



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

мр Бојан Савић

**КОНЦЕПТ ИНТЕГРИСАНОГ ИЗВЕШТАВАЊА ПРЕДУЗЕЋА
– ИНСТРУМЕНТ ПОДМИРЕЊА ИНФОРМАЦИОНИХ
ПОТРЕБА КЉУЧНИХ СТЕЈКХОЛДЕРА**

Докторска дисертација

Крагујевац, 2013.

<i>I. Аутор</i>
Име и презиме: Бојан Савић
Датум и место рођења: 25.11.1975, Земун
Садашње запослење: Асистент, Пољопривредни факултет Универзитета у Београду
<i>II. Докторска дисертација</i>
Наслов: Концепт интегрисаног извештавања предузећа – инструмент подмирења информационих потреба кључних стејкхолдера
Број страница: VII+339
Број слика: 31, број прегледа: 8, број графикана: 1.
Број библиографских података: 319
Установа и место где је рад израђен: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Научна област (УДК): 005.35:657.6 Рачуноводство – Управљачко рачуноводство
Ментор: др Слободан Малинић
<i>III. Оцена и одбрана</i>
Датум пријаве теме: 13.05.2011.
Број одлуке и датум прихватања докторске дисертације: 2202/13-2/ од 28.09.2011.
Комисија за оцену подобности теме и кандидата: <ol style="list-style-type: none"> 1. др Слободан Малинић, редовни професор у пензији Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Рачуноводство, ревизија и пословне финансије 2. др Радослав Стефановић, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Рачуноводство, ревизија и пословне финансије 3. др Ката Шкарић-Јовановић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Београду, ужа научна област Рачуноводство и пословне финансије
Комисија за оцену докторске дисертације: <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
Комисија за одбрану докторске дисертације: <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
Датум одбране дисертације:

КОНЦЕПТ ИНТЕГРИСАНОГ ИЗВЕШТАВАЊА ПРЕДУЗЕЋА – ИНСТРУМЕНТ ПОДМИРЕЊА ИНФОРМАЦИОНИХ ПОТРЕБА КЉУЧНИХ СТЕЈКХОЛДЕРА

Апстракт

Са променом пословног окружења, мења се и начин на који предузеће послује и креира вредност. Наведене промене праћене су променама у корпоративном извештавању. Текућа финансијско-економска криза нагласила је све слабости традиционалног система извештавања предузећа, које се пре свега рефлектују у непотпуном обухватању вредности предузећа. Наиме, вредност у савременим условима превазилази краткорочне финансијске оквире. Као мултидимензиони концепт она је условљена специфичностима пословног модела, ефективношћу дефинисаних стратегија и ефикасношћу њихове имплементације, расположивошћу различитих врста капитала, као и способношћу предузећа да се суочи са бројним изазовима. Поред креирања вредности у динамичном окружењу значајан изазов представља њено одржање. Значајан инструмент у датом контексту представља одговорно и одрживо пословање. Предузећа морају управљати ефектима свог пословања на непосредно окружење, како би подржала друштвени прогрес. Тиме се истовремено формира атрактиван амбијент у коме ће предузеће успешно пословати у дугом року.

Обухватање економске, еколошке и социјалне димензије пословања излази из подручја финансијског извештавања. Поред финансијских перформанси, неопходно је мерење и извештавање нефинансијских показатеља, како би стејкхолдери били у могућности да потпуније разумеју природу пословања предузећа и његов просперитет. Интегрисано извештавање обједињује све релевантне информације о стратегијама, ризицима, процесу управљања, еколошким и социјалним импликацијама са финансијским аспектом пословања. Извештај који настаје као резултат овог процеса треба да на транспарентан начин прикаже напоре предузећа да креира и одржи вредност за своје стејкхолдере.

Имајући у виду претходно наведено, циљ истраживања је да укаже на улогу и значај концепта интегрисаног извештавања за превазилажење информационог гепа између предузећа и његових стејкхолдера. Додатно, у раду се интегрисано извештавање посматра као процес који се не исцрпљује састављањем извештаја, већ подразумева интегрисано размишљање и интегрисано управљање, чиме се апострофира специфичност интегрисаног у односу на остале моделе корпоративног извештавања. Околност да у наведеном процесу кључну улогу има стратегијско управљачко рачуноводство, које обезбеђује информациону основу за ефикасно одлучивање менаџмента, али и бројних стејкхолдера, иницира потребу да се детаљније сагледају управљачко-рачуноводствене технике генерисања информација. Доказани значај интегрисаног извештавања у земљама које су успешно имплементирале овај концепт, условио је да саставни део рада чини приказ стања и перспективе нефинансијског извештавања и посебно, интегрисаног извештавања предузећа у Републици Србији.

Кључне речи: интегрисано извештавање, стратегијско управљачко рачуноводство, нефинансијске перформансе, Глобална иницијатива за извештавање, стејкхолдери, корпоративна друштвена одговорност.

THE CONCEPT OF INTEGRATED REPORTING BY ENTERPRISES - A TOOL FOR MEETING INFORMATION NEEDS OF THE KEY STAKEHOLDERS

Abstract

Along with a change of the business environment there happens a transformation of the way in which enterprise does business and creates value. These changes are accompanied by changes in corporate reporting. Current financial and economic crisis has highlighted all the weaknesses of the traditional reporting system that are primarily reflected in the incomplete inclusion of the enterprise value. Namely, a concept of value in modern times goes beyond short-term financial frames. As a multi-dimensional concept, the value is dependent on the characteristics of the business model, effectiveness of the defined strategies and efficiency of their implementation, availability of different types of capital, as well as on the ability of the enterprise to confront numerous challenges. Besides the value creation in dynamic conditions, another significant challenge is maintaining the value itself. An important instrument in the given context is a responsible and sustainable business. Enterprises must manage their business operations' effects on the immediate surrounding in order to support societal progress. In this way, an attractive environment is built, in which an enterprise could successfully conduct business in the long run.

By encompassing economic, ecological, and social dimensions of the business, an enterprise goes beyond the scope of financial reporting. In addition to the financial performances, it is needed to measure and report non-financial performance indicators so that stakeholders could grasp the nature of business and its prosperity. Integrated reporting brings together all the relevant information about strategies, risks, management process, ecological and social implications, with the financial aspect of doing business. As a result of this process, the report should be able to transparently show the efforts of the enterprise to create and sustain value for its stakeholders.

Given the above, the aim of this study is to highlight the role and significance of the integrated reporting in overcoming the information gap between the enterprise and its key stakeholders. Additionally, this study considers the integrated reporting process not exhausted by the compilation of the report, but includes integrated thinking and integrated management as well, in order to emphasize the character of integrated reporting compared to other corporate reporting models. The fact that during the process the key role is played by strategic management accounting, which provides an information base both for effective management decision making and for numerous stakeholders, initiates the need to look further into management-accounting techniques of generating information. The proven importance of integrated reporting in countries that have successfully implemented this concept has also caused to include as a part of this work a review on state and perspectives of non-financial reporting and, especially, the integrated reporting of enterprises in the Republic of Serbia.

Key words: *integrated reporting, strategic management accounting, non-financial performance, Global Reporting Initiative, stakeholders, corporate social responsibility.*

САДРЖАЈ

УВОД	1
I КОНЦЕПТ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПРЕДУЗЕЋА	
1. КОНЦЕПТ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА.....	7
1.1. Принципи корпоративног управљања	7
1.2. Агенцијски проблем и корпоративно управљање.....	12
2. КОРПОРАТИВНА ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ.....	16
2.1. Појам и значај друштвене одговорности предузећа	16
2.2. Стратегијски контекст корпоративне друштвене одговорности	18
3. РЕФОКУСИРАЊЕ СА ИНВЕСТИТОРА НА СТЕЈКХОЛДЕРЕ ПРЕДУЗЕЋА.....	22
3.1. Идентификовање кључних стејкхолдера.....	25
3.2. Управљање стејкхолдерима	29
3.3. Интеграција интереса стејкхолдера у циљеве и стратегије предузећа ..	38
II МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА	
1. ФИНАНСИЈСКО ИЗВЕШТАВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА	46
1.1. Циљеви и значај финансијског извештавања	46
1.2. Домети и ограничења финансијских извештаја.....	52
1.3. Потреба за модификовањем корпоративног обелодањивања	57
2. КВАЛИТАТИВНО И НЕФИНАНСИЈСКО ИЗВЕШТАВАЊЕ	62
2.1. Значај и механизам нефинансијског обелодањивања	62
2.2. Извештавање о критичним факторима успеха	70
2.2.1. <i>Кључни индикатори перформанси</i>	76
2.2.2. <i>Кључни индикатори резултата</i>	81
2.3. Извештавање о корпоративној друштвеној одговорности као део Друштвеног рачуноводства	83
2.4. Извештавање о еколошким перформансама предузећа као део Рачуноводства окружења	90
III СТАНДАРДИЗАЦИЈА ПОСЛОВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА И ОКВИР ГЛОБАЛНЕ ИНИЦИЈАТИВЕ ЗА ИЗВЕШТАВАЊЕ	
1. КОНЦЕПТ ИНТЕГРИСАНОГ ИЗВЕШТАВАЊА ПРЕДУЗЕЋА	98
1.1. Појам и значај интегрисаног извештавања	98
1.2. Мотиви предузећа за усвајање концепта интегрисаног извештавања на добровољној основи	112
1.3. Потреба за стандардизацијом интегрисаног извештавања	123
	132

2. ОКВИР ГЛОБАЛНЕ ИНИЦИЈАТИВЕ ЗА ИЗВЕШТАВАЊЕ	137
2.1. Дефинисање садржаја извештаја	137
2.1.1. Контекст одрживог развоја.....	140
2.1.2. Начело материјалности.....	141
2.1.3. Начело потпуности	149
2.1.4. Начело сарадње са стејкхолдерима.....	150
2.2. Дефинисање квалитета извештаја	151
2.2.1. Начело равнотеже.....	152
2.2.2. Упоредивост.....	152
2.2.3. Тачност.....	153
2.2.4. Благовременост.....	154
2.2.5. Разумљивост.....	155
2.2.6. Поузданост.....	155
2.3. Дефинисање домета извештаја	156
2.4. Стандардна обелодањивања у интегрисаним извештајима	159
2.4.1. Преглед и контекст пословања	163
2.4.2. Пословни модел	164
2.4.3. Ризици и шансе	167
2.4.4. Стратегијски циљеви и стратегије	170
2.4.5. Управљање и награђивање	171
2.4.6. Перформансе	173
2.4.6.1. Економска димензија одрживог развоја предузећа	178
2.4.6.2. Еколошка димензија одрживог развоја предузећа	179
2.4.6.3. Социјална димензија одрживог развоја предузећа	181
2.4.7. Поглед на будућност предузећа	187
3. ВЕРИФИКАЦИЈА ИНТЕГРИСАНИХ ИЗВЕШТАЈА	189

IV УПРАВЉАЧКО-РАЧУНОВОДСТВЕНА ПОДРШКА ФОРМУЛИСАЊУ ОДРЖИВОГ ПОСЛОВНОГ МОДЕЛА И ИНТЕГРИСАНОМ ИЗВЕШТАВАЊУ ПРЕДУЗЕЋА

1. УЛОГА И ЗНАЧАЈ УПРАВЉАЧКОГ РАЧУНОВОДСТВА У МОДЕЛУ ИНТЕГРИСАНОГ ИЗВЕШТАВАЊА ПРЕДУЗЕЋА.....	203
2. УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВО ОКРУЖЕЊА	214
2.1. Еколошко управљачко рачуноводство	219
2.2. Социјално управљачко рачуноводство	231
3. ЗНАЧАЈ НЕФИНАНСИЈСКИХ ИНДИКАТОРА ПЕРФОРМАНСИ ЗА ПОТРЕБЕ УПРАВЉАЊА ПРЕДУЗЕЋЕМ И ПРЕДВИЂАЊЕ ФИНАНСИЈСКИХ ПЕРФОРМАНСИ	236
3.1. Традиционални концепт листе усклађених циљева	236

3.2. Листа усклађених циљева одрживог развоја	240
3.3. <i>SIGMA</i> концепт	244
4. НОСИОЦИ ПОСЛОВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА ПРЕДУЗЕЋА	249

V ИЗАЗОВИ КОРПОРАТИВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА У САВРЕМЕНИМ УСЛОВИМА

1. ИМПЛИКАЦИЈЕ КОРПОРАТИВНОГ ОБЕЛОДАЊИВАЊА НА КОНКУРЕНТСКУ ПОЗИЦИЈУ ПРЕДУЗЕЋА – КОНКУРЕНТСКО РАЧУНОВОДСТВО	259
2. ИНТЕГРИСАНО ИЗВЕШТАВАЊЕ У КОНТЕКСТУ ТРЖИШТА КАПИТАЛА	266
3. XBRL ПРОГРАМСКИ ЈЕЗИК КАО ИНСТРУМЕНТ ПОСЛОВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА	275
4. СТАЊЕ И ПЕРСПЕКТИВЕ ИНТЕГРИСАНОГ ИЗВЕШТАВАЊА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ	281
ЗАКЉУЧАК	297
ПРЕГЛЕД СКРАЋЕНИЦА И НАЈВАЖНИЈИХ ПОЈМОВА	305
ЛИТЕРАТУРА	313

УВОД

Корпоративно извештавање представља механизам путем кога се обезбеђују неопходне информације о перформансама предузећа за инвеститоре и друге бројне стејкхолдере. Традиционално, законска и професионална регулатива намећу обавезу предузећима у погледу припремања и презентовања финансијских информација, како би се обезбедила основа за полагање рачуна инвеститорима за поверене ресурсе и тиме заштитили њихови интереси од могућих злоупотреба. Наведени приступ међутим има ограничене домете у погледу додатних информација које осим инвеститора очекују и други корисници корпоративних извештаја. Реч је пре свега о информацијама које се односе на кључне покретаче вредности, али и информације које указују на утицај пословања предузећа на социјалну, еколошку и економску димензију непосредног и ширег окружења. И поред неоспорног значаја наведених нефинансијских информација, у значајном броју земаља њихово публикавање препуштено је дискрецији предузећа.

Међутим, дугорочни опстанак и развој предузећа у комплексном и високодинамичном окружењу подразумева да менаџмент води рачуна не само о томе да ли је предузеће успешно у економском и финансијском смислу, већ и да преузме одговорност за импликације пословања на друштво и природно окружење.

