upravljaljskega). Ukvarjajo se s področji, ki neposredno in pomembno vplivajo na njihovo poslovanje. Ta področja so določili s pomočjo zunanjih deležnikov. Tako so v poročilu prikazali pomembne zadeve na področju okolja, družbe in upravljanja. Pri vsakem področju so navedli ključne pobude, ki vodijo v uresničevanje strategij. Poleg pa so pripisali, na katerih straneh oziroma poglavjih v poročilu lahko bralec dobi dodatne informacije. Če ponazorim s primerom, so na okoljskem področju kot pomembno zadevo določili ekološko proizvodnjo. Ključne pobude na tem področju so zagotavljanje izdelkov in storitev, ki prispevajo v globalnem okolju (kazalnik uspešnosti je v tem primeru prispevek okolju), in sprejemanje ukrepov za boj proti globalnemu segrevanju (kazalnik uspešnosti je v tem primeru velikost prihodkov od prodaje glede na emisije ogljikovega dioksida). V tem delu napotijo bralca po dodatne informacije na poglavje o nefinančnih poudarkih poslovanja in poglavje o okoljskem upravljanju (Omron, 2015, str. 57).

Nadalje je v poročilu predstavljeno ravnanje z ljudmi pri delu, ki predstavlja pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja podjetja na dolgi rok. V podjetju tako kot zelo pomembno vidijo usposabljanje prihodnje generacije vodij. Pomembno za podjetje je tudi okoljsko upravljanje, saj so se zavezali k trajnosti pri svojem poslovanju, kar bodo dosegli s proizvodanjem ekološko prijaznih izdelkov, ki bodo prispevali v globalnem okolju, preprečevanjem globalnega segrevanja, učinkovito (u)porabo virov, sobivanjem z naravo (preprečevanjem onesnaževanja) in izboljšanjem okoljskih aktivnosti. Določili so tudi nove

dolgoročne cilje na okoljskem področju, kar bralcu ponuja pogled v prihodnost. V podjetju neprestano preverjajo in izboljšujejo upravljaljsko strukturo, tako da ta spodbuja trajnostno ustvarjanje vrednosti (Omron, 2015, str. 59–65).

Posebno poglavje je, tako kot pri večini poročil, namenjeno upravljanju s tveganji. Vsako leto v podjetju analizirajo globalna tveganja, ki jih nato ovrednotijo in razvrstijo glede na pomembnost ter na koncu o tem seznanijo direktorje in zunanje deležnike. Tako so za leto 2015 kot najbolj pomembna tveganja določili kršenje mednarodnih zakonov in informacijsko varnost, kot najmanj pomembna pa varnost zaposlenih, notranje prevare, varnost in zdravje pri delu, varnostne predpise ipd. (Omron, 2015, str. 70–71).

V podjetju marsikatero priložnost izkoristijo za pridobivanje povratnih informacij in mnenj delničarjev in deležnikov na splošno. Te informacije se nato posredujejo vrhnjemu poslovodstvu, ki skuša to upoštevati pri nadaljnjem poslovanju oziroma poročanju podjetja. Tako ustvarjajo še močnejše vezi z deležniki in povečujejo zaupanje deležnikov v podjetje (Omron, 2015, str. 72).

Na koncu sledi še finančni del poročila, v katerem so predstavljeni finančni podatki za preteklih 6 let in računovodski izkazi s pojasnili (Omron, 2015, str. 78–93).

To poročilo še najbolj od vseh analiziranih ponuja pogled v prihodnje poslovanje podjetja. Glede na ostala poročila pa npr. v tem poročilu niso podrobneje razkriti prejemki oziroma način nagrajevanja poslovodstva. Navedeni so samo zneski prejemkov v poročajočem letu, in sicer za direktorje, nadzorni svet in revizijsko komisijo (skupno, ne poimensko).

3.10 Pogled v letna poročila večjih slovenskih podjetij

Za primerjavo poročil na področju integriranega poročanja sem pogledala tudi letna poročila nekaterih večjih slovenskih podjetij, saj manjša niti niso primerljiva z mednarodnimi korporacijami, ki sem jih predstavljala v predhodnih točkah magistrskega dela. Povzetke sem zapisala samo v tistih točkah, ki so sovpadale s poročanjem tujih podjetij, sicer nisem predstavljala povzetkov poročil slovenskih podjetij, saj se od poročil tujih podjetij precej razlikujejo.

Podjetje Telekom Slovenije, d.d., je leta 2013 o svojem letnem poročilo zapisalo, da so na poti k integriranemu poročanju, in sicer, da postopoma uveljavljajo tudi zahteve za integrirano poročanje v skladu z Okvirjem (O letnem poročilu Skupine Telekom Slovenije, 2016). Na naslovnici Telekomovega letnega poročila za poslovno leto 2015 pa je navedeno, da je poročilo integrirano s poročanjem o kazalnikih trajnostnega razvoja po smernicah GRI (Telekom Slovenije, d.d., 2016, str. 3).

Na začetku letnega poročila so navedeni poudarki iz poslovanja podjetja v letu 2015, in sicer finančni, družbeni in okoljski, kar je primerljivo s pregledanimi poročili tujih podjetij. Podjetje je shematično prikazalo svoj poslovni model, vendar struktura tega ni podobna poročilom analiziranih tujih podjetij. V središču Telekomovega poslovnega modela so poslanstvo, vizija in vrednote podjetja ter storitve, ki jih podjetje ponuja, okrog modela pa so zbrani vsi deležniki podjetja. Nikjer ni kakšnega prikaza vložkov v poslovni proces in aktivnosti, na podlagi katerih pridemo do izložkov oziroma rezultatov podjetja, s katerim kreiramo vrednost (Telekom Slovenije, d.d., 2016, str. 8–19).

Podobno kot v primerih analiziranih tujih podjetij sta predstavljeni tudi strategija in načrti podjetja. Predstavljeni so dosežki podjetja na področju strateških ciljev ter strateški načrt do leta 2020. Posebno poglavje je namenjeno vključevanju in sodelovanju deležnikov. Po posameznih skupinah deležnikov je razkrito, kaj je zanje najpomembnejše in kako jih v podjetju vključujejo v svoje aktivnosti (Telekom Slovenije, d.d., 2016, str. 20–29). Na kratko je predstavljeno tudi upravljanje podjetja (Telekom Slovenije, d.d., 2016, str. 36–37).

Zanimivo je pogledati tekst o nagrajevanju uprave, kjer je navedeno samo, da so prejemki določeni v pogodbah o zaposlitvi in da pogoje za udeležbo uprave pri dobičku ureja statut družbe (Telekom Slovenije, d.d., 2016, str. 43). Glede na analizirana poročila tujih podjetij lahko zagotovo rečem, da so v Sloveniji razkritja na področju prejemkov in nagrajevanja posloводства zelo skopa.