Претходно описане премисе рефлектују идеју друштвене одговорности предузећа, концепта који се последњих година наметнуо као императив, посебно када је реч о великим предузећима чије пословање има глобални карактер. Наиме, концентрација значајне економске моћи имплицира да предузећа имају потенцијал да преко својих одлука и активности изазову значајне и дугорочне консеквенце на различите аспекте окружења и друштва. У таквим околностима иницирана је потреба да се ограничи негативан утицај предузећа и промовише етично пословање, обезбеди развој појединца и друштва, унапреди животна средина, а активности предузећа стекну епитет друштвено прихватљивог и одрживог пословања. Наведене промене у концепту управљања нужно су праћене и неопходношћу промена у домену корпоративног извештавања, које се рефлектује у напорима да се редукује степен информационе асиметрије између менаџмента и кључних стејкхолдера предузећа.

Околност да традиционални финансијски извештаји приказују ефекте пословања, а тиме и ефикасност управљања изражене у финансијским терминима, условила је да заинтересована јавност на основу њих не може сагледати нефинансијске аспекте пословања. Такође, информације квалитативног карактера доприносе не само бољем разумевању, него и прецизнијим прогнозама финансијских перформанси за наступајуће периоде. Наиме, предузеће има финансијску и социјалну одговорност према стејкхолдерима. Успешна реализација обе димензије одговорности могућа је само уколико предузеће послује профитабилно.

Досадашња искуства у домену корпоративног обелодањивања указују на следеће - уколико се извештавање предузећа ограничи искључиво на приказивање финансијских информација, стејхолдери неће добити целовиту слику о предузећу. На другој страни, самостално приказивање нефинансијских информација у досадашњој пракси неретко је игнорисано од стране читалаца корпоративних извештаја. Отуда, ефикасно и ефективно извештавање претпоставља холистички приступ наведеном питању, који се рефлектује кроз свеобухватни, упоредни приказ финансијских и нефинансијских информација. Успешна реализација наведеног концепта претпоставља мерење и исказивање финансијских и нефинансијских перформанси предузећа, обелодањивање повољних и неповољних вести, као и идентификовање и извештавање о критичним факторима успеха предузећа, који у савременим условима често имају нематеријални карактер. Међутим, корпоративни извештаји не треба да постану „силоси“ информација, већ је неопходно обелоданити информације са највећим степеном релевантности на интегрисани начин. Циљ је да се повећа квалитет, а не квантум информација.

Предмет истраживања докторске дисертације управо су процес корпоративног извештавања и концепт корпоративне друштвене одговорности, њихова интеракција и синтеза, као и последично модификовање модела екстерног извештавања предузећа у правцу интегрисаног приказивања финансијских и нефинансијских информација.

Циљ истраживања састоји се у идентификовању и испитивању значајних промена које су у савременим условима настале у домену екстерног извештавања предузећа и њихове импликације на садржину, форму и поузданост пословних информација које су предмет размене не само на тржишту капитала, него и у домену осталих сегмената једне привреде. Поред општег циља, могу се издвојити и три специфична циља истраживања:

Први специфични циљ је анализа мотива који опредељују одлуку менаџмента да усвоји и имплементира концепт интегрисаног извештавања. Наиме, у значајном броју земаља нефинансијско извештавање има дискрециони карактер, а припремање и обелодањивање интегрисаних извештаја праћено је значајним трошковима.

Други специфични циљ односи се на испитивање улоге и значаја оквира за конзистентно и упоредиво интегрисано извештавање предузећа који се тренутно налази у фази развоја, уз посебан осврт на Оквир Глобалне иницијативе за извештавање (Global Reporting Initiative - GRI) за потребе припреме информација о одрживом развоју, као важног инпута интегрисаног извештаја.

Трећи специфични циљ усмерен је на истраживање улоге и значаја стратегијског управљачког рачуноводства и његових техника у процесу добијања квалитативних и информација нефинансијског карактера, посебно оних који се односе на еколошку и социјалну димензију пословања. Интегрисани модел

извештавања на име обједињује информације које продукују финансијско и управљачко рачуноводство, а интегрисани извештај представља полазну основу за информисање екстерних и интерних корисника.

Полазећи од дефинисаних циљева истраживања у **првом делу** дисертације разматраће се концепт и принципи корпоративног управљања. Корпоративно управљање усмерено је на доносиоце одлука, расположиве информације и механизме избегавања погрешних одлука. Процес одлучивања директно је тангиран квалитетом и квантитетом расположивих информација. Адекватне информације пружају могућност менаџменту да преузме одговорност за своје одлуке и акције. У том смислу, корпоративно управљање, друштвени и еколошки фактори као компоненте окружења предузећа истовремено рефлектују ризике и прилике за предузеће.

Околност да је финансијски капитал само један од инпута који су предузећу неопходни за успешну реализацију циљева, а тржиште капитала сегмент ширег окружења предузећа, сугерише да су инвеститори први међу једнакима са осталим стејкхолдерима и да отуда менаџмент мора пажњу посветити очекивањима и потребама свих кључних стејкхолдера како би се конституисао одрживи модел пословања. Наиме, неадекватан модел управљања предузећем и/или неодрживи модел пословања у крајњој инстанци ће се рефлектовати на индикаторе пословних перформанси, односно имплицираће деструкцију вредности за акционаре и губитке за стејкхолдере. Тиме се истовремено апострофира идеја о друштвеној одговорности предузећа, као неизоставни део укупне филозофије креирања и очувања вредности за све кључне стејкхолдере.

У **другом делу** дисертације, најпре, ће се извршити преиспитивање валидности традиционалног модела финансијског извештавања из перспективе подмирења информационих потреба кључних стејкхолдера. Наиме, финансијско рачуноводство и финансијско извештавање представљају процесе који су примарно усмерени на извештавање власника и кредитора предузећа као снабдевача финансијским ресурсима. Реч је о приступу који се базира на историјским информацијама финансијског карактера тј. на извештавању о испослованим резултатима у протеклом обрачунском периоду, као и финансијском и имовинском положају предузећа на одређени дан. Основна идеја таквог приступа је да билансни адресати на бази прошлих информација врше одређене пројекције и предвиђања у погледу ефикасности пословања предузећа у наступајућим периодима. Могуће дисторзије у финансијским извештајима, циљно обликовање садржине и форме финансијских извештаја из опортунистичке перспективе, историјски карактер приказаних информација само су неки од фактора који лимитирају употребну вредност презентованих информација. Напори да се наведени изазови у домену корпоративног извештавања превазиђу резултирали су иницирањем и развојем нових подручја извештавања попут, извештавања о друштвеној одговорности предузећа,

одрживом развоју, кључним покретачима вредности и др. Отуда ће овај део рада бити посвећен детаљнијем прегледу нефинансијских модела извештавања, као претпоставке за безусловно разумевања концепта интегрисаног извештавања. Такав приступ треба да омогући и сагледавање улоге рачуновођа у постизању одрживог развоја предузећа.

У **трећем делу** дисертације указаће се на значај интегрисаног извештавања, потребе стандардизације наведених извештаја уз посебан осврт на Смернице (GRI), чији развој четврте генерације је започео у 2011. години. Ове смернице намењене су свим предузећима независно од њихове величине, делатности, власничке структуре и локације, са циљем да се креирају информације о перформансама одрживог развоја предузећа. Широм света се рапидно увећава број предузећа која имплементирају Оквир за потребе састављања извештаја о одрживом развоју, као и интегрисаних извештаја. Садржину Оквира чине принципи и захтеви за обелодањивањем одређених ставки. Отуда ће се у овом поглављу детаљније разматрати принципи чија имплементација има кључни значај за потребе генерисања кредибилних информација. За добијање целовите слике о пословању одређеног предузећа и његовим импликацијама неопходно је не само извршити детаљна обелодањивања, него и обезбедити приказ информација на интегрисани начин. Реч је о показатељима који се односе на поштовање људских права, права радника, заштиту и очување животне средине, борбу против корупције, као и осталим питањима из домена корпоративног грађанства. За постизање наведеног квалитета поред Смерница GRI од значаја је и Оквир интегрисаног извештавања чији развој је у току. Основне идеје наведеног Оквира такође ће бити предмет разматрања. Извештавање о нефинансијским перформансама предузећа пружа значајну могућност постизања и управљања одрживим развојем. То се реализује преко мерења, истраживања, и побољшања специфичних аспеката пословања. Проактивни приступ питању мерења и извештавања перформанси у значајном степену редукује пословни ризик. Надаље, процес интегрисаног извештавања афирмише транспарентност и корпоративну одговорност, пружајући стејкхолдерима могућност да испитају шири контекст перформанси предузећа. Иако је улога интерне контроле и ревизије неоспорна за постизање задовољавајућег квалитета публикованих информација, императив транспарентности претпоставља и екстерну верификацију интегрисаних извештаја. Неопходно је међутим нагласити да се концепт интегрисаног извештавања не исцрпљује пуким обелодањивањем припремљених информација, већ напротив представља филозофију која има потенцијал да промени начин на који предузећа послују, као и алгоритам размишљања инвеститора, мењајући истовремено фокус са краткорочних финансијских циљева на развој дугорочних стратегија предузећа. Као такав, овај концепт вишеструко је користан како за стејкхолдере, тако и за само предузеће.

Четврти део рада фокус ставља на управљачко рачуноводство и његов значај у процесу интегрисаног извештавања. Наиме, стратегијско управљачко рачуноводство екстерно је оријентисано и као такво генерише како финансијске, тако и нефинансијске информације. Растући значај окружења за опстанак и развој предузећа иницирао је потребу да управљачко рачуноводство продукује информације које ће омогућити доношење одлука којима се креира и одржава вредност. Иако су поједини аспекти окружења обухваћени и конвенционалним управљачким рачуноводством, оптимално управљање животном средином и ефикасно одлучивање у условима повећаних притисака из друштва, захтевају развој свеобухватног рачуноводственог система, тј. управљачког рачуноводства одрживог развоја. Циљ је да се преко генерисања и употребе финансијских и нефинансијских информација донесу проактивне одлуке и предузму акције како би се оптимизирало окружење предузећа, унапредиле перформансе и постигао одрживи развој пословања. Управљачко рачуноводство окружења додаје вредност преко побољшаног квалитета одлука, пружајући менаџменту основу за комуницирање о питањима управљања окружењем и мерењу његових перформанси. Међутим, оно треба да допринесе не само циљевима предузећа преко повећане ефикасности и бољег одлучивања, него и да редукује неповољне утицаје предузећа на окружење. Неке од важних полуга креирања и одржања вредности јесу и листа усклађених циљева, односно листа усклађених циљева одрживог развоја.

У **петом делу** дисертације биће размотрене импликације усвајања концепта интегрисаног извештавања на конкурентску позицију предузећа, креирање и одржање вредности за акционаре, као и утицај информационих технологија на проблематику корпоративног извештавања (екстензивни језик пословног извештавања). У том смислу, пажња ће бити посвећена питању стицања и јачања конкурентских предности предузећа, будући да холистички приступ извештавању пружа могућност да менаџмент укаже ширем кругу стејкхолдера да у потпуности разуме пословање и изазове са којима се суочава. Истовремено, у овом делу ће се размотрити и проблематика конкурентског рачуноводства, односно могућност да се услед високог степена транспарентности пословања обелодане комерцијално осетљиве информација и угрози конкурентска позиција предузећа. Коначно, истраживање ће бити заокружено испитивањем стања нефинансијског извештавања и перспективе примене концепта интегрисаног извештавања у домицилним условима.

Сагласно дефинисаном предмету истраживања, ова дисертација треба да тестира *следеће хипотезе*:

Хипотеза 1: Обезбеђење већег степена транспарентности, као претпоставке доброг пословања и одрживости предузећа, подразумева усвајање и имплементацију

концепта друштвене одговорности, као и промене у моделу екстерног извештавања предузећа.

Хипотеза 2: С обзиром да традиционални систем финансијског извештавања не обезбеђује потребан ниво квалитативних и квантитативних нефинансијских информација, услед чега не задовољава комплексне информационе потребе стејкхолдера, неопходно је модификовати модел екстерног извештавања и применити концепт интегрисаног презентовања финансијских и нефинансијских информација.

Хипотеза 3: Принципи и смернице оквира Глобалне извештајне иницијативе значајно утичу на квалитет генерисаних и обелодањених нефинансијских информација, односно пружају могућност да се на конзистентној и упоредивој основи припреме извештаји о економским, социјалним и еколошким ефектима пословања предузећа.

Хипотеза 4: Успешна имплементација концепта интегрисаног извештавања могућа је само уз подршку управљачког рачуноводства и примену његових савремених техника.

Очекивани резултати докторске дисертације

Сагласно предмету и циљу истраживања, постављеним хипотезама и методама истраживања од предложене докторске дисертације се очекује да:

- Укаже на неопходност трансформације постојећег модела екстерног корпоративног извештавања и пружи смернице за имплементацију концепта интегрисаног извештавања предузећа.
- Презентује јасан теоријско-методолошки оквир за разумевање улоге и значаја интегрисаног извештавања, како за подмирење информационих потреба кључних стејкхолдера, тако и за дугорочни опстанак и развој предузећа.
- Детаљно разјасни значај управљачког рачуноводства и његових техника у процесу интегрисаног извештавања предузећа.
- Истражи потребе, изазове и перспективе примене концепта интегрисаног извештавања у Републици Србији.

I КОНЦЕПТ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПРЕДУЗЕЋА

1. КОНЦЕПТ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

Корпоративно управљање је у последње три декаде претрпело значајне промене. Наиме, дуги низ година посматрано је као продручје континуираног развоја, а појава спорадичних случајева корпоративних скандала захтевала је примену драстичних мера са циљем да се обезбеди добра пракса корпоративног управљања. Светска финансијска криза (2008) и неизвесност која се јавила почетком 2010. године у погледу финансијске стабилности бројних земаља чланица ЕУ, представљају околности које указују да питање корпоративног управљања има централни значај за успех у глобалној пословној заједници.

Два кључна аспекта пословања предузећа односе се на квалитет управљања и квантитет утицаја на различите аспекте окружења у коме предузеће егзистира. Отуда се приликом дискусије о узроцима наведених криза, неадекватно корпоративно управљање истиче као један од кључних разлога. Прецизније речено, прекомерне плате извршних директора, неуспех у управљању ризицима, неефикасан систем интерне контроле, слаб мониторинг, одсуство независности и етике међу члановима одбора директора, виде се као главни генератори економске нестабилности и неизвесне будућности друштва.

1.1. Принципи корпоративног управљања

Динамична природа корпоративног управљања представља основни разлог непостојања општеприхваћене дефиниције овог феномена. Корпоративно управљање тангира питања као што су континуитет пословања, управљање ризицима, интерна контрола, компензације чланова одбора и менаџмента услед чега привлачи пажњу бројних стејкхолдера. Иако *de facto* постоји од тренутка појаве корпоративних облика предузећа, корпоративно управљање као научна дисциплина представља релативно нову појаву.