Pri vseh analiziranih tujih poročilih sem zasledila poglavje o upravljanju s tveganji. To poglavje ima tudi poročilo Telekoma Slovenije, d.d., saj so v Sloveniji razkritja o tveganjih zahtevana že z ZGD-1. V letnem poročilu Telekoma Slovenije, d.d. je opisan sistem upravljanja s tveganji ter tudi proces prepoznavanja in obvladovanja tveganj. Pri vsakem prepoznanem tveganju je naveden tudi način njegovega obvladovanja (Telekom Slovenije, d.d., 2016, str. 67–70). Ni pa npr. navedenega kakšnega kazalnika uspešnosti poslovanja pri posameznem tveganju na način, kot je to v nekaterih tujih letnih poročilih. Glede na to, da se poročilo ne osredotoča na kapitale v skladu z Okvirjem, tudi ni povezanosti tveganja s posameznimi oblikami kapitala.

Posebna poglavja so namenjena odgovornosti do družbenega okolja, odgovornosti do zaposlenih in odgovornosti do naravnega okolja. Na področju slednjega je naveden tudi pregled izvedbe ciljev v letu 2015 (Telekom Slovenije, d.d., 2016, str. 127–155).

Pregledala sem tudi letno poročilo podjetja Petrol, d.d., za leto 2015, v katerem nisem zasledila opisa poslovnega modela podjetja v nobeni obliki. Poročilo se prične s poudarki iz poslovanja v letu 2015 (Petrol, d.d., 2016, str. 10–11). Predstavljen je strateški poslovni načrt Petrola do leta 2019, ki je podkrepjen tudi z vrednostnimi podatki (Petrol, d.d., 2016, str. 16–17). Posebno poglavje je namenjeno poslovnim tveganjem. Predstavljen je sistem

upravljanja s tveganji, katerega rezultat je matrika tveganj, kjer so tveganja razvrščena glede na verjetnost in pomembnost (Petrol, d.d., 2016, str. 35–42). Takšen način prikaza tveganj sem zasledila tudi pri nekaterih analiziranih tujih podjetjih.

Posebno poglavje letnega poročila Petrola, d.d., za leto 2015 je namenjeno tudi trajnostnemu razvoju, v katerem so zapisana delovanja na področju zaposlenih, varstva okolja, družbene odgovornosti, zadovoljstva kupcev ipd. Delovanja na tem področju so opisana v splošnem smislu in v tekstualni obliki, niso pa podkrepljena s kakšnimi posebnimi kazalniki uspešnosti poslovanja na teh področjih, kjer ima podjetje še veliko maneverskega prostora za razvoj (Petrol, d.d., 2016, str. 61–81).

Tudi podjetje Krka, d.d., v začetku poročila predstavi pomembnejše podatke o poslovanju (Krka, d.d., 2016, str. 13). V nadaljevanju sledi poglavje o poslovnem modelu skupine Krka, ki nima nikakršne podobnosti s poslovnimi modeli iz integriranih poročil tujih analiziranih podjetij. V tem delu so opredeljeni vizija in poslanstvo podjetja ter njegova poslovna usmeritev (Krka, d.d., 2016, str. 15). V poglavju o razvojni strategiji skupine Krka so definirani poslanstvo, vizija in vrednote podjetja ter ključni strateški cilji in usmeritve do leta 2020. Navedeno je tudi izpolnjevanje ciljev v letu 2015 in cilji poslovanja za leto 2016. S tem so v podjetju opredelili strateško osredotočenje na dolgi rok (Krka, d.d., 2016, str. 32–37).

Podobno kot pri ostalih poročilih je tudi pri poročilu Krke, d.d., predstavljeno upravljanje s tveganji. Za obvladovanje tveganj uporabljajo register tveganj, ki ga posodablajo najmanj vsaki dve leti. Posamezna tveganja so opisana in umeščena po področjih tveganja. Za vsako posamezno tveganje je opredeljen način obvladovanja tveganja in nivo izpostavljenosti tveganju (Krka, d.d., 2016, str. 38–47).

V poglavju o trajnostnem razvoju Krke, d.d., poročajo o odgovornosti do zaposlenih, do vlagateljev, odjemalcev, do družbenega in naravnega okolja. Na koncu tega poglavja so strnjeno prikazani vsi kazalniki trajnostnega razvoja za zadnjih 5 let (Krka, d.d., 2016, str. 104–127). Temu sledi računovodsko poročilo (Krka, d.d., 2016, str. 132–246).

Približno tako kot že predstavljeni primeri slovenskih letnih poročil sta sestavljeni tudi poročili skupine Mercator in skupine Gorenje. Zanimivo je to, da Mercator, d.d., poslovnega modela v letnem poročilu sploh nima opredeljenega (Mercator, d.d., 2016). Gorenje, d.d., poslovni model prikazuje shematično in je od pregledanih letnih poročil slovenskih podjetij še najbližje tistemu, ki ga predpisuje Okvir. Njihov poslovni model temelji na poslovni odličnosti, ki ga prežema njihova korporacijska kultura, ki se izraža v vrednotah, pravilih in vedenju. Središče poslovnega modela predstavlja njihovo temeljno poslanstvo, ki je trajno ustvarjanje vrednosti za delničarje, zaposlene in stranke (ki v bistvu skupaj predstavljajo deležnike). Okrog središča so navedene ključne kompetence, konkurenčne prednosti in strateške usmeritve, kar bi lahko definirali kot vložke v proces

ustvarjanja vrednosti. Skladno z Okvirjem pa v tem prikazu manjkajo izložki in rezultati podjetja (Gorenje, d.d., 2016, str. 28–29).

Gorenje, d.d. opredeljuje svoje ključne deležnike (Gorenje, d.d., 2016, str. 30–31). Posebej predstavlja okoljsko odgovornost in družbeno skrbnost. Okoljska odgovornost se odraža od izbire vhodnih materialov pa vse do reciklaže izdelkov (Gorenje, d.d., 2016, str. 83–99).

V poglavju o upravljanju s tveganji Gorenje, d.d., predstavlja proces upravljanja s tveganji, ki je podoben kot v že predstavljenih poročilih podjetij (Gorenje, d.d., 2016, str. 100–110). Pri pregledovanju poročil omenjenih slovenskih podjetij sem ugotovila, da so poglavja o upravljanju s tveganji zelo obsežna, kar je povezano z zakonskimi zahtevami po teh razkritjih.