Први напори да се термин корпоративног управљања дефинише препознају се у Кадберијевом извештају (*United Kingdom Cadbury Committee Report, 1992*). Наведени извештај корпоративно управљање дефинише као систем преко кога се управља предузећем и врши његова контрола.¹

Претходна дефиниција указује да корпоративно управљање успоставља јасну структуру у погледу надлежности и одговорности између различитих партиципаната као што су одбор директора, менаџери, акционари и остали стејкхолдери и

¹ Plessis, J., Hargovan, A., Bagaric, M., Principles of Contemporary Corporate Governance, Cambridge University Press, 2011, p. 4.

истовремено апострофира правила и процедуре за доношење одлука у предузећу. На тај начин оно обезбеђује структуру преко које се утврђују циљеви предузећа, инструменти за постизање тих циљева, као и мониторинг остварених перформанси. Кључне вредности које корпоративно управљања промовише укључују транспарентност, одговорност и креирање вредности.

Корпоративно управљање се разликује од осталих управљачких питања по основу најмање три аспекта:²

1. Корпоративно управљање се примарно фокусира на топ менаџмент предузећа, а у одређеним случајевима и на специфичне импликације управљања на нижим хијерархијским нивоима, на пример, управљање дивизијама;
2. Корпоративно управљање није усмерено на специфичне стратегије већ на начин на који су надлежности и одговорности алоциране између топ менаџмента и одбора директора, као и степен у коме је наведено питање транспарентно за стејкхолдере;
3. Питање транспарентности се не односи искључиво на димензију одговорности, услед чињенице да је тешко утврдити одговорност без одговарајућег бенчмаркинга (репера) перформанси. Корпоративно управљање се такође не бави верификацијом бенчмаркинга, него описује на који начин специфична корпорација идентификује бенчмаркинг.

У одређеним околностима термин корпоративног управљања се користи за шира питања која су повезана са:³

- побољшањем перформанси за акционаре;
- аргументима осталих стејкхолдера фокусираних на предузеће и његово пословање.

Циљ корпоративног управљања је да подстакне, принуди и на друге начине мотивише корпоративни менаџмент да испуни обећање дато инвеститорима. Алтернативно, могуће је рећи да корпоративно управљање представља начин да се редукује одступање корпорације, при чему се под одступањем подразумевају активности менаџмента или директора које су супротне легитимним, на улагањима заснованим очекивањима инвеститора. Добро корпоративно управљање је оно које испуњава обећања. Неефикасно корпоративно управљање дата обећања крши. Сви инвеститори имају одређена очекивања у погледу тога шта менаџмент сагласно својим овлашћењима треба да ради, а шта не. Очекивања акционара се изводе из различитих извора, најчешће из закона и уговора, али и тржишни подстицаји и друштвене норме такође информишу инвеститоре о томе како менаџмент треба да

² Marcey, J., *Corporate Governance: Promises Kept, Promise Broken*, Princeton University Press, New Jersey 2008, p. 4.

³ Turner, C., *Corporate Governance: A Practical Guide for Accountants*, CIMA Elsevier Ltd, Burlington, 2009, p. 3.

спроводи своја овлашћења. Тако, на пример, општеприхваћено је да менаџмент не сме да поткрада компанију за коју ради. Такође је неопходно да техноструктура избегава трансакције које доводе у сукоб одговорност према корпорацији и личне финансијске мотиве (инсајдерска трговина на пример). Проблем је међутим садржан у чињеници да закон и уговор мање указују на то колико предан (марљив) менаџмент треба да буде у погледу напора да се реализују циљеви и унапреде интереси стејкхолдера. У том случају, друштвене норме и тржиште играју доминантну улогу у ограничењу неадекватног понашања менаџмента.⁴

У развијеним европским земљама попут Француске, Немачке и Италије, као и у Јапану, највеће компаније су контролисане од стране богатих породица, великих банака и државе. У таквим околностима интереси акционара су споредни за менаџмент. Супротно томе, у САД доминира „акционарска култура“ која рефлектује интерес и свест о значају тржишта капитала, услед чега акционари представљају епицентар модела корпоративног управљања. У том смислу, постоји општи консензус о томе да корпорацијом треба управљати на начин који доноси корист акционарима. Сагласно томе, у англо-саксонском систему централно питање корпоративног управљања представља креирање подстицаја за имплементацију стратегија које максимизују вредност за акционаре. У наведеном моделу постоји само једна врста конфликта - агенцијски, који настаје између менаџмента и власника. Систем корпоративног управљања оријентисан на стејкхолдере осим интереса акционара, респектује и интересе других учесника попут запослених, кредитора, добављача, купаца. Мерење благостања стејкхолдера је веома комплексно и прави изазов представља напор да се експлицитно утврди подстицај за задовољење интереса бројних стејкхолдера.⁵

Резултати серије истраживања спроведених међу сениор менаџерима у САД, Јапану и Континенталној Европи указују на изражене разлике у ставовима менаџмента. С тим у вези, интересантан је податак да 76% сениор менаџера у САД сматра да су највеће јавне фирме власништво акционара, док је 97,1% јапанских менаџера мишљења да власници предузећа нису акционари, већ сви стејкхолдери. укључујући запослене, купце, добављаче и локалну заједницу. Слични одговори добијени су и од стране немачких и француских менаџера према којима компанију поседују сви корпоративни стејкхолдери, а не само акционари. Разматрања о значају дивиденди и сигурности радних места потврђују претходно истакнуту дисперзију у ставовима менаџмента. Тако, на пример, у Јапану, Француској и Немачкој већина менаџера је мишљења да је њихова примарна одговорност да обезбеде сигурност

⁴ Овде се пре свега мисли на финансијско тржиште, али и тржиште корпоративне контроле. Детаљније о томе: Покрајчић, др Д., Економика предузећа: принципи и циљеви, Економски факултет, Београд, стр. 281.

⁵ Keasey, K., Thompson, S., Wright, M., Corporate Governance Accountability: Enterprise and International Comparisons, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2005, p. 3.

радних места за запослене, док амерички менаџери акценат стављају на интересе акционара и исплату дивиденди. У том контексту 89% америчких сениор менаџера указује да је исплата дивиденди значајније питање од сигурности радних места. Одатле произилази да за америчке менаџере цена акција представља далеко значајније питање од тржишног учешћа предузећа.⁶

Претходно описана ситуација и разлике у мишљењима сугеришу да ће се значајно разликовати начин на који ће се управљати предузећем од стране једних и других менаџера. Скандали високог профила у корпоративној Америци настали почетком XXI века (*Enron, Tyco*) представљају типичне примере који показују да менаџмент и директори нису испунили обећање, што је истовремено покренуло бројне дебате о томе да ли је акционарски модел корпоративног управљања исправан. У наведеном контексту поставља се додатно питање - на који начин је могуће унапредити праксу корпоративног управљања?

Стриктна правила која конституишу корпоративно управљање не постоје. Међутим, постоје одређени принципи у виду смерница, развијени током времена, који указују на начин на који директори и менаџери треба да изврше своју одговорност. Иако односни принципи нису обавезујући, већ имају карактер препорука, од корпорација које се листирају на берзи се оправдано очекује да наведене препоруке доследно респектују. Неуважавање препорука између осталог може имати негативне консеквенце на цене акција предузећа.

Питањем смерница корпоративног управљања бавиле су се три међународне институције: Организација за економску сарадњу и развој (*Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD*), Азијско-пацифичка економска кооператива (*Asia-Pacific Economic Cooperation - APEC*) и Међународна мрежа корпоративног управљања (*International Corporate Governance Network - ICGN*). У наставку рада ћемо се детаљаније осврнути на принципе корпоративног управљања које је *OECD* издао 1999. године, а који су ревидирани 2004. године. Ови принципи сматрају се једним од кључних претпоставки за изградњу ефикасног финансијског система. Наиме, циљ принципа је да се унапреди пракса корпоративног управљања, а добро корпоративно управљање представља основу финансијске стабилности, инвестиција и одрживог економског раста. Интересовање за корпоративно управљање превазилази интерес који акционари имају за резултате појединих предузећа.⁷

Последњих година било је више покушаја да се идентификује и објасни шта представља кључне принципе корпоративног управљања. Корпоративно управљање се одликује континуираним развојем о чему сведочи податак да се у Кинговом извештају (*King Report*) за 2002. годину као кључни принципи наводе дисциплина,

⁶ Marcey, J., оп. цит. стр. 35.

⁷ Организација за економску сарадњу и развој: *OECD* принципи корпоративног управљања, Мисија ОЕБС-а у Србији и Црној Гори, 2004, стр. 3.

транспарентност, независност, поузданост, правичност и друштвена одговорност. Међутим, *King Report* за 2009. годину наводи да срж извештаја гравитира око лидерства, одрживог развоја и корпоративног грађанства.⁸ Тиме се потврђује чињеница да принципи представљају живи инструмент који прати привредну динамику и прилагођава се измењеним условима пословања.

OECD принципи се фокусирају на управљачка питања која настају услед подвајања власништва од контроле капитала. Реч је о следећим принципима корпоративног управљања:⁹

1. Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања

Оквир корпоративног управљања треба да промовише транспарентно и ефикасно тржиште, затим да буде конзистентан са владавином права и јасно артикулише поделу одговорности између надзорних и регулаторних органа и органа за спровођење закона.

2. Права акционара и кључне функције власништва

Основна права акционара обухватају: сигурне методе регистрације власништва, пренос акција, правовремено добијање релевантних информација о предузећу, учешће и гласање на генералној скупштини акционара, избор и замену чланова одбора и учешће у добити предузећа. Инструменти заштите против преузимања не смеју се користити како би се менаџмент ослободио одговорности. Механизам корпоративне контроле треба да функционише ефикасно и транспарентно.

3. Равноправан третман свих акционара

Сви акционари, укључујући мањинске и иностране акционаре, треба да буду једнако третирани и да имају једнаку могућност за ефикасну правну заштиту у случају повреде њихових права. Инсајдерска трговина противречи принципу једнакости акционара и као таква је забрањена.

4. Улога заинтересованих страна (стејкхолдера) у корпоративном управљању

Смернице за корпоративно управљање признају чињеницу да поред акционара постоје и други стејкхолдери чије интересе треба размотрити. Поред купаца и добављача, банке, власници обвезница и запослени такође опредељују начин на који предузеће послује и доноси одлуке. Оквир корпоративног управљања отуда поред акционара, предвиђа и учешће представника запослених у борду директора. За стејкхолдере који активно партиципирају неопходно је обезбедити приступ свим релевантним информацијама.

⁸ Plessis, J., Hargovan, A., Bagaric, M., оп. цит. стр. 11.

⁹ Детаљније о томе погледати: Стефановић, Р., Обрадовић, В., „Корпоративно управљање и тржиште капитала“, зборник радова: Инострани капитал као фактор развоја земаља у транзицији, Економски факултет, Крагујевац, 2009, стр. 131-2.

Признавањем права стејкхолдера као законски утемељених, охрабрује се њихова активна сарадња у јачању перформанси. и креирању одрживог модела пословања.

5. Обелодањивање и транспарентност

ОЕСД посебну пажњу посвећује обелодањивању и дисперзији кључних информација о предузећу свима који имају овлашћења да таквим информацијама приступе. Наведене информације могу се кретати у распону од циљева предузећа и финансијских детаља, пословног резултата, управљачке структуре и политике одбора директора, њихових зарада, значајних ризика и важних питања појединих стејкхолдера. Смернице такође указују да ревизија финансијских извештаја треба да буде спроведена од стране независног ревизора, према стандардима високог квалитета.

6. Одговорност одбора

Оквир корпоративног управљања треба да осигура стратешко вођење предузећа, ефикасан надзор менаџмента од стране одбора и одговорност одбора према предузећу и власницима. Функције одбора укључују бригу о корпоративној стратегији, ризику, компензацијама и перформансама, рачуноводству и систему извештавања, као и ефикасном надзору.

Последњих година неадекватно корпоративно управљање се препознаје као један од главних узрока не само колапса бројних компанија, већ и текуће економско-финансијске кризе. Претходно описани принципи указују на добре пословне обичаје и смернице, а њихово респектовање представља кључну претпоставку за ефикасно корпоративно управљање. Један од најзначајнијих момената у развоју корпоративног управљања представља управо раст интересовања стејкхолдера за предузеће и ефекте његовог пословања. Околност да се у пракси менаџмент најчешће налази у супериорнијој позицији у односу на акционаре и остале стејкхолдере у смислу информација које поседује о предузећу, као и да наведена информациона асиметричност не ретко генерише бројне изазове, иницира потребу да у наставку рада размотримо питање агенцијског односа и са њим повезаних агенцијских проблема.

1.2. Агенцијски проблем и корпоративно управљање

Питање корпоративног управљања предмет је интересовања бројних теорија, а са аспекта корпоративног извештавања и његових корисника, посебно су интересантне агенцијска теорија и теорија стејкхолдера.

Фундаменталну основу теоријског аспекта корпоративног управљања чине агенцијски трошкови, који су иницирани агенцијским односом између власника и

менаџмента.¹⁰ Наиме, услед шире дисперзије власништва, али и изузетно комплексног пословног окружења које захтева специфична знања и вештине, акционари нису у могућности да непосредно партиципирају у управљању предузећем, што је резултирало тиме да се ова функција повери професионалним менаџерима. То истовремено значи да је у великим корпорацијама власништво подвојено од контроле, односно да власници делегирају ауторитет на менаџмент како би се обезбедила основа за управљање пословањем предузећа. Агенцијски однос настаје закључивањем уговора којим једно лице ангажује друго лице, да у његово име и за његов рачун изврши одређени посао.¹¹ Примењено на контекст корпоративног управљања власници (принципали) ангажују менаџмент (агенте) да управљају предузећем. Власници при томе немају могућност непосредног увида у одлуке и активности менаџмента, већ већину информација о ефектима управљања добијају из корпоративних извештаја.