V skladu s smernicami GRI G4 poročajo samo Telekom Slovenije, d.d., in Gorenje, d.d., v svojih letnih poročilih ter Petrol, d.d., v svojem trajnostnem poročilu.

Povezovanja posameznih vsebin ali kazalnikov nisem zasledila v nobenem od pregledanih letnih poročil slovenskih podjetij. Slovenska podjetja najbolj poročajo o družbenih in okoljskih vidikih trajnostnega razvoja (predvsem o zaposlenih, donacijah, sponzorstvih ipd.), veliko manj pa o finančnih vidikih trajnostnega razvoja.

3.11 Povzetek analize integriranih poročil podjetij

Posamezne glavne ugotovitve analize integriranih poročil podjetij sem povzemala sproti pri vsakem posameznem primeru. V tem poglavju na kratko povzemam še določene splošne ugotovitve na podlagi strnjeneja pogleda za vsa analizirana letna poročila.

Veliko integriranih poročil je še vedno predolgih v smislu števila strani, saj večina podjetij še vedno v integriranem poročilu predstavljajo računovodska poročila v celoti. Integrirana poročila bi lahko skrajšali tako, da bi vsebovala samo povzetke finančnih informacij, podrobnejše izkaze s pojasnili pa bi bralcem posredovali v ločenem poročilu, na katere se integrirano poročilo sklicuje z navzkrižno povezavo.

V veliko poročilih sem zasledila tudi podvajanje informacij v različnih poglavjih, kar mogoče lahko pripišemo temu, da posamezna poglavja pripravljajo različne ekipe po različnih področjih, ki med seboj niso povezana, kar pa zagotovo ni cilj integriranega poročanja.

Kot enega temeljnih konceptov priprave integriranega poročila Okvir navaja kapitale. Vsa analizirana podjetja tega koncepta ne prevzemajo, saj jih je kar nekaj, ki svojega poslovnega modela ne predstavljajo v povezavi s kapitali, kot so ti opredeljeni v Okvirju.

V večini analiziranih integriranih poročilih tujih podjetij je dobro predstavljen poslovni model, ki tudi predstavlja enega temeljnih konceptov priprave integriranega poročila. V poročilih niso osredotočeni samo na bistvene zadeve. Poleg tega premalo uporabljajo navzkrižno sklicevanje. Na področju opisovanja ustvarjanja vrednosti v podjetjih je velikokrat uporabljena družbena odgovornost kot glavna ustvarjena vrednost. Npr. pri podjetju Novo Nordisk (če povzamem samo del ustvarjene vrednosti) se lahko ustvarjena vrednost kaže v izboljšanju zdravja in kakovosti življenja (kar predstavlja družbeno odgovornost). Podjetja bi se moral bolj usmeriti v ustvarjanje vrednosti na različnih področjih in ne večinoma na področju družbene odgovornosti (kot to trenutno počnejo).

Na področju prejemkov in nagrajevanja zaposlenih je podanih premalo povezav med spremenljivim delom prejemkov in nagrajevanjem na podlagi kazalnikov uspešnosti poslovanja. Premalokrat so sploh razkriti dejavniki, na podlagi katerih je poslovodstvo prejelo zaslužene prejemke in nagrade.

Podjetja še vedno premalo predstavljajo njihovo prihodnje poslovanje oziroma obete za prihodnost.

Na podlagi analiziranih letnih poročil nekaterih podjetij lahko rečem, da so podjetja za integrirano poročanje delno pričela uporabljati Okvir. Gre za to, da želijo biti nekatera podjetja prva pri privzemanju takšnega načina poročanja, tudi če takoj ne zajamejo vseh načel integriranega poročanja. Seveda pa so na vseh področjih še možne izboljšave. Nobeno poročilo ni idealno v vseh pogledih integriranega poročanja (skladno z Okvirjem). Od vsakega bi se dalo izbrati idealno poročanje po posameznem vsebinskem elementu in vodilnem načelu ter skupno sestaviti vzorec enega poročila, ki bi se v celoti skladalo z Okvirjem in posledično s principi integriranega poročanja.

V podjetjih, kjer se odločitve sprejemajo na podlagi upoštevanja vseh oblik kapitala, ki jih podjetje (u)porablja ali na katere vpliva, gre za integrirano razmišljanje. V takšnih podjetjih izziv priprave integriranega poročila ne bi smel biti prevelik (Ernst & Young Global Limited, 2014b, str. 22).

3.12 Kvantitativna analiza integriranih letnih poročil tujih podjetij

Za doseganje namena magistrskega dela (analiziranje integriranih poročil) sem se lotila kvantificiranja pregledanih vsebin letnih oziroma integriranih poročil tujih podjetij. V praktičnem delu sem eno poglavje sicer namenila analizi letnih poročil večjih slovenskih podjetij, vendar za namene kvantificiranja vsebin le-teh nisem upoštevala. Razlog je v tem, da slovenska podjetja na področju integriranega poročanja s tujimi podjetji zaenkrat še niso primerljiva in jih tudi ni bilo možno analizirati po posameznih temeljnih konceptih, vodilnih načelih in bistvenih vsebinskih elementih integriranega poročanja.

Pri analiziranju vsebine letnih oziroma integriranih poročil sem se osredotočila na temeljne koncepte, vodilna načela in ključne vsebinske elemente integriranega poročanja (torej analiziranje upoštevanja Okvirja), ki so opredeljeni v teoretičnem delu magistrskega dela. Posamezne elemente sem ovrednotila z vrednostmi od 0 do 3, in sicer:

0 – podjetje temeljnega koncepta / vodilnega načela / ključnega vsebinskega elementa ne upošteva

1 – podjetje temeljni koncept / vodilno načelo / ključni vsebinski element upošteva v splošnem smislu oziroma navaja v skopem obsegu

2 – podjetje temeljni koncept / vodilno načelo / ključni vsebinski element upošteva v poročilu

3 – podjetje temeljni koncept / vodilno načelo / ključni vsebinski element odlično upošteva v poročilu in lahko predstavlja primer dobre prakse ostalim podjetjem

Potrebno je poudariti, da analiziranje in kvantificiranje informacij iz poročil temelji na subjektivni oceni, saj sem informacije ocenjevala tako, kot sem jih sama zaznavala. V primeru analiziranja informacij s strani neke druge osebe, bi verjetno prišli do drugačnih rezultatov analize. Rezultati analize so prikazani v Tabeli 6. Podatki v % so zaokroženi na celo število.

Na podlagi analize lahko podjetja glede na upoštevanje temeljnih konceptov, vodilnih načel in ključnih vsebinskih elementov razvrstimo po naslednji lestici od tistega, ki najbolj upošteva vse naštetih elemente do tistega, ki te elemente najmanj upošteva:

1. Eni in Royal Bafokeng Platinum
2. The Crown Estate
3. Omron
4. Sasol
5. Philips
6. Novo Nordisk
7. Natura Brasil
8. SAP

Vzporedni rezultati analize tudi pokažejo, katerega izmed temeljnih konceptov, vodilnih načel ali ključnih vsebinskih elementov podjetja najbolj upošteva in katera najmanj. Na prvem mestu podjetja v isti meri upošteva ključni vsebinski element poslovni model in vodilno načelo odzivnost in vključevanje deležnikov. Drugo mesto pri upoštevanju si delijo koncept ustvarjanja vrednosti skozi čas, načelo jedrnatosti in elementa strategija in alokacija virov ter uspešnost poslovanja. Temu v isti meri sledi koncept šestih kapitalov in načelo strateškega osredotočenja ter usmerjenost v prihodnost. Na četrtem mestu sta načeli povezanost informacij ter doslednost in primerljivost in element tveganja in priložnosti. Tem sledi načelo bistvenosti in element upravljanja. Na koncu si po padajočem zaporedju

sledijo načelo zanesljivosti in popolnosti, elementi obeti za prihodnost, osnova za pripravo in predstavitev integriranega poročila ter pregled organizacije in zunanje okolja.

Iz te razvrstitve lahko razberemo, da imajo podjetja najmanj težav s prikazom poslovnega modela in vključevanjem deležnikom, največ pa podjetjem manjka napovedi (kvantificiranih) za prihodnost tako na področju finančnih kot nefinančnih kazalnikov. Prav tako podjetja premalo povedo o zunanjem okolju, v katerem delujejo.

Nobeno izmed analiziranih poročil tudi ne upošteva nobenega ključnega vsebinskega elementa, temeljnega koncepta ali vodilnega načela v popolnosti (100 %), kar pomeni, da so pri vseh analiziranih poročilih podjetij še možne izboljšave na področju posameznih sestavin integriranega poročila. Tudi nobeno izmed analiziranih poročil ni samo po sebi doseglo 100 %. V kolikor bi podjetja, ki so sama na poti integriranega poročanja, želela pogledati kakšno poročilo kot primer dobre prakse na področju integriranega poročanja, na podlagi kvantitativne analize priporočam zglede podjetij Eni, Royal Bafokeng Platinum, The Crown Estate, Omron, Sasol ali Philips. To so podjetja, ki so pri analizi dosegla 80 % ali več glede na upoštevanje posameznih kriterijev integriranega poročanja.

Tabela 6: Kvantitativna analiza integriranih poročil podjetij

Podjetje	Sasol	Royal Bafokeng Platinum	Novo Nordisk	SAP	Natura Brasil	Philips	The Crown Estate	Eni	Omron	Skupaj število točk po posameznih elementih	Število vseh možnih točk	Dosežene točke po posameznem elementu v %
Temeljni koncepti												
Šest kapitalov	3	3	2	1	2	3	3	3	2	22	27	81
Poslovni model	3	3	3	1	3	3	3	3	3	25	27	93
Ustvarjanje vrednosti skozi čas	3	3	2	1	3	3	3	3	3	24	27	89
Vodilna načela												
Strateško osredotočenje in usmerjenost v prihodnost	3	3	3	1	2	2	3	3	2	22	27	81
Povezanost informacij	3	3	1	3	1	1	3	3	3	21	27	78
Odzivnost in vključevanje deležnikov	3	3	3	3	1	3	3	3	3	25	27	93
Bistvenost	1	3	2	2	0	3	3	3	3	20	27	74
Jedratost	3	3	3	2	3	1	3	3	3	24	27	89
Zanesljivost in popolnost	2	3	1	0	2	2	2	3	2	17	27	63
Doslednost in primerljivost	3	3	3	0	0	3	3	3	3	21	27	78

se nadaljuje

Tabela 6: Kvantitativna analiza integriranih poročil podjetij (nad.)

Podjetje	Sasol	Royal Bafokeng Platinum	Novo Nordisk	SAP	Natura Brasil	Philips	The Crown Estate	Eni	Omron	Skupaj število točk po posameznih elementih	Število vseh možnih točk	Dosežene točke po posameznem elementu v %
Ključni vsebinski elementi												
Pregled organizacije in zunanjega okolja	2	3	2	0	0	1	1	2	1	12	27	44
Upravljanje	3	3	1	1	1	2	3	3	3	20	27	74
Poslovni model	3	3	3	1	3	3	3	3	3	25	27	93
Tveganja in priložnosti	3	3	2	1	0	3	3	3	3	21	27	78
Strategija in alokacija virov	3	3	2	2	2	3	3	3	3	24	27	89
Uspešnost poslovanja	3	3	3	2	2	3	2	3	3	24	27	89
Obeti za prihodnost	1	2	2	0	2	1	2	2	3	15	27	56
Osnova za pripravo in predstavitev integriranega poročila	1	1	2	1	0	3	2	2	1	13	27	48
Skupaj število točk podjetja	46	51	40	22	27	43	48	51	47			
Število vseh možnih točk	54	54	54	54	54	54	54	54	54			
Dosežene točke podjetja v %	85	94	74	41	50	80	89	94	87			

SKLEP

Razvoj integriranega poročanja se je od koncepta do integriranega poročila odvil zelo hitro. Tako smo konec leta 2013 dobili Mednarodni okvir integriranega poročanja, ki ne predpisuje točno določenih vsebin, ampak spodbuja podjetja, da pripravijo integrirana poročila v skladu z vodilnimi načeli in ključnimi vsebinskimi elementi. Vsako podjetje naj upošteva tista, ki so posebna pri njegovem poslovanju. Ravno zaradi slednjega se integrirana poročila podjetij med seboj razlikujejo, kar je v magistrskem delu prikazano skozi izbrane primere poročil. Seveda se pri tem poraja vprašanje primerljivosti poročil posameznih podjetij in njihovega preverjanja s strani revizorjev. Za lažjo primerljivost med podjetji bi potrebovali standarde na področju integriranega poročanja, ki bi bili postavljeni na zakonski in ne prostovoljni osnovi.

Šest kapitalov, ki jih podjetja (u)porablja in nanje vpliva, poslovni model podjetja in ustvarjanje vrednosti skozi čas so temeljni koncepti integriranega poročanja. Glede na analizirana integrirana letna poročila podjetij lahko povzamem, da so koncept poslovnega modela povzela skoraj vsa analizirana podjetja, koncepta vseh kapitalov pa ne, tako da me določena podjetja niso prepričala, da poznajo, kateri viri so zanje pomembni in na katere vire pri svojem poslovanju vplivajo. Tudi koncept ustvarjanja vrednosti skozi čas ni sprejet pri vseh podjetjih. Večina podjetij sicer prikazuje vrednost na kratek rok, na dolgi rok pa veliko podjetij še vedno ne.