Претходно истакнуте околности за последицу имају асиметричну информисаност власника, што у случају ангажовања несавесног менаџмента представља исходите различитих агенцијских проблема и последично високих агенцијских трошкова. Тако, на пример, акционари као власници дефинишу циљеве предузећа и очекују да их менаџмент у потпуности реализује. У пракси међутим то често није случај, будући да менаџмент има личне циљеве који су праћени одлукама и активностима које нису увек оптималне за принципале. Наведена неусаглашеност циљева позната је као *агенцијски проблем*, а овим нескладом иницирани трошкови представљају *агенцијске трошкове*. Мали акционари често нису у могућности да спрече такве намере и понашање, пре свега због неадекватног корпоративног обелодањивања, изражене дисперзије власништва, али и недовољне мотивације да се ефикасно предупреду активности манипулисања.¹²

Два основна агенцијска проблема материјализују се у виду ризика од злоупотребе (морал хазард) и негативне селекције. Ризик злоупотребе означава ситуацију у којој менаџмент поверене ресурсе користи за реализацију личних циљева, придајући циљевима акционара секундарни значај. Ризик злоупотребе може настати по основу прикривених активности менаџмента (услед чињенице да принципал нема увид у предузете напоре агента) и скривања релевантних информација. Негативна селекција представља ситуацију у којој инвеститори због неадекватне информисаности доносе погрешне одлуке о трансферу власништва,

¹⁰ Fernando, A., Corporate Governance: Principles, Policies and Practices, Pearson Education, New Delhi, 2006, p. 46.

¹¹ Детаљније о томе погледати: Jensen, M.C., Meckling, W.H., „Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure“, *Journal of Financial Economics*, 1976, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360,,: доступно <http://ssrn.com/abstract=94043> (23.10.2011).

¹² У пракси се мали акционари пре опредељују да изађу из учешћа у капиталу одређеног предузећа, него да се боре против несавесног менаџмента.

услед чега купују или задржавају акције предузећа, несвесни њиховог ниског квалитета.¹³

Наведене околности представљају исходиште бројних агенцијских трошкова, пре свега трошкова мониторинга, уговарања и резидуалних губитака. Трошкови мониторинга се односе на трошкове припреме корпоративних извештаја и њихову ревизију, као и на исплате менаџмента по основу компензационих шема. Агенцијски губитак представља износ у коме остварени принос акционара одступа наниже од приноса који би се реализовао у условима када би предузеће било под директном контролом власника. Агенцијска теорија специфицира механизам путем кога се редукује агенцијски губитак. То између осталог обухвата и подстицајне шеме како би се максимизовала вредност за акционаре. Стицање акција предузећа од стране менаџмента по повлашћеној цени, како би се по основу партиципирања у власништву њихови циљеви усагласили са финансијским интересима осталих власника такође представља једну од могућности. На тај начин се фаворизује дугорочно максимизовање вредности за акционаре и спречавају активности које уништавају корпоративну вредност.¹⁴

Суштину корпоративног управљања чини ...“дизајнирање и успостављање система обелодањивања, мониторинга и корективних активности којима се усклађују циљеве две групе играча, што је могуће више, уз истовремено минимизовање агенцијских трошкова“.¹⁵ Околност да се често посматра као инструмент за решавање проблема који настају услед подвајања власништва и контроле, имплицира да фокус корпоративног управљања треба да буде на композицији и правилима одбора директора, структурирању независних комитета ревизије, адекватном обелодањивању информација и контроли менаџмента.

Осим конфликта између менаџмента и акционара, у предузећима могу настати још најмање две врсте конфликта по основу дисперзије власништва и информационе асиметрије – конфликт на релацији већинских и мањинских акционара и конфликт између акционара и поверилаца.

Конфликт између већинских и мањинских акционара настаје услед могућности власника са контролним пакетом акција да присвоје део ресурса на рачун мањинских акционара. Проблем између акционара и кредитора огледа се у чињеници да кредитори не партиципирају у високим резултатима предузећа, а сnose ризик од губитка у случају несолвентности. Наиме, акционари могу преферирати ризичније подухвате и сагласно томе остварити веће приносе, међутим такав ризик може надилазити степен ризика који је прихватљив са аспекта кредитора.

¹³ Ronen, J., Yaari, V., *Earnings Management: Emerging Insight in Theory, Practice and Research*, Springer –Verlag, LLC, 2007, New York, p. 189.

¹⁴ Kelly, L.,: „The Development of a Positive Theory of Corporate Management’s Role in External Financial Reporting“, *Journal of Accounting Literature*, Spring, 1983, p. 116.

¹⁵ Fernando, A., оп. цит., стр. 46.

Превазилажење агенцијских конфликта иницира потребу за одговарајућим подстицајима и контролним механизмом. Подстицаји се односе на бонусе као варијабилни део укупних примања менаџмента, планове опција на акције, наградне акције и фантомске акције.¹⁶

Корпоративно управљање као контролни механизам представља комбинацију интерних и екстерних механизма чији је циљ да омогући ефикасну употребу ресурса предузећа. Реч је о мрежи различитих корпоративних учесника као што су акционари, менаџмент, запослени, држава, купци и добављачи која је усмерена на повећање вредности предузећа. У том контексту, корпоративно управљање бави се питањима као што су финансирање из позајмљених извора, партиципирање менаџмента у власништву, композиција одбора директора, обавезе и одговорности извршних и неизвршних директора, мониторинг од стране акционара, инструменти преузимања, гласачка права акционара, притисак државе и тржишта у погледу обелодањивања и др.¹⁷

Када је реч о ефикасности корпоративног управљања као контролног механизма, неопходно је указати да напори да се ублажи једна врста агенцијског проблема могу погоршати друге агенцијске конфликте. Међутим, иако представља важан контролни механизам, корпоративно управљање није свемогуће, посебно уколико се у виду имају високи опортунитетни трошкови (спровођење мониторинга и контроле повлачи значајне трошкове). Исто тако, независност неизвршних директора у пракси није увек могуће постићи. Одређена ограничења су иманентна и подстицајним механизмима - наиме, менаџмент може манипулисати рачуноводственим стопама приноса преко рачуноводствених избора, док се подстицајни планови често фокусирају на жељени резултат, независно од начина његовог постизања. Отуда се решење препознаје у усклађивању различитих варијабли корпоративног управљања. Група аутора (Weir et al., 2002.) наводи да је тржиште корпоративне контроле ефикасан контролни механизам и да се може користити као супститут за остале механизме. У том смислу, систем корпоративног управљања утиче на ефикасност интерних и екстерних механизма. Такође, степен развијености тржишта капитала и ефикасност правног система одређене земље у заштити интереса инвеститора опредељују ефикасност механизма корпоративног управљања.¹⁸

Ефикасност корпоративног управљања је под непосредним утицајем агенцијског односа и повезаних трошкова с једне стране и одговарајућих механизма који треба да заштите интересе акционара и осталих стејкхолдера на другој страни.

¹⁶ Покрајчић, др Д., оп. цит., стр.279.

¹⁷ Детаљније разматрање наведених подстицаја и контролних механизма излази из оквира задатих циљева рада.

¹⁸ Biswas, K., „Agency Problem and the Role of Corporate Governance Revisited“, доступно <http://ssm.com/abstract=1287185>, (04.08.2011).

Важну детерминанту за постизање циљева корпоративног управљања представља и идеја о друштвеној одговорности предузећа, чиме предузеће прихвата одговорност генерисања вредности за бројне стејкхолдере. Повратно, усвајање и имплементација концепта друштвене одговорности допринеси одрживом пословању предузећа.

2. КОРПОРАТИВНА ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ

2.1. Појам и значај друштвене одговорности предузећа

Иако не постоји општеприхваћена дефиниција корпоративног управљања, како у теорији, тако и у пракси усаглашен је став да је по сваку цену неопходно искоренити неадекватно корпоративно управљање. При томе се не мисли само на интересе акционара и осталих кључних стејкхолдера, него и на интересе друштва у целини.

Концепт друштвене одговорности предузећа изведен је из свести да је предузећу неопходна дозвола за пословање у одређеној друштвеној заједници. С тим у вези, у литератури се често наводи пример компаније *Shell* која је почетком деведесетих година прошлог века игнорисала незадовољство јавности услед планова да потопи платформу за прераду нафте на дно Северног Атлантика. Кампању је подржало неколико стотина хиљада људи, укључујући и гувернере, а услед бојкота компанија је претрпела губитак репутације и редуковање прихода од продаје у износу од 100 милиона фунти стерлинга.¹⁹ Да би се избегле сличне ситуације, неопходно је да предузеће изнађе начин да размотри потребе свих кључних стејкхолдера, како би се његово пословање неометано одвијало у дугом року.

Корпоративну друштвену одговорност (КДО) могуће је дефинисати на бројне начине, а већина дефиниција наводи интеграцију друштвених и еколошких интереса у пословне операције предузећа. Светски пословни савет за одрживи развој (*World Business Council for Sustainable Development*) дефинише КДО као континуирано обавезивање предузећа да се понаша етично и допринеси економском развоју, уз истовремено побољшање квалитета живота запослених и њихових породица, као и развоју локалне заједнице и ширег окружења.²⁰

Околност да се када је реч о корпоративном управљању прави разлика између англосаксонског и европског модела, сугерише да се и КДО може посматрати кроз призму наведених модела. У контексту америчког модела управљања, КДО се посматра више као филантропски модел - предузећа послују неометано све док измирују своје пореске обавезе, а одређени проценат добитка издваја се у

¹⁹ Schutt, A., *Corporate Governance Based on Business Reporting in Accordance with IAS/IFRS*, Verlag, Norderstedt, 2006., p. 18.

²⁰ Детаљније погледати: World Business Council for Sustainable Development www.wbcsd.org

добротворне сврхе. Европски модел с друге стране, акценат ставља на спровођење пословања на друштвено прихватљив начин и инвестирање у заједницу.²¹ Такав модел карактерише већи степен одрживости, будући да друштвена одговорност постаје важан елемент конкурентности предузећа, а тиме и саставни део процеса креирања вредности.

Друштвена одговорност се може посматрати као допринос предузећа циљевима одрживог развоја. Кључан је начин на који предузеће разматра економске, социјалне и еколошке утицаје у контексту свог пословања, односно да ли својим активностима максимизује користи и минимизује негативне ефекте за друштво у коме послује. Сматра се да одређени програм или активност доприносе одрживом развоју уколико задовољавају следеће критеријуме:²²

- креирају економску вредност;
- увећавају степен друштвеног благостања уз адекватан механизам његове дистрибуције;
- социјално праведни;
- еколошки прихватљиви;
- етични;
- сагласни са законима, правилима и другом регулативом.

Као што је истакнуто КДО може имати различита значења. Компоненте које је могуће укључити у план друштвене одговорности су дате у табели.²³

Преглед бр. 1.1. – Компоненте плана корпоративне друштвене одговорности

ПЛАН КОРПОРАТИВНЕ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ		
Етика	Животна средина	Разноврсност
Алтруизам	Шире друштво	Људска права
Интегритет	Будућност	Запослени
Климатске промене	Филантропија	Одговорност
Одрживи развој	Вредности	Заједница
Људски капитал	Морал	Стејкхолдери
Транспарентност	Фер размена	Дуги рок

Извор: Turner, C., Corporate Governance: A Practical Guide for Accountants, CIMA Elsevier Ltd, 2009, p. 8.

²¹ Corporate social responsibility - What does it mean? [Доступно](http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php) <http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php> (05.08.2011).

²² Brockett, A., Razaee, Z., Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons, New Jersey, 2012, p. 5.

²³ Turner, C., оп. цит., стр 8.

Портер и Крамер наводе да су четири традиционална разлога за усвајање и имплементацију концепта КДО - морал (етика), репутација (јачање бренда), добијање и задржавање дозволе за рад и аргумент одрживости застарели и да је једини стварни аргумент узајамна размена вредности између предузећа и окружења, односно да је за предузеће далеко боље да постоје односи сарадње уместо конфликта. Међутим, постоје мишљења да је погрешно одбацити традиционалне мотиве, те да је размену вредности неопходно посматрати као додатни аргумент за друштвену одговорност.²⁴

Један од мотива да се подстакне КДО изведен је из уверења да предузеће има чисто моралну одговорност да послује на етичан начин. То значи да фирма задовољава интересе свих стејхолдера зато што је то „добро“. Независно од тога да ли је морално понашање профитабилно или не, неопходна је његова имплементација. Наиме, не постоје посебна правила која менаџменту допуштају да игнорише моралне обавезе. Два аутора (Quinn и Jones) наводе да се агенцијска теорија може ефикасно применити само ако су испоштована четири морална принципа и то: избегавање наносења штете другима, уважавање аутономије других, избегавање неистине и поштовање уговора.²⁵

Реални значај КДО огледа се у вредностима које предузеће дели са друштвом. Предузеће послује у друштву и друштву је неопходно предузеће, чиме се постижу узајамне користи. Прихватање друштвене одговорности подразумева да предузеће посматра своју улогу у друштву изван контекста профита и да себе повезује са етичним вредностима, високим степеном транспарентности, развијеним односима са запосленима, сагласношћу са регулативом и свеукупним поштовањем заједнице у којој послује. У питању је пословна филозофија која опредељује стратегијске одлуке, избор пословних партнера, праксу запошљавања и коначно развој бренда.²⁶

Претходно сугерише да у савременим условима одговорно пословање више није ствар избора, већ императив. Ово због тога што корпоративно управљање у ери глобализације не значи само преживети данас, већ подразумева и конципирање добре стратегије за просперитет предузећа и друштва. Отуда менаџмент питање друштвене одговорности све више посматра из стратегијске перспективе, о чему ће у наставку рада бити више речи.

2.2. Стратегијски контекст корпоративне друштвене одговорности

У савременим условима пословања стратегија КДО интегрисана је у сваки сегмент функционисања предузећа. Наиме, финансијска, социјална, етичка и

²⁴ Asongu, J., *Strategic Corporate Social Responsibility in Practice*, Greenview Publishing Company, Lawrenceville, 2007, p. 22.

²⁵ Solomon, J., *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2010, p. 14.

²⁶ Asongu, J., оп. цит. стр.18.

еколошка питања су саставни део проактивног приступа управљања КДО. Једна од кључних одлика друштвено одговорног понашања савременог корпоративног предузећа јесте излазак таквих активности из оквира краткорочне максимизације профита и њихова интеграција у кључне вредности предузећа. Прецизније речено, услови пословања наметнули су потребу да се креирање вредности врши преко ефикаснијег управљања природним, интелектуалним и друштвеним облицима капитала. Међутим, не могу се занемарити чињенице да друштвена одговорност изискује додатне напоре и да по том основу иницира настанак значајних трошкова за предузеће. Да би се потпуније разумеле интенције менаџмента да усвоји друштвено одговорно понашање, неопходно је сагледати кључне покретаче такве одлуке:²⁷

- *Екстерна тражња*, последње декаде наглашен је позив за усвајањем КДО посебно од стране акционара, државе, различитих интересних група и других стејкхолдера, што је за резултат имало да се бројна предузећа одреде за проактиван одговор;
- *Интерни и покретачи комерцијалне природе*, различите студије указују да предузећа која су инкорпорирала КДО у управљачки оквир имају могућност да ефикасније управљају одређеним врстама ризика, побољшају конкурентност привлачењем и задржавањем купаца и јачањем пословне вредности, избегну различите контроверзе и репутациони ризик; привуку и задрже талентован персонал; учврсте корпоративну културу и вредности које могу допринети диференцирању, промоцији и јачању бренда.

Међу бројним раазлозима друштвено одговорног понашања који су напред истакнути могуће је препознати и оне стратегијске природе. Наиме, стратегија треба да буде основа свих облика друштвено одговорног понашања предузећа. Само у датом случају издаци по основу КДО се могу посматрати као инвестиције. То значи да КДО као једна од стратегија у укупном портфолију пословних стратегија мора бити усаглашена са кључним циљевима и компетенцијама предузећа. Стратегијска филантропија са аспекта трошкова представља најефикаснији начин да се побољша конкурентност предузећа.²⁸ Другим речима, стратегијски приступ КДО резултира обостраним користима, како за друштво, тако и за предузеће. Консеквентно, КДО која није повезана са профитним циљем, често је праћена растом трошкова.

Стратегија КДО се примењује како би се реализовали стратегијски циљеви. Суштину ове стратегије чини повратак стејкхолдерима јер је то у најбољем финансијском интересу за предузеће. Стејкхолдери се посматрају као инструмент који максимира богатство за акционаре. Тиме се филантропија ускалађује са

²⁷ Turner, С., оп. цит., стр 7.

²⁸ Lantos, G., „The Boundaries of strategic CSR“, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, Issue: 7, p. 629.

профитним мотивима, будући да друштвени циљеви могу бити профитабилни у дугом року. Кључни принципи стратегије КДО су следећи:²⁹

1. брига о потребама талената - циљ је да се привуку, задрже и мотивишу висококвалитетни запослени преко могућности напредовања, атрактивног финансијског пакета, уз пружање могућности да своје способности ставе у функцију подршке онима којима је помоћ неопходна;³⁰
2. развој нових тржишта односи се на креирање нових купаца, енергетску ефикасност производа као и органске производе;³¹
3. заштита права запослених;
4. редуковање утицаја на животну средину;
5. укључивање купаца;
6. еколошки ланац снабдевања.

КДО као што је истакнуто представља стратегијски инструмент којим менаџмент треба да овлада, будући да је позитивно повезан са финансијским перформансама предузећа. Отуда приликом дефинисања стратегије менаџмент треба да одговори на следећа питања:³²

- који износ инвестирати у КДО;
- које активности треба предузети и
- да ли ће такве инвестиције задовољити потребе стејкхолдера.

Одговори на наведена питања треба да омогуће фирми предузимање активности које су усмерене на решавање одређених еколошких и друштвених питања. Неоспорно је да КДО може довести до редуковања трошкова (уштеде по основу избегавања кршења еколошких прописа), побољшања перформанси производа и услуга (социјални атрибути додају вредност) и јачања репутације (купци преферирају производе друштвено одговорних фирми). Поред купаца, важну улогу за свако акционарско предузеће имају инвеститори. Прибављање капитала сматра се базичном претпоставком за реализацију циљева раста и развоја предузећа. Све већи број инвеститора опредељује се да инвестира у предузећа која препознају своју улогу у друштву и постају друштвено одговорна. Важно је напоменути да се наведене предности неће реализовати пуким писањем програма КДО, већ напротив неопходна је интеграција активности друштвених промена у конкурентску стратегију предузећа (погледати слику).

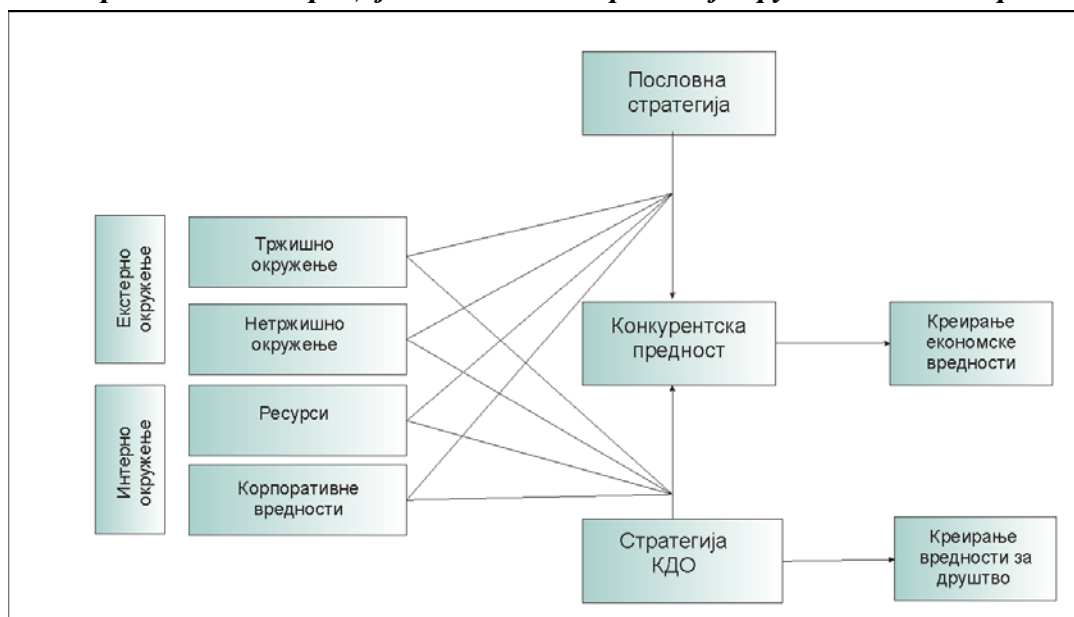
²⁹ Heslin, P., Ochoa, J., „Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility“, *Organisational Dynamic*, Vol. 37, No.2., p. 131.

³⁰ Наведени програм посебно је популаран међу фармацеутским и компанијама из области информативних технологија.

³¹ Фирма Филипс (Philips Electronics) сматра се лидером у ширењу тржишта прилагођавањем својих производа локалној инфраструктури земљама у развоју.

³² Кнох, S., Маклан, S., „Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Toward Measuring Outcomes“, публикувано у Mayle, D., *Managing Innovation and Change*, SAGE Publication Ltd, London, 2006, p. 29.

Слика бр. 1.1. - Интеграција пословне и стратегије друштвене одговорности



Извор: Husted, B., Bruce, D., *Corporate Social Strategy*, Cambridge University Press, 2010, p. 12

Претходна илустрација приказује везу између социјалних активности, пословне стратегије и корпоративних перформанси у моделу формулисања корпоративне друштвене стратегије засноване на четири елемента: тржишно окружење, нетржишно окружење, ресурси и корпоративне вредности.³³

Један од најзначајнијих момената у развоју корпоративног управљања односи се на укључивање животне средине што заједно са интересима осталих стејкхолдера има велики значај за предузеће. Тако, на пример, климатске промене постају кључни аспект стратегијских одлука предузећа и система управљања ризицима.

У пракси се често догађа да менаџмент настоји да преслика најбољу праксу друштвено одговорног понашања других предузећа. Такви напори углавном се окончавају незадовољавајућим ефектима, будући да је приликом избора стратегије неопходно уважити специфичне компетентности, организациону културу, ризике као и стратегијске могућности.³⁴

Претпоставке за успешну имплементацију стратегије КДО обухватају:³⁵

- идентификовање подстицаја за КДО;
- идентификовање и укључивање релевантних стејкхолдера;

³³ Вредност се креира преко иновације производа и процеса. Иновација производа подразумева укључивање социјално и еколошки пожељних атрибута производа. Када су у питању процеси, важно је да се производ креира на еколошки одржив начин, као и да учесници у ланцу снабдевања буду адекватно компензирани. Детаљније о томе: Husted, B., Bruce, D., *Corporate Social Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010., p. 88-93..

³⁴ McElhaney, K., „Strategic CSR“, *Sustainable Enterprise Quarterly*, Vol. 4, No. 1, 2007, p. 1.

³⁵ Heslin, P., Ochoa, J., оп. цит. стр. 138.

- разматрање етичних дилема;
- развој адекватне метрике;³⁶
- укључивање менаџмента и награђивање за постигнуте резултате.

Менаџмент има кључну улогу у креирању аутентичне стратегије КДО, која мора бити повезана са мисијом, визијом и вредностима у предузећу. Ова стратегија је кључна не само за постизање друштвеног и еколошког благостања, него и за креирање пословних вредности. Отуда је стратегија КДО равноправна са осталим стратегијама, прецизније КДО је неопходно у потпуности интегрисати у управљачки систем предузећа.

Социјални и еколошки аспекти и слична питања повезана са стејкхолдерима постала су важан покретач вредности предузећа. Такође, постоји чврста повезаност између перспективе стејкхолдера и бројних концепата који наглашавају нефинансијске аспекте понашања предузећа, као што су друштвена одговорност, одрживи развој, укључујући и уважавање животне средине и корпоративно управљање.³⁷

Претходно изнете идеје и ставови означавају се као приступ оријентисан ка стејкхолдерима. Другим речима, предузеће не може бити друштвено одговорно нити успешно пословати у дугом року без идентификовања кључних стејкхолдера и уважавања њихових интереса. Уколико предузећа не реформишу своју пословну политику и не разматрају социјалне, еколошке и економске аспекте пословања, може се догодити да једноставно „испадне“ из игре.

3. РЕФОКУСИРАЊЕ СА ИНВЕСТИТОРА НА СТЕЈКХОЛДЕРЕ ПРЕДУЗЕЋА

Корпоративно управљање оријентисано на акционаре заснива се на премиси да предузеће има ограничену одговорност која је примарно усмерена на максимизовање вредности за власнике. Базични аргумент је садржан у уверењу да се фокусирањем на интересе акционара истовремено максимизује корисност за друштво.

Основно ограничење наведеног приступа представља претпоставка о савршеној конкуренцији. Наиме, одступање од савршене конкуренције је праћено појавом неизвршења уговора и информационе асиметрије, што даље може довести до немогућности корпорације да генерише користи за друштво. С друге стране, приступ

³⁶ Интерна метрика усмерена је на побољшање репутације, повећање тржишног учешћа, раст продаје, редуковање трошкова пословања, док је екстерна оријентисана на друштвену заједницу и животну средину.

³⁷ Zambon, S., Del Bello, A., „Towards a Stakeholder Responsibility Approach: the Constructive Role of Reporting“, *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 2, 2005, p. 130.

корпоративном управљању усмерен ка стејкхолдерима сагласан је да предузеће треба да задовољи интересе свих интересних група повезаних са предузећем. Поједини менаџери и даље размишљају искључиво о акционарима из једноставног разлога што им је лакше да то чине. И поред комплексности, приступ корпоративног управљања оријентисан на стејкхолдере је високо конзистентан са окружењем у коме савремено предузеће егзистира - ефикасно управљање и успешно пословање у дугом року као императив намећу потребу респектовања интереса и потреба стејкхолдера.³⁸

Развој теорије о КДО представља погодну основу за настанак теорије о стејкхолдерима. Ова теорија истражује односе између предузећа и одређених интересних група према којима предузеће има одговорност по различитим основама. Поред циља да се обезбеди фер принос на инвестиције, приступ стејкхолдера сугерише да предузеће има и нефинансијске циљеве који се рефлектују кроз сатисфакцију запослених или генерисање високе вредности за купце. Креирање и дистрибуција вредности између различитих стејкхолдера рефлектује сврху пословања савремених предузећа.³⁹

У датом контексту, предузеће се посматра не само као имовина његових власника, него и као друштвена институција. Да би се премостила ограничења иманентна систему корпоративног управљања који у фокусу има интересе акционара, неопходно је увести перспективу стејкхолдера, која с једне стране подразумева утврђивање очекивања финансијских стејкхолдера и креирање економског богатства као примарног циља предузећа, али и разматрање очекивања и интереса осталих стејкхолдера који доприносе да предузеће послује успешно у дугом року, на другој страни. Описани плурализам циљева имплицира да вредност за акционаре није једино мерило вредности предузећа, услед чега је неопходно да се менаџмент фокусира и на друге покретаче вредности.⁴⁰

Очекивања друштва поводом пословања предузећа постала су изузетно комплексна услед унапређења друштвених услова и раста животног стандарда. Друштво подстиче предузеће да постане одговорније према широј јавности. Перспектива стејкхолдера објашњава ограничења настала услед фокусирања искључиво на обавезе финансијске природе. Свест о значају стејкхолдера резултирала је критикама профита као јединственог мерила перформанси предузећа. Постоје бројни начини на које предузеће може утицати на друштво (на пример преко екстерналија, загађења и штетног утицаја на животну средину, али и допринети друштвеном благостању). Прецизније речено, напори да се максимизује профит могу

³⁸ Fernando, A., *Corporate Governance Principles, Policies and Practice*, оп. цит., стр. 49.

³⁹ Милићевић, др В., *Стратегијско управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Београд, стр. 15.

⁴⁰ Schutt, A., *Corporate Governance Based on Business Reporting in Accordance with IAS/IFRS Accounting*, оп. цит., стр. 16.

представљати ограничавајући фактор у респектовању обавеза према другим стејкхолдерима.⁴¹

Поједини аутори износе аргумент да се у зависности од степена у коме афирмише одговорност према групи невласника, приступ стејкхолдера конфронтира са англосаксонским моделом корпоративног управљања, који као што је познато наглашава одговорност на основу указаног поверења акционара.⁴² Неоспорно је да су у предузећима акционарског типа интереси акционара најважнији, али њихови интереси дугорочно посматрано биће успешно реализовани само преко разматрања интереса и потреба ширег друштва, животне средине, запослених и осталих стејкхолдера. Прецизније речено, у дугом року креирање максималне вредности могуће је постићи само преко одговорног понашања према свим кључним стејкхолдерима.⁴³ Отуда се креирање вредности за стејкхолдере може посматрати као премиса креирања финансијске вредности за акционаре. Игнорисање потреба стејкхолдера неизбежно води нижим финансијским перформансама и неуспеху предузећа. Корпоративне социјалне и еколошке перформансе се све чешће посматрају од стране инвеститора као индикатор квалитета управљања и апроксимације финансијских перформанси. Предузеће које је добро вођено одликује ефикасан систем управљања окружењем и висок ниво дијалога са стејкхолдерима.