Pri pripravi integriranega poročila naj bi podjetja sledila vodilnim načelom, in sicer strateško osredotočenje in usmerjenost v prihodnost, povezanost informacij, odzivnost in vključevanje deležnikov, bistvenost, jedrnatost, zanesljivost in popolnost ter doslednost in primerljivost. Večina analiziranih podjetij še vedno ne upošteva načela usmerjenosti v prihodnost. Še najbolj prihodnost podjetja prikazuje integrirano poročilo podjetja Omron. Ostala podjetja, razen naštevanja nekaterih splošnih strateških ciljev, tega koncepta ne povzemajo. Tudi koncept povezanosti informacij v večini podjetij peša, z izjemo podjetja Eni, ki je tudi grafično ponazorilo povezanost posameznih kazalnikov uspešnosti poslovanja med seboj. Vključevanje deležnikov se med podjetji precej razlikuje. Nekateri deležnike samo opredelijo, drugi pa jih povežejo tudi s svojimi strateškimi cilji. Bistvenost je opredeljena skoraj v vseh analiziranih letnih poročilih. Stopnja razkrivanja bistvenosti je med podjetji različna. Nekatera samo razkrijejo, katere bistvene zadeve so v podjetju določili, drugi pa opisujejo celoten proces definiranja bistvenosti v podjetju. Jedrnatost letnih poročil je še vedno vprašljiva, saj so poročila še vedno preobsežna, informacije se podvajajo, podjetja premalo uporabljajo možnost navzkrižnega sklicevanja itd. Zanesljivost in popolnost v poročilih ni upoštevana v celoti, saj redkokatera podjetja poročajo enakovredno o pozitivnih in negativnih informacijah. Edino, česar se je večina podjetij držala je, da je v primeru podatkov, danih na podlagi ocen, vedno jasno poudarjeno, da gre za oceno. Ponekod so bile razkrite tudi predpostavke ocenjevanja.

Doslednost in primerljivost se v poročilih večinoma upošteva, saj sem v skoraj vseh analiziranih poročilih zasledila izjave, na kakšen način so posamezni podatki pripravljene in v primeru spremenjenih metod, so te tudi razkrite.

Integrirano poročilo naj bi vsebovalo ključne vsebinske elemente, kot so pregled organizacije in zunanjega okolja, upravljanje, poslovni model, tveganja in priložnosti, strategija in alokacija virov, uspešnost poslovanja, obeti za prihodnost ter osnova za pripravo in predstavitev integriranega poročila. Največje pomanjkanje informacij analiziranih integriranih letnih poročil je na področju obetov za prihodnost, kar je povezano tudi z vodilnim načelom na tem področju. Način upravljanja s tveganji razkrivajo vsa podjetja, vendar nekatera v večjem druga v manjšem obsegu. Večji problem predstavlja identificiranje priložnosti podjetja. Podjetja v premajhnem obsegu razkrivajo, na kakšen način določijo zadeve, ki jih vključujejo v integrirano poročilo. Menim, da je razlog v tem, da podjetja tudi sama ne vedo, kako bi se tega lotila. Poročila bi morala temeljiti samo na bistvenih zadevah, s katerim bi dosegli zmanjšanje obsega poročila v smislu števila strani, zagotovila pa bi se jedrnatost poročanja.

Integrirano poročanje predstavlja potovanje, ki vsekakor ni zaključeno z izdajo enega integriranega poročila. Ko bodo podjetja razumela povezave med ključnimi kapitali, ki vodijo k uspehu, se bo pokazala prava vrednost integriranega poročanja. Menim, da je pot za doseg tega cilja še dolga. Ključno vprašanje, ki se poraja in ostaja odprto je, ali bo prišlo do množične implementacije integriranega poročanja v podjetjih. Zanimivo bo spremljati razvoj uporabe integriranega poročanja.

*»Podjetje, ki ne ustvari ničesar drugega, razen denarja, je slabo podjetje.«
(Henry Ford; v Lodhia, 2015, str. 591)*

LITERATURA IN VIRI

1. *About Novo Nordisk*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.novonordisk.com/about-novo-nordisk.html>
2. *About Omron*. Najdeno 13. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.omron.com/about/>
3. Association of Chartered Certified Accountants. (2011). *Adoption of integrated reporting by ASX 50*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.accaglobal.com/content/dam/accaglobal/PDF-technical/integrated-reporting/tech-tp-air2.pdf>
4. Association of Chartered Certified Accountants. (2013). *Understanding investors: Directions for corporate reporting*. Najdeno 21. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.accaglobal.com/content/dam/accaglobal/PDF-technical/financial-reporting/pol-afb-ui02.pdf>
5. Black Sun Plc. (2014). *Realizing the benefits: The impact of integrated reporting*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black_Sun_Research.IR_Impact.Single.pages.18.9.14.pdf
6. Blesener, S. (2011). Connecting the dots. *Communication world*, 28(5), 26–29.
7. Bouie Leuner, J. (2012). Integrated reporting takes hold. *Communication world*, 29(2), 33–35.
8. Busco, C. (2014). Integrated reporting from concept to practice. *Accountancy Ireland*, 46(2), 32–34.
9. Busco, C., Frigo, M., Quattrone, P., & Riccaboni, A. (2013). Redefining corporate accountability through integrated reporting. *Strategic finance*, 95(2), 33–41.
10. Chartered Institute of Management Accountants, PricewaterhouseCoopers and Tomorrow's Company. (2011). *Tomorrow's corporate reporting: A critical system at risk*. Najdeno 17. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Tomorrow's-Corporate-Reporting.pdf
11. *Cosmetics leader in Brazil*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.naturabrasil.fr/en/about-us/cosmetics-leader-in-brazil>
12. Deloitte. (2011). *Integrated reporting: A better view?* Najdeno 21. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.deloitte.com/assets/Dcom-MiddleEast/Local%20Assets/Documents/Services/ERS/me_ers_integrated_reporting_sept11.pdf
13. Direktiva 2013/34/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. junija 2013 o letnih računovodskih izkazih, konsolidiranih računovodskih izkazih in povezanih poročilih nekaterih vrst podjetij, spremembi Direktive 2006/43/ES Evropskega parlamenta in Sveta ter razveljavitvi direktiv Sveta 78/660/EGS in 83/349/EGS. *Uradni list Evropske unije* L 182, 29.6.2013.

14. Direktiva 2014/95/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2014 o spremembi Direktive 2013/34/EU glede razkritja nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin. *Uradni list Evropske unije* L 330, 15.11.2014.
15. Dragu, I., & Tudor-Tiron, A. (2013). New corporate reporting trends. Analysis on the evolution of integrated reporting. *The Journal of the Faculty of Economics – Economic*, 22(1), 1221–1228.
16. Drevenšek, M. (2012a). *Pomen zakonske in regulativne ureditve integriranega trajnostnega poročanja družb* (diplomsko delo). Maribor: Pravna fakulteta.
17. Drevenšek, M. (2012b). *Trajnostni razvoj podjetja lahko izrazite v številkah*. Najdeno 5. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://podjetnistvo.finance.si/341014/Trajnostni-razvoj-podjetja-lahko-izrazite-v-%C5%A1tevilkah>
18. Drevenšek, M., & Vezjak, B. (2011). *Konec ločevanja letnih in trajnostnih poročil?* Najdeno 15. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.consensus.si/upload/publikacije/zdruzenje_manager_drevensek_2011.pdf
19. Dunlop, I. (2011). Challenges facing integrated reporting and corporate social responsibility. Najdeno 21. septembra 2012 na spletnem naslovu https://www.zawya.com/story/Challenges_facing_integrated_reporting_and_corporate_social_responsibility-ZAWYA20111208111333/
20. Eccles, R., & Krzus, M. (2010). Integrated reporting for a sustainable strategy. Najdeno 15. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.financialexecutives.org/KenticoCMS/Financial-Executive-Magazine/2010_03/Financial-Reporting-Feature--March-2010.aspx
21. Eccles, R., & Saltzman, D. (2011). Achieving sustainability through integrated reporting. *Stanford social innovation review*, 9(3), 56–61.
22. Eccles, R., & Serafeim, G. (2011). Leading and lagging countries in contributing to a sustainable society. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://hbswk.hbs.edu/item/leading-and-lagging-countries-in-contributing-to-a-sustainable-society>
23. English, D.M., & Schooley, D.K. (2014). The Evolution of sustainability reporting. *The CPA Journal*, 84(3), 26–35.
24. Eni. (2016). *Integrated annual report 2015*. Rome: Eni.
25. Ernst & Young Global Limited. (2014a). *EY's excellence in integrated reporting awards*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Excellence-In-Integrated-Reporting-2014/\\$FILE/EY-Excellence-In-Integrated-Reporting-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Excellence-In-Integrated-Reporting-2014/$FILE/EY-Excellence-In-Integrated-Reporting-2014.pdf)
26. Ernst & Young Global Limited. (2014b). *Integrated reporting: Elevating value*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/\\$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf)

27. *Exploration and production of Eni*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.eni.com/en_IT/operations/exploration-and-production.page
28. Farrar, J. (2011). *Integrated reporting: can it solve the sustainability information gap?* Najdeno 21. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.zdnet.com/article/integrated-reporting-can-it-solve-the-sustainability-information-gap/>
29. Gorenje d.d. (2016). *Letno poročilo 2015*. Velenje: Gorenje d.d.
30. *How we work*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.thecrownestate.co.uk/who-we-are/how-we-work/>
31. IIRC Releases Discussion Paper, Invites Comments. (2011). *Business and the environment*, 22(11), 5–8.
32. International Integrated Reporting Committee. (2010). International Integrated Reporting Committee forms. *Business and the environment*, 21(9), 6–8.
33. International Integrated Reporting Council (2013). The *International <IR> Framework*. Najdeno 1. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.theiirc.org/international-ir-framework/>
34. *Izobraževalno srečanje 16/2014: Poročanje o trajnostnem razvoju in družbeni odgovornosti*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.sdh.si/sl-si/Novica/533>
35. Kernel, V., & Islamović, S. (2014, 12. november). Trajnostno poročanje: Predložite tudi nefinančne dokaze. *Časnik Finance*, št. 219, 15.
36. Kluth, A. (2013). *Integrated reporting: its past, present and future*. Najdeno 15. maja na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/profile/Andrew_Kluth/publication/236678127_Integrated_reporting_its_past_present_and_future/links/0c960518e58687fff3000000.pdf/download?version=vtp
37. Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države (2016). Ljubljana: Slovenski državni holding, d.d.
38. Kodeks upravljanja javnih delniških družb (2009). Ljubljana: Ljubljanska borza, Združenje nadzornikov Slovenije in Združenje Manager.
39. Krka d.d. (2016). *Letno poročilo podjetja Krka d.d. za poslovno leto 2015*. Novo Mesto: Krka.
40. Lodhia, S. (2015). Exploring the transition to integrated reporting through a practice lens: An Australian customer owned bank perspective. *Journal of business ethics*, 129(3), 585–598.
41. Mercator d.d. (2016). *Letno poročilo 2015*. Ljubljana: Mercator d.d.
42. Natura Brasil. (2016). *Annual report 2015*. Sao Paulo: Natura Brasil.
43. Novak, A. (2013). Celovito poročanje. *Revija SIR*IUS*, 2, 37–50. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
44. Novo Nordisk. (2016). *Annual report 2015*. Bagsværd: Novo Nordisk.

45. *O letnem poročilu Skupine Telekom Slovenije*. Najdeno 25. maja na spletnem naslovu http://porocilo2013.telekom.si/o_skupini_telekom_slovenije/o_letnem_porocilu
46. Omron. (2015). *Integrated report 2015*. Kyoto: Omron.
47. Petrol, d.d. (2016). *Letno poročilo 2015*. Ljubljana: Petrol, d.d.
48. Philips. (2016). *Annual report 2015*. Amsterdam: Philips.
49. PriceWaterhouseCoopers. (2011). *Corporate reporting: From compliance to competitive edge*. Najdeno 21. septembra 2012 na spletnem naslovu https://www.zawya.com/story/Challenges_facing_integrated_reporting_and_corporate_social_responsibility-ZAWYA20111208111333/
50. *Profil podjetja Philips*. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.philips.si/a-w/about-philips/profil-podjetja.html>
51. Royal Bafokeng Platinum. (2016). *Integrated report 2015*. Johannesburg: Royal Bafokeng Platinum.
52. SAP. (2016). *Integrated report, sustainability content 2015*. Waldorf: SAP.
53. Sasol. (2015). *Annual integrated report for the year ended 30 June 2015*. Johannesburg: Sasol.
54. Sheridan, B. (2014). More than a sum of parts. *Accountancy Ireland*, 46(1), 14–15.
55. Telekom Slovenije d.d. (2016). *Letno poročilo 2015*. Ljubljana: Telekom Slovenije d.d.
56. The Crown Estate. (2015). *Annual reports and accounts 2015*. London: The Crown Estate.
57. Tilley, C. (2012, 11. januar). Time to recognise value of integrated reporting. *Financial management*, 65.
58. Tilley, C. (2013, 20. maj). I hope the paper will broaden interest in the concept of integrated reporting. *Financial management*, 65.
59. Towards integrated reporting: Communicating value in the 21st century. (2011). Najdeno 5. aprila 2012 na spletnem naslovu http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf
60. Vežjak, B. (2013). Sodobne smernice za pripravo poslovnega poročila. *Revija IKS 3/2013*, 57–62.
61. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007 ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 42/2009, 65/2009-UPB3, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013, 82/2013, 55/2015.