Систем корпоративног управљања оријентисан ка стејкхолдерима међутим није остао имун на критике. С тим у вези, у литератури се наводе следећа четири фундаментална ограничења теорије стејкхолдера:⁴⁴

1. Премиса о једнаким правима свих група стејкхолдера имплицира да потребе ни једне групе нису доминантне. Међутим, превид је садржан у чињеници да учесници у пословању немају подједнак значај за опстанак и успех предузећа, те да је сагласно томе реч о погрешном изједначавању предузећа са државом у којој су сви једнаки пред законом;
2. Околност да предузеће утиче или је под утицајем стејкхолдера не значи по аутоматизму да оно има одговорност према свима њима. Аутор духовито примећује да силе гравитације такође делују на предузеће, али свакако нису одговорне за ефекте његовог пословања;

⁴¹ Према нешто ширем приступу питању одговорности према стејкхолдерима, предузеће има одговорност према целом друштву укључујући и будуће генерације и животну средину. Отуда је неопходно да се пословање спроводи на друштвено прихватљив начин у свим подручјима деловања. Детаљније о томе: Solomon, J., оп. цит., стр.5.

⁴² Fernando, A., оп. цит., стр.49.

⁴³ Frieman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., Golle, S., Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, Cambridge, 2010, p. 28.

⁴⁴ Cooper, S., Corporate Social Performance: A Stakeholder Approach, Antony Rowe Ltd., Aldershot, 2009, p. 23.

3. Ефикасно разматрање одговорности - крилатица „одговорни свима“ заправо значи да предузеће није никоме конкретно одговорно. Отуда је неопходно прецизно дефинисати подручје и степен одговорности;
4. Најзад, теорија стејкхолдера није понудила подесан критеријум према коме би се интереси стејкхолдера могли ускладити.

Упркос изнетим критикама, постоје значајни теоријски аргументи који фаворизују промоцију интереса стејкхолдера. Менаџмент ефикасно извршава поверене задатке користећи ресурсе бројних стејкхолдера. То резултира уговорним односом између две стране, у коме свака страна мора бити равноправна, како би се реализовале обостране користи.⁴⁵

Данас је широко заступљен став да предузеће не постоји само како би се генерисале користи за акционаре, већ служи и интересима осталих стејкхолдера у друштву. Сагласно томе, погрешно је мишљење да се предузеће директно брине само о акционарима, док остали стејкхолдери имају периферни значај. Ово због тога што предузеће не постоји само за себе, нити послује у вакуму. Његово пословање је организовано и подржано сарадњом са бројним субјектима у друштву, услед чега је оправдано очекивати да предузеће узврати и допринесе благостању свих стејкхолдера. Осим тога, за генерисање дугорочне вредности за акционаре од виталног значаја је да се стекне поверење и подршка осталих стејкхолдера. Овако шири, ка стејкхолдерима оријентисан приступ корпоративног управљања кључан је за савремену привреду и друштво и као такав биће усвојен у овом истраживању.

3.1. Идентификовање кључних стејкхолдера

Околност да стејкхолдери представљају важан елемент успеха предузећа иницира потребу изградње односа са стејкхолдерима. Отуда је од посебног значаја да предузеће најпре идентификује своје кључне стејкхолдере. Проблем је међутим садржан у чињеници да у литератури не постоји јединствена дефиниција стејкхолдера.

Малин (Mallin) стејкхолдере посматра кроз шири спектар интереса сваког појединца или групе на које пословање предузећа има утицај. Поред акционара, стејкхолдери обухватају и запослене, добављаче, купце, банке и друге кредиторе, власнике опција, државу, различите интересне групе, локалну заједницу, животну средину као латентног стејкхолдера, заправо све оне појединце и институције чије активности имају и могу имати утицај на пословање предузећа.⁴⁶

Из претходног произилази да су стејкхолдери субјекти унутар и изван предузећа, који с једне стране могу очекивати да ће бити тангирани пословањем,

⁴⁵ Fernando, A., оп. цит., стр.50.

⁴⁶ Plessis, J., Hargovan, A., оп. цит., стр. 22.

производима или услугама предузећа на позитиван или негативан начин, а чије понашање и активности са друге стране могу утицати на способност предузећа да успешно имплементира стратегије, генерише вредности и постигне дефинисане циљеве. То даље имплицира да стејкхолдери имају удела у пословању предузећа у истом смислу као и пословни партнери и да као такви партиципирају у ризицима и добицима.⁴⁷

Као што је претходно истакнуто, један од мотива за усвајање концепта одговорног пословања јесте и размена вредности. У контексту односа између предузећа и стејкхолдера, реч је о двосмерним токовима вредности – сваки стејкхолдер се опажа као неко ко доприноси пословању (преко ресурса, различитих услуга, информација) и прима нешто од предузећа (различите комбинације користи и штете). Интересантно је мишљење појединих аутора да и потпуно пасивни стејкхолдери такође доприносе успеху предузећа, пре свега преко толерисања његовог постојања и функционисања.⁴⁸

Околност да сви стејкхолдери немају подједнак значај за предузеће захтева да се изврши њихова категоризација и да се с тим у вези одреде приоритети њихових захтева и потреба (погледати слику).

Слика бр. 1.2. - Класификација стејкхолдера



Извор: Frieman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., Golle, S., Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, Cambridge, 2010, p. 24.

Примарни стејкхолдери су они без чијег континуираног партиципирања предузеће не може опстати на *going-concern* основи, услед чега се њихове релације са предузећем заснивају на одређеној врсти формалног уговора. Секундарни

⁴⁷ Frieman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., Golle, S., Stakeholder Theory: The State of the Art, оп. цит., стр. 28.

⁴⁸ Solomon J., Corporate Governance and Accountability , оп. цит., стр. 15.

стејкхолдери утичу или су под утицајем предузећа, али нису кључни за његов опстанак. Они представљају важан елемент за постизање кредибилитета предузећа и прихватање његових активности. Примарни социјални стејкхолдери обухватају акционаре и инвеститоре, запослене и менаџмент, купце, локалну заједницу, добављаче и пословне партнере. У *примарне* несоцијалне стејкхолдере убрајају се природно окружење, будуће генерације, животињске врсте. Секундарни социјални стејкхолдери су држава и регулатори, цивилне институције, друштвене интересне групе, медији, конкуренција. Секуларни несоцијални стејкхолдери обухватају: еколошке интересне групе (на пример *Greenpeace*, *PETA*). Кључни стејкхолдери су они који су витални за опстанак предузећа. Стратегијски стејкхолдери представљају подкатегорију кључних стејкхолдера, а њихов значај садржан је у чињеници да дефинишу шансе и претње предузећа у одређеном тренутку. Стејкхолдери окружења су сви остали из ширег окружења предузећа, који не припадају претходним групама.⁴⁹

Којој групи ће припасти одређени стејкхолдери зависи од легитимитета њихових захтева, моћи коју поседују и ургентности да се реагује на њихове захтеве.⁵⁰

Легитимитет се односи на валидност или оправданост захтева. У питању је сагласност захтева са превладавајућим нормама и уверењима. Тако, на пример, власници, запослени и купци репрезентују висок степен легитимитета и директно су повезани са предузећем. Стејкхолдери који су удаљени од предузећа могу имати нижи степен легитимитета.

Моћ означава способност да се предузму активности које други стејкхолдери нису у могућности да спроведу и да се на тај начин утиче на ефекте пословања и позицију предузећа. Моћ и легитимитет се могу појавити истовремено, пружајући ауторитет оним стејкхолдерима који поседују оба квалитета, али се могу појавити и независно један од другог.

Ургентност репрезентује степен у коме захтеви стејкхолдера иницирају хитну интервенцију менаџмента. Реч је о степену у коме се стејкхолдери перципирају као важни за предузеће и начину на који се менаџмент припрема да њихове потребе и захтеве испуни. У динамичном и променама оптерећеном окружењу, статус стејкхолдера такође је подложен променама. За менаџмент предузећа је посебно важна чињеница да секундарни стејкхолдери у кратком року могу стећи примарни значај. Ово посебно уз подршку медија, када на пример интересне групе позивају на бојкот производа или демонстрације против предузећа. У данашњем пословном свету који је покривен медијима 24/7, статус стејкхолдера може се трансформисати веома брзо.

⁴⁹ Carrol, A., Buchholtz, A., *Business and Society Ethics and Stakeholder Management*, 7e, CENGAGE Learning., Mason, 2008, p. 86.

⁵⁰ Ibid. 88.

Из перспективе теорије уговора, предузеће се може посматрати као сет уговора са бројним стејкхолдерима чиме се долази до класификације стејкхолдера на интерне и екстерне. Интерни стејкхолдери обухватају запослене, менаџмент и власнике, док групи екстерних стејкхолдера припадају купци, добављачи, конкуренција и специјалне интересне групе са којима су односи ограничени бројним законским и формалним правилима унутар којих предузеће послује.⁵¹

Инвеститори, запослени и добављачи представљају стејкхолдере који су кључни за опстанак предузећа, будући да обезбеђују инпуте који се трансформишу у користи за купце.

Власници - инвестирањем акционари обезбеђују капитал као предуслов пословања предузећа. Они се базирају на систем корпоративног управљања далеко више него што је то случај са осталим стејкхолдерима, будући да се невластичке групе стејкхолдера могу ослонити на уговоре у знатно већем степену од акционара. Другим речима, широм света милиони инвеститора партиципирају на тржишту капитала у замену за резидуална права на новчане токове и имовину предузећа.

Запослени - предузећу је неопходан капитал и запослени како би креирало вредност. У индустријској ери кључни инпут је финансијски капитал, док данас већи значај има нематеријална актива, тј. људски ресурси (менаџмент и остали запослени). Свест да је људски капитал извор конкурентских предности, имплицира да су запослени, ако не и више, бар једнако важни у односу на новчани капитал. Највреднију активу у предузећу чини знање и искуство запослених.⁵² Уз купце, висок ниво сатисфакције запослених доприноси супериорној вредности за власнике.

Купци - свесни су друштвеног, еколошког и етичког аспекта корпоративног понашања и настоје да осигурају да их предузеће снабдева спроводећи пословање на друштвено прихватљив начин. Тиме се дефинише шта предузеће мора да уради како би се обезбедила сатисфакција за купце и на бази тога генерисала вредност за акционаре.

Добављачи – у савременој привреди улога добављача је значајно промењена, они се наине више не посматрају само као пуки испоручиоци инпута, него се укључују у производне и процесе креирања производа. Преко успешне сарадње са добављачима повећава се и вредност за купце, а тиме и за власнике.

Шира заједница - препознавање друштвене заједнице као стејкхолдера праћено је одређеним тешкоћама, будући да је тешко понудити садржајну концепцију о обавезама које се намећу предузећу. Локална заједница има бројне интересе у предузећу које послује у региону - предузеће запошљава локално

⁵¹ Freeman, E., Evan, W., „Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation“, *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, Issue 4, p. 340.

⁵² Интереси запослених се штите преко синдиката, представника запослених у одбору директора, партиципирањем у профиту и капиталу, добрим радним условима, уз могућност напредовања и усавршавања.

становништво, што доприноси решавању проблема незапослености. Такође, заједница брине да ли фирма послује на етичан и пријатељски начин у односу на животну средину и последње што жели јесте загађење локалне реке, земљишта или атмосфере. Дакле, интерес је заједнице да предузеће напредује, али уз уважавање локалних и националних интереса. Заједница сама по себи не креира успех, већ пружа могућност повезивања предузећа са другим стејкхолдерима и сагласно томе успешно функционисање мреже стејкхолдера.⁵³

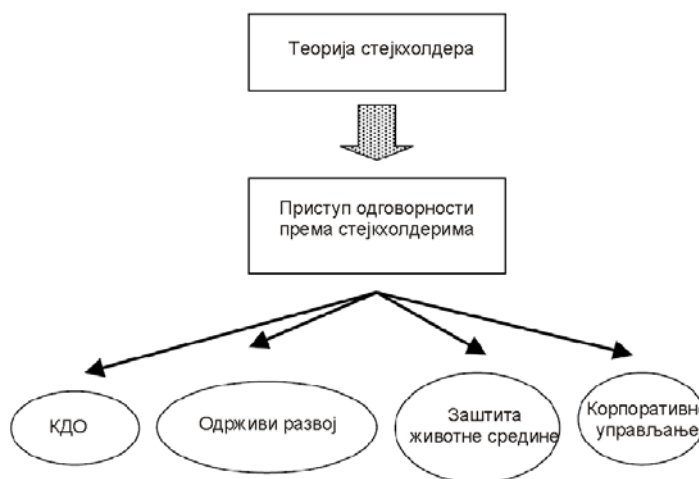
Осим што директно утичу на предузеће, стејкхолдери су у међусобној интеракцији преко социјалног и економског окружења. Описана интеракција може креирати позитивне ефекте – синергију у виду натпросечног приноса на инвестиције за предузеће, што повратно редукује зависност од државне помоћи (чиме се постижу користи и за државу). Међутим, интеракција може бити и неповољна и као таква резултирати израженим конфликтом интереса и последично уништавањем вредности. Отуда дугорочни опстанак предузећа претпоставља пажљиво управљање стејкхолдерима.

3.2. Управљање стејкхолдерима

Последњих неколико година питања повезана са КДО, одрживим развојем, уважавањем животне средине и корпоративним управљањем су имала велики одјек међу практичарима, академицима и институцијама широм света. Наведени концепти се заснивају на становишту стејкхолдера, прецизније на идеји да се предузеће не може сматрати одговорним, нити његово пословање може добити епитет „одрживо“ уколико нису идентификовани и уважени циљеви и интереси стејкхолдера. У том смислу, настанак и еволуција КДО, идеје одрживог развоја и свести о значају заштите животне средине се темеље на премисама теорије стејкхолдера. Околност да наведени концепти истовремено утичу на одлуке, активности и управљање великог броја предузећа сугерише да је за успешно пословање у дугом року кључно управљање стејкхолдерима (погледати слику).

⁵³ Cummings, L., Patel, C., Managerial Attitudes Toward A Stakeholder Prominence Within A Southeast Asia Context , Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2009, p. 18.

Слика бр. 1.3. – Концептуална повезаност теорије стејкхолдера и одговорног пословања предузећа



Извор: Zambon, S., Del Bello, A., „Towards a Stakeholder Responsibility Approach: the Constructive Role of Reporting“, *Corporate Governance*, Vol. 5, No 2, 2005, p. 132.

У подручју управљања стејкхолдерима као посебној компоненти стратегијског менаџмента присутна је идеја о томе да везе са стејкхолдерима могу допринети успеху предузећа. Наиме, релације између предузећа и његових стејкхолдера представљају значајан инструмент за конституисање, одржавање и унапређење способности ефикасног пословања и реализације циљне функције. Концепт управљања стејкхолдерима заснован је на изградњи партнерског односа између предузећа и његових стејкхолдера и као такав обухвата комуницирање, преговарање, закључивање уговора, управљање односима и мотивисање.⁵⁴

Етика такође представља саставни део процеса управљања стејкхолдерима, будући да обезбеђује конзистентност и поверење, док неетично пословање представља генератор ризика и високих трошкова. Етично пословање представља „рационалан избор“ у смислу да као инструмент стратегијског менаџмента повећава садашњу вредност фирме. Наиме, умешно управљање стејкхолдерима повећава вредност нематеријалних средстава предузећа, пре свега гудвила, затим јака конкурентске предности и коначно доприноси генерисању вредности. Поједине емпиријске студије потврдиле су да управљање стејкхолдерима побољшава вредност за акционаре. Другим речима, менаџмент бира корпоративну друштвену одговорност како би генерисао вредност за акционаре.⁵⁵

Вредност као кључни циљ корпорације се максимизује уколико се жељени резултати увећавају без повећаног ризика и додатних улагања ресурса или ако се

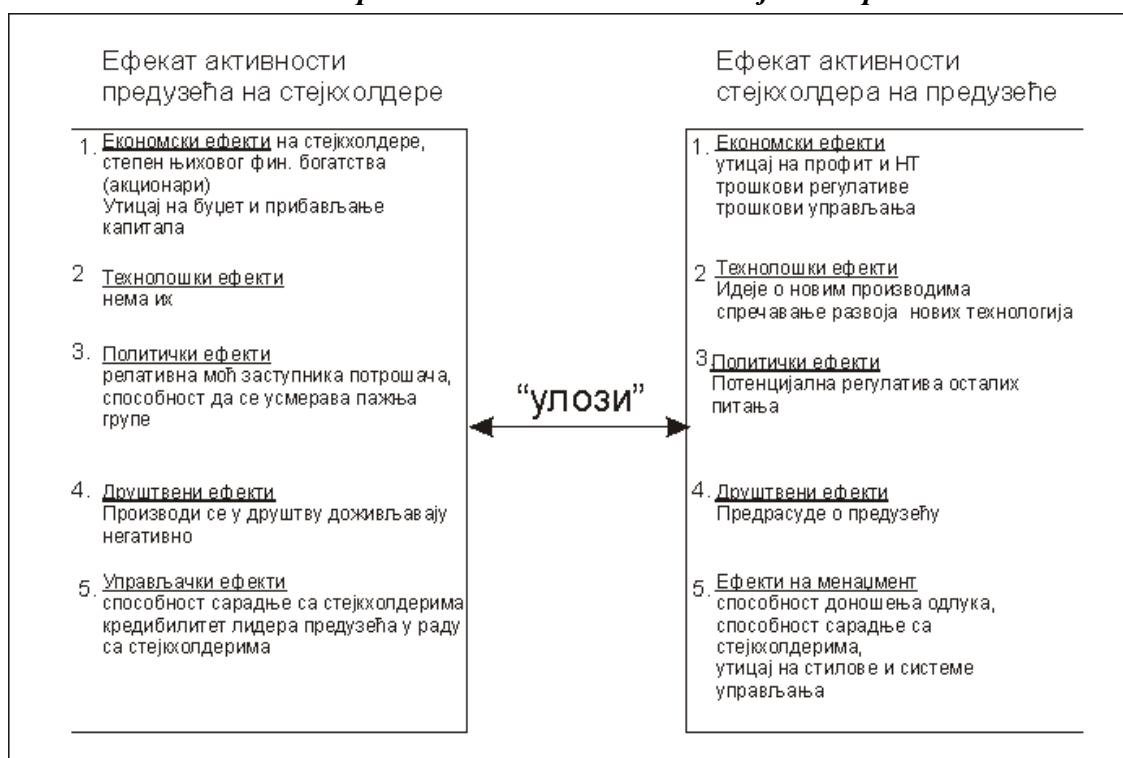
⁵⁴ Freeman, E., McVen, J., „A Stakeholder Approach to Strategic Management“, Working Paper No. 01-02, 2001, p. 22.

⁵⁵ Solomon, J., *Corporate Governance and Accountability*, оп. цит., стр. 19.

непромењени резултати постижу са мањим обимом ресурса уз редуковани степен ризика. Без корпоративне друштвене одговорности није могуће управљање ризицима, јачање вредности за акционаре, нити придобијање великих институционалних инвеститора.

За постизање ефикасног управљања од посебног значаја је да се односи са стејкхолдерима не посматрају искључиво из интерне перспективе корпорације, као једнострано процес који се креће од стејкхолдера ка предузећу (где се стејкхолдери виде као даваоци ресурса и генератори ризика), него и из перспективе која указује на утицај предузећа на стејкхолдере (погледати слику).

Слика бр. 1.4. - Учесћа важних стејкхолдера



Извор: Freeman, E., Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, Cambridge, 2010, p.94.

Бројни стејкхолдери су есенцијални за пословање предузећа будући да обезбеђују инпуте, прихватају аутпуте и активно или пасивно обезбеђују дозволу за рад. Успешна реализација циљева предузећа претпоставља да предузеће има изузетне производе и услуге које желе купци, солидне односе са добављачима који подржавају пословање, мотивисане запослене који стоје иза мисије предузећа, као и подршку заједнице која омогућава пословање и напредак предузећа. Отуда је неопходно да предузеће сарађује са свим стејкхолдерима који могу утицати на његове циљеве и одлуке. Импликације наведених околности на менаџмент предузећа се одражавају у

потреби да се у обзир узму сви релевантни захтеви, како би се разумело која врста утицаја је могућа на текуће и будуће перформансе предузећа.⁵⁶

Управљање стејкхолдерима представља сегмент управљања предузећем који доприноси максимизовању циљне функције. Из перспективе стејкхолдера пословање предузећа прихватљиво је само уколико оно креира вредност за стратегијске стејкхолдере. У релацијама са стејкхолдерима то је могуће постићи директно преко унапређења односа са купцима и њихове повећане лојалности бренду или индиректно када се пословно окружење побољшава, придобијањем поверења и сарадњом са кључним стејкхолдерима. За сваког стејкхолдера предузеће мора обезбедити одговарајући ток вредности који представља основу сарадње, а тиме и значајно средство за побољшање ефикасности, профитабилности, конкурентности и економског успеха. Сматра се да издвајање сваке новчане јединице у корист стејкхолдера доприноси дугорочној вредности корпорације у истом или већем износу.⁵⁷

Стејкхолдери пореде ток вредности који примају од одређеног предузећа са алтернативним вредностима које би могли остварити из релација са другим предузећима, уз истовремену процену трошкова преусмеравања. Незадовољство понуђеним вредностима резултираће отказивањем лојалности предузећу и успостављањем односа сарадње са конкурентским предузећима. Отуда креирање вредности за стејкхолдере из перспективе предузећа није циљ већ ограничење. Ово због тога што незадовољство стејкхолдера анулира конкурентску предност предузећа. Задатак менаџмента у том смислу је да изнађе баланс између финансијске одговорности према власницима и друштвене одговорности према осталим стејкхолдерима.⁵⁸

Општи циљеви се односе на шире интересе стејкхолдера и као такви могу бити повезани са друштвеним, економским и еколошким интересима (економски развој и заштита окружења, на пример). Сви стејкхолдери су заинтересовани за реализацију њихових интереса и очекивања. Наиме, они осећају незадовољство уколико перформансе предузећа и/или трансферисане вредности не испуњавају њихова минимална очекивања. У том смислу, улога корпоративног управљања је да заштити и унапреди интересе стејкхолдера преко утврђивања стратегијског правца предузећа и мониторинга способности менаџмента да ове циљеве оствари.

Не сме се међутим занемарити чињеница да дугорочни опстанак предузећа зависи од финансијских односа са свим стејкхолдерима, који имају интерес у

⁵⁶ Plessis, J., Hargovan, A., Bagaric, M., *Principles of Contemporary Corporate Governance*, оп. цит., стр. 53.

⁵⁷ Jensen, M., „Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function“, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No. 3, p. 14.

⁵⁸ Детаљније о томе погледати: Каличанин, др Ђ., Менаџмент вредности предузећа Економски факултет, Београд, 2006, стр.15.

предузећу. Да би испунио финансијске захтеве стејкхолдера, менаџмент мора генерисати новчане токове кроз ефикасно пословање. Ако менаџмент није успешан у креирању вредности за акционаре, тада ће бити повређени интереси свих стејкхолдера. Отуда је неопходно да се и власници и остали стејкхолдери укључе у процес партнерског креирања вредности. Постизање циља креирања вредности представља ултимативни тест ефикасности менаџмента да реализује интересе купаца, акционара и запослених.⁵⁹ Прецизније речено, незадовољни купци и немотивисан персонал у кратком року доводе до пада профита, а тиме и вредности за акционаре (погледати слику).

Слика бр. 1.5. – Међузависност између вредности појединих стејкхолдера



Извор: Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., Colle, S., Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, Cambridge, 2010, p. 6.

Критичан аспект корпоративног управљања чине напори да се за предузеће обезбеде токови екстерног капитала. Шири приступ стејкхолдерима сугерише да власничка права не настају само по основу финансијских него и других доприноса (добровољних и принудних), као специфичних инвестиција у фирму попут знања. У том смислу корпоративно управљање усмерено је на изналажење начина да се подстакну бројни стејкхолдери да изврше оптималан ниво улагања у предузеће у виду финансијског, али и специфичног људског и физичког капитала. Конкурентност и коначан успех резултат су тимског рада који обухвата доприносе различитих давалаца ресурса (инвеститора, запослених, кредитора).⁶⁰ Менаџмент треба да поседује свест о томе да доприноси стејкхолдера формирају вредан ресурс за изградњу конкурентне и профитабилне компаније. С тим у вези, као дугорочни интерес предузећа се препознаје креирање вредности преко сарадње са стејкхолдерима.

Ефикасно управљање стејкхолдерима подразумева да менаџмент има прецизне одговоре на следећих пет кључних питања:⁶¹

1. Ко су стејкхолдери предузећа?
2. Које ресурсе кључни стејкхолдери поседују?
3. Које шансе и претње репрезентују?

⁵⁹ Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., Colle, S., оп. цит. стр. 5.

⁶⁰ Plessis, J., Hargovan, A., Bagaric, M., Principles of Contemporary Corporate Governance, оп. цит., стр. 8

⁶¹ Carrol, A., Buchholtz, A., Business and Society Ethics and Stakeholder Management, оп. цит., стр. 93.

4. Коју врсту одговорности предузеће има према њима?
5. Које стратегије и акције треба предузети како би се на најефикаснији начин одговорило на захтеве стејкхолдера?

Када је реч о првом питању и идентификовању стејкхолдера неопходно је препознати који стејкхолдери припадају тзв. генеричким категоријама, а који чине специфичне подкатегорије.

Наредно питање захтева да се идентификује шта свака група стејкхолдера поседује. У питању су квалитативне одлике као што су легитимитет, моћ и ургентност, о чеми је већ било више речи. Околност да стејкхолдери имају значајан утицај на одабир, имплементацију и ефикасност стратегија, а тиме и на успех предузећа, чини круцијалним да се јасно идентификују кључни стејкхолдери предузећа. У том смислу од помоћи могу бити следеће смернице: процес треба започети састављањем листе свих стејкхолдера и тестирањем које групе стејкхолдера су под директним утицајем пословања предузећа. У наредном кораку потребно је идентификовати колико је сваки стејкхолдер важан за предузеће и шта очекује од успеха/неуспеха предузећа. При томе важно је разликовати стејкхолдере који дефинишу окружење од стејкхолдера који дефинишу пословни процес. Категоризацијом свих стејкхолдера према утицају (горе, доле, споља, изнутра, интерни, екстерни) процес идентификације се финализује.⁶²

Потенцијалне шансе и претње које се могу приписати појединим категоријама стејкхолдера такође су важне за дефинисање стратегијских праваца предузећа. Шансе се односе на изградњу хармоничних, продуктивних пословних односа са стејкхолдерима. Изазови се на другој страни односе на опасност да неадекватан третман стејкхолдера може резултирати одређеним неповољним околностима (краткорочне и дугорочне последице финансијске природе, нарушени имиџ и репутација у јавности). Изазов такође настаје када одређена група стејкхолдера сматра да је за одређену кризу одговорно предузеће. Са аспекта претњи менаџмент мора да процени релативну моћ стејкхолдера и њихову релевантност за поједина конфронтирајућа питања. Из перспективе потенцијалних шанси, фирма треба да буде сензибилна на могућност сарадње са осталим стејкхолдерима.⁶³

Менаџмент такође мора идентификовати врсте одговорности које има према појединим групама стејкхолдера – економску, социјалну, правну, моралну или филантропску. Анализа стејкхолдера доприноси да менаџмент размишља о ефектима својих одлука и активности на екстерне групе. Без такве анализе одговор на питање „за шта се предузеће залаже“ ће бити у вакуму, а постигнути резултати неће бити прихватљиви за стејкхолдере. За разлику од напора да се максимизује вредност за

⁶² Chinyio, E., Olomolaiye, P., Construction Stakeholder Management, Blackwell Publishing, Chichester, 2010, p. 108.

⁶³ Carrol, A., Buchholtz, A., оп. цит., 93.

акционаре који репрезентује јединствен циљ, теорија стејкхолдера усмерава менаџмент да служи бројним „газдама“.⁶⁴

Када је реч о стратегијама менаџмент се мора одредити да ли наступати офанзивно или дефанзивно, директно или индиректно, да ли ће удовољити постављеним захтевима или ће о њима преговарати, односно да ли ће применити комбинацију стратегија. Развој специфичних стратегија може се заснивати на класификацији стејкхолдера са аспекта потенцијала сарадње и претње. Полазећи од ове две димензије препознају се као што се из наредног приказа види четири врсте стејкхолдера и генеричке стратегије за сваки тип стејкхолдера.⁶⁵

Слика бр. 1.6. – Генеричке стратегије управљања стејкхолдерима



Извор: Carrol, A., Buchholtz, A., Business and Society Ethics and Stakeholder Management, CENGAGE Learning, Mason, 2008. p. 103.

Тип стејкхолдера 1 рефлектује високи потенцијал за сарадњу и ниску претњу. Може се рећи да је у питању идеалан тип стејкхолдера. У добро вођеној фирми, стејкхолдери који подржавају пословање јесу директори, менаџери, запослени и локални купци. Осим њих то могу бити и добављачи и пружаоци услуга. Једина могућа стратегија за овај тип стејкхолдера је укључивање (на пример, укључивање запослених у управљање или децентрализација ауторитета).