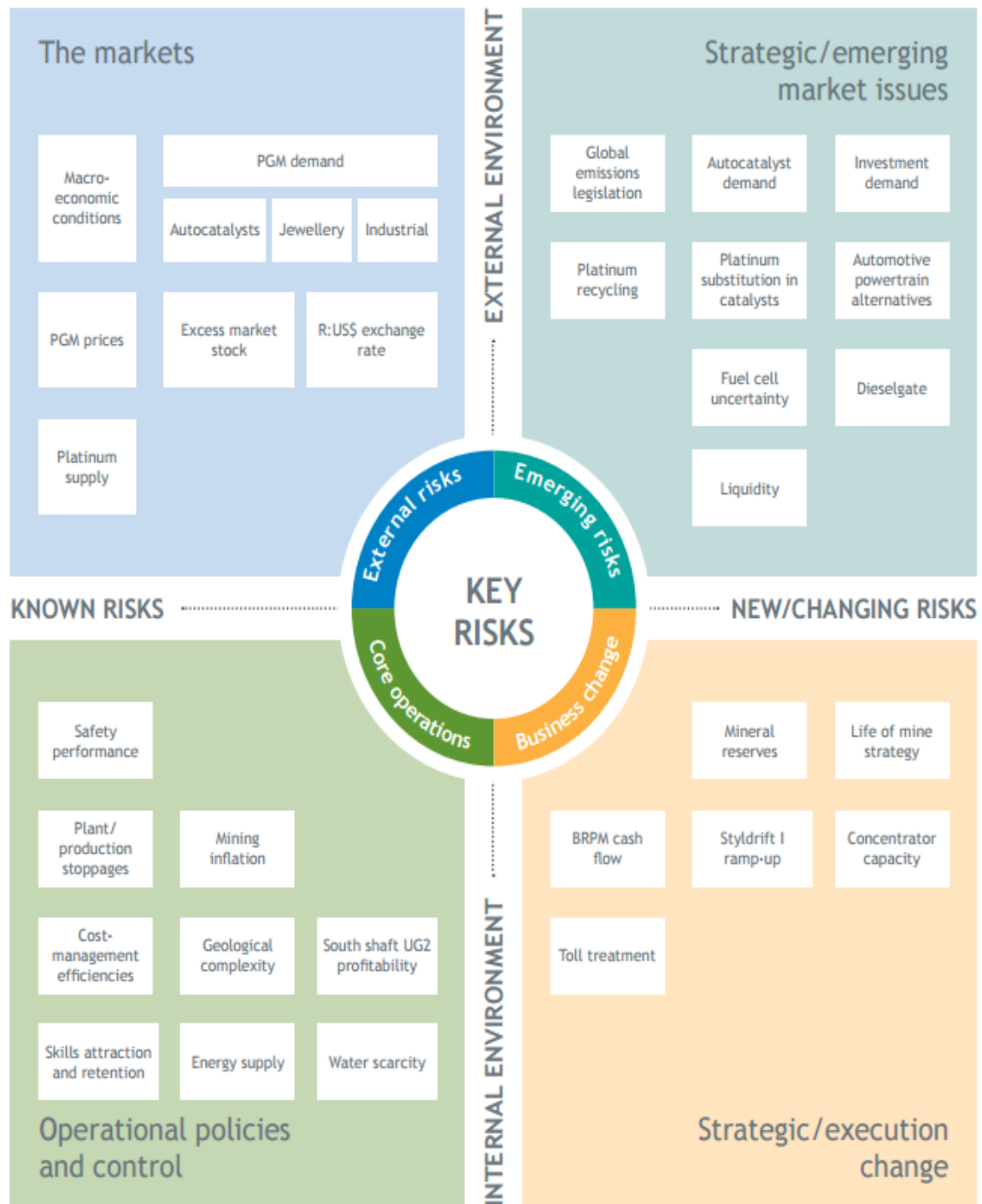
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prikaz ključnih tveganj podjetja Royal Bafokeng Platinum	1
Priloga 2: Prikaz poslovnega modela podjetja Philips.....	2
Priloga 3: Prikaz povezanosti finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja Eni	3