Тип 2 означава маргиналног стејкхолдера који не представља претњу за предузеће, али је истовремено мало вероватно да ће се са њим успоставити сарадња. Примери таквих стејкхолдера односе се на професионалне организације запослених, групе за заштиту потрошача, акционаре који нису организовани. Стратегија управљања овим типом стејкхолдера се састоји у њиховом мониторингу, посебно

⁶⁴ Plessis, J., Hargovan, A., Bagaric, M., оп. цит., стр. 53.

⁶⁵ Carrol, A., Buchholtz, A., оп. цит., стр. 103.

уколико предузеће није сигурно да ли ће се околности променити. Пажљиво надгледање може спречити касније проблеме.

Тип 3 репрезентује стејкхолдере који ускраћују подршку, а истовремено су висока претња за предузеће. Могућност за сарадњу релативно је ниска. У ову категорију се убрајају конкурентска предузећа, медији, различита удружења, као и посебне интересне групе (тзв. „еко-терористи“, *PETA* на пример). Препоручена стратегија је одбрана од стејкхолдера који не пружају подршку. Два аутора (Harrison и St John) указују на два могућа приступа у управљању стејкхолдерима – заштита и премошћавање (*buffering and bridging*). Заштита предузећа представља традиционални приступ који се састоји у идентификовању неповољних утицаја стејкхолдера на предузеће и подизање баријера између предузећа и стејкхолдера како би се ови утицаји минимизовали. Значајне активности у овом приступу јесу истраживање тржишта и планирање. Супротно, премошћавање укључује формирање стратегијског партнерства. Такав приступ захтева препознавање општих циљева и редуковање баријера око предузећа.⁶⁶

Тип 4 репрезентује стејкхолдере које одликује висок потенцијал претњи и висока могућност сарадње са предузећем. Примери обухватају запослене, клијенте или купце. Ова група се може трансформисати у стејкхолдере типа 1 или типа 3.

Околност да је предузеће у контакту са бројним групама стејкхолдера чији су захтеви прилично хетерогени и да истовремено послује у динамичном и промеливом окружењу, условило је да као што не постоје стриктна правила за корпоративно управљање, тако не постоје ни стриктна правила за управљање стејкхолдерима. Отуда, успешно управљање стејкхолдерима треба да се заснива на следећим принципима:⁶⁷

1. Принцип специфицирања стејкхолдера

Специфичан статус стејкхолдера као давалаца и прималаца користи и генератора и носилаца ризика конституише специфичну одговорност предузећа. Статус стејкхолдера опредељује врсту односа и одговорности према стејкхолдерима. Одговорност према стејкхолдерима треба да резултира редуковањем ризика за све стејкхолдере и повећањем користи сагласно њиховој специфичној позицији. Овај принцип утиче на стратегију предузећа, како њено креирање, тако и имплементацију.

2. Принцип фер дистрибуције богатства

Сви стејкхолдери који имају специфичне инвестиције у предузећу преко различитих доприноса или сношења ризика, треба да имају право на резидуалне захтеве сагласно улагањима акционара. Да се не би довели у питање будући

⁶⁶ Freeman, E., McVen, J., оп. цит., стр 23.

⁶⁷ Sasch, S., Maurer, M., „Toward Dynamic Corporate Stakeholder Responsibility“, *Journal of Business Ethics*, No. 85, 2009, p..540-1.

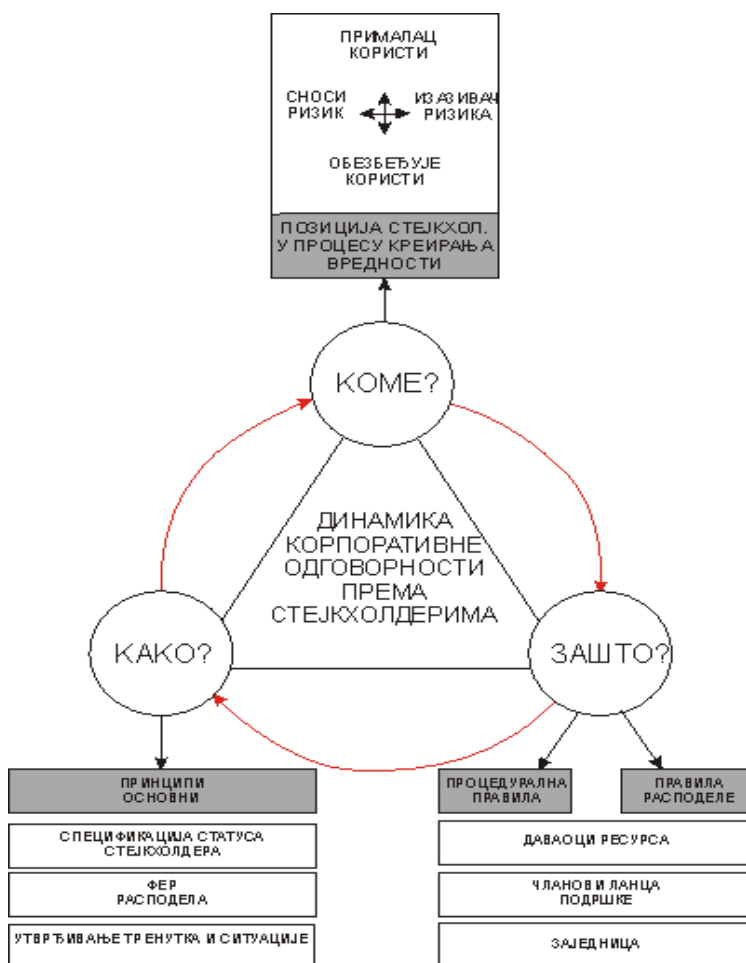
доприноси стејкхолдера, дистрибуција вредности треба да буде фер и да рефлектује доприносе сваког стејкхолдера у процесу креирања вредности.

3. Принцип респектовања специфичности ситуације и тренутка

Одговорност према стејкхолдерима не треба да се заснива само на врсти односа са стејкхолдерима, него треба да респектује и специфичну ситуацију са којом се предузеће суочава на пример, променљиво и турбулентно окружење, што захтева адаптирање процеса креирања вредности. Промене у процесу генерисања вредности често проузрокују промене у мрежи стејкхолдера, чиме се наглашава динамика корпоративне одговорности према стејкхолдерима.

Наведена три принципа могу пружити одговоре на питање о томе коме и зашто је предузеће одговорно, као и на који начин одговорност треба имплементирати (погледати слику).

Слика бр. 1.7. - Динамика корпоративне одговорности према стејкхолдерима



Извор: Sasch, S., Maurer, M., „Toward Dynamic Corporate Stakeholder Responsibility“, Journal of Business Ethics, No 85, 2009, p..541.

У управљању стејкхолдерима неопходно је уважити и следеће препоруке⁶⁸:

1. идентификовање и активан надзор интереса свих легитимних стејкхолдера, уз респектовање интереса приликом одлучивања;
2. отворена комуникација са стејкхолдерима о појединим интересима и доприносима, као и ризицима сарадње;
3. усвајање процеса и модела понашања који су осетљиви на интересе и способности сваког стејкхолдера;
4. препознавање међузависности између учињених напора и користи од појединих стејкхолдера;
5. сарадња са осталим предузећима како би се минимизовао ризик од штета које настају услед корпоративних активности, а тамо где се не могу избећи, извршити адекватну компензацију;
6. избегавати активности које могу угрозити људска права укључујући и право на живот;
7. менаџмент треба да буде свестан потенцијалног конфликта између његове улоге као корпоративног стејкхолдера и правне и моралне одговорности у погледу интереса стејкхолдера, а на ове конфликте треба да одговори ефикасном комуникацијом, адекватним обелодањивањем, подстицајним системима и где је неопходно надзором треће стране.

Управљање стејкхолдерима треба као што је истакнуто да резултира користима и за предузеће и за стејкхолдере. Посебно је важно да се тај процес заснива на одговарајућим принципима, како би се предупредили потенцијални конфликти. За сваког кључног стејкхолдера неопходно је обезбедити одговарајући ток вредности. Ефикасност наведеног процеса могуће је тестирати преко остварених перформанси.

3.3. Интеграција интереса стејкхолдера у циљеве и стратегије предузећа

У теорији и пракси не постоји јединствено становиште о томе шта су примарни циљеви предузећа и последично који стејкхолдери се сматрају приоритетним. Сваки критеријум одлучивања (поред циљне функције која је кључна), мора се посматрати у контексту изналажења компромиса између дивергентних захтева појединих група стејкхолдера.

Савремена корпорација представља центар мреже различитих интереса стејкхолдера који доприносе добровољно или принудно њеним перформансама, при чему свако од њих антиципира одређене користи. Постоје мишљења да је било који приступ корпоративном управљању који одступа од стриктног максимирања

⁶⁸ Carrol, A., Buchholtz, A., оп. цит., стр. 111.

богатства за акционаре неизводљив. С тим у вези, Малин поставља листу питања од којих су нека следећа: шта представља циљ предузећа у амбијенту у коме менаџмент има одговорност према акционарима, али и другим групама стејкхолдера; како одбор директора може функционисати ефикасно када постоји конгломерат, а не један циљ који има приоритет над осталима; може ли уважавање интереса бројних стејкхолдера заправо бити узрок лошег корпоративног управљања и да ли је сходно томе, приступ интегрисаног управљања у најбољем интересу предузећа?⁶⁹

Чињеница да је неопходно обезбедити оптималан ниво сатисфакције различитих стејкхолдера, пред менаџмент предузећа поставља значајне изазове. Хил и Џонес (Hill & Jones, 1992) су развили агенцијску теорију стејкхолдера (*stakeholder-agency theory*) у оквиру које је менаџмент агент, а стејкхолдери репрезентују принципале.⁷⁰

Од савремене корпорације се очекује да креира вредност за њене стејкхолдере на одговоран начин. Приступ корпоративном управљању у коме менаџмент не разматра само утицај одлука на профит, већ и шире друштвене, политичке и економске утицаје таквих одлука сматра се пожељним и истовремено представља најефикаснији начин да се обезбеди постизање дугорочних циљева и одрживи раст предузећа. Међутим, предузеће не може успешно функционисати без јасно декларисаних циљева. Напротив, у том случају менаџмент ће се суочити са конфузијом, конфликтима и неефикасношћу, што може довести у питање опстанак предузећа.⁷¹

Према акционарском моделу корпоративног управљања једина морална обавеза менаџмента је да максимира принос акционара, што ће истовремено резултирати најбољом алокацијом друштвених ресурса. Напомена да интереси акционара треба да доминирају над интересима осталих стејкхолдера није конзистентна са моделом друштвено одговорног предузећа. У том смислу, конвенционални модел у коме доминирају акционари није реалан, а тиме ни нормативно прихватљив.⁷²

Дефинисање и реализација циљева захтева да се разреши питање конфликтних интереса. Једна од могућности јесте да се испуне минимални захтеви сваке група стејкхолдера. Наведени приступ међутим иницира питање да ли предузеће треба да респектује интересе свих стејкхолдера, иако тиме неће побољшати перформансе или ће их штавише учинити неповољнијим, односно да ли је прихватљиво да се уваже интереси само оних стејкхолдера који директно утичу на пословне перформансе?

⁶⁹ Solomon, J., оп. цит., стр. 53.

⁷⁰ Ayuso, S., Rodriguez, M., Arino, M., „Maximizing Stakeholders’ Interests: An Empirical Analysis of the Stakeholder Approach to Corporate Governance“, Working paper WP no. 670, University of Navarra, January 2007, p. 8.

⁷¹ Plessis, J., Hargovan, A., Bagaric, M., оп. цит., стр. 53.

⁷² Fernando, A., Corporate Governance: Principles, Policies and Practice, оп. цит., стр. 161.

Реална је чињеница да предузеће нема потребу за сарадњом на стратегијском нивоу са свим стејкхолдерима, што иницира потребу утврђивања приоритета и њихову интеграцију у циљеве и стратегије предузећа.

Предузеће може уважити и одговорити на потребе стејкхолдера на најмање три начина: најпре тако што ће приликом пословног одлучивања респектовати интересе стејкхолдера; затим кроз напоре да се путем комуникације са стејкхолдерима прибаве информације о томе које одлуке треба донети и коначно, кроз укључивање стејкхолдера у процес одлучивања.⁷³

У циљу прикупљања информација о очекивањима стејкхолдера неопходно је да менаџмент развије стратегије за укључивање стејкхолдера које ће му омогућити да разуме њихове потребе и интересе. Будући да су циљеви и интереси различитих група стејкхолдера хетерогени, а често и контрадикторни, неопходно је одредити приоритете. Тако, на пример, познато је да купци желе ниске цене, висок квалитет производа и пуну услугу, запослени желе високе плате, квалитетне услове рада, бенефиције, медицинску заштиту и пензионе планове. Даваоци капитала преферирају нижи ризик и већи принос. Заједница жели издвајања предузећа која ће допринети развоју целе заједнице, веће локалне инвестиције, запосленост и стабилну привреду. Максимирање интереса свих наведених стејкхолдера није могуће услед ограничености ресурса којима предузеће располаже.⁷⁴

Изазов управљања стејкхолдерима рефлектује се у препознавању и постизању циљева примарних стејкхолдера, као и етичном третману осталих стејкхолдера уз подмирење њихових интереса. Истовремено од фирме се очекује да буде профитабилна. Следећа најбоља алтернатива за менаџмент је да испуни циљеве примарних стејкхолдера, посебно интересе власника. Утврђивање приоритета представља важан стратегијски избор. На који начин предузеће одређује чије интересе треба да испуни? Најпре је неопходно испунити економску одговорност, у смислу профитабилности и правну одговорност која подразумева сагласност са регулативом. Интереси стејкхолдера који су у конфликту са овим врстама одговорности нису релевантни.⁷⁵

Потребе и интереси стејкхолдера морају се разумети не само у текућем периоду, већ захтевају респектовање у дугом року. Претходно изнето захтева прецизно дефинисање односа које ће предузеће развијати са сваком групом стејкхолдера, јер само на тај начин је могуће испунити њихова очекивања. Интеграција стејкхолдера помаже да се мобилишу вишеструки интереси стејкхолдера, ојача социјални капитал (повезује појединце или групе људи у

⁷³ Zollinger, P., „Stakeholder Engagement and the Board: Integrating Best Governance Practices, Global Corporate Governance Forum“, Focus Stakeholder, p. 14.

⁷⁴ Jensen, M., Value Maximization, Stakeholder Theory and Corporate Objective Function, оп. цит., стр. 206.

⁷⁵ Boatright, J., „What's Wrong – and What's Right – with Stakeholder Management“, *Journal of Private