PRILOGA 1: Prikaz ključnih tveganj podjetja Royal Bafokeng Platinum

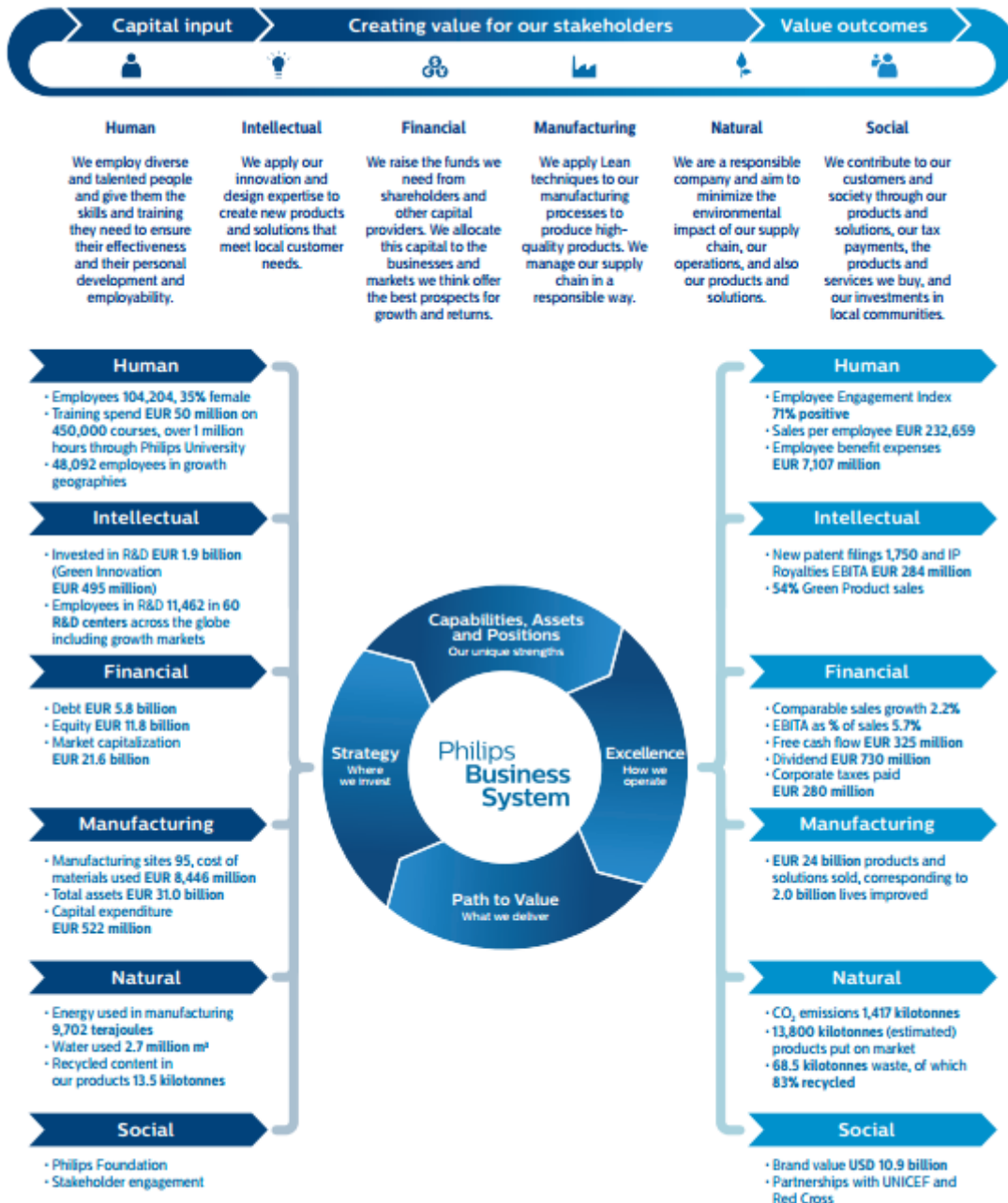
Slika 1: Ključna tveganja podjetja Royal Bafokeng Platinum



Vir: Royal Bafokeng Platinum, Integrated report 2015, 2016, str. 13.

PRILOGA 2: Prikaz poslovnega modela podjetja Philips

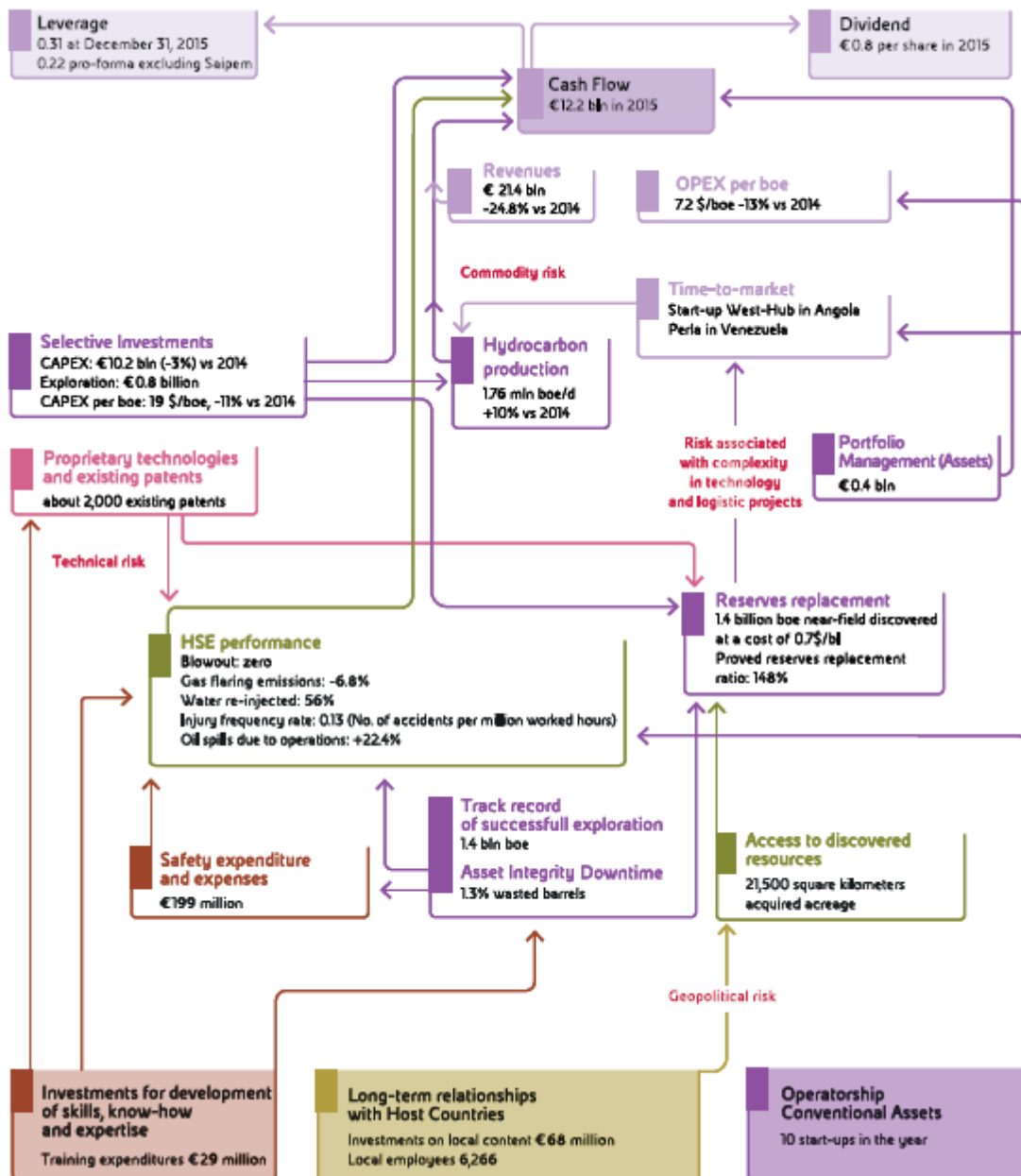
Slika 2: Poslovni model podjetja Philips



Vir: Philips, Annual report 2015, 2016, str. 13.

PRILOGA 3: Prikaz povezanosti finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja Eni

Slika 3: Povezanost finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja Eni



Vir: Eni, Integrated annual report 2015, 2016, str. 20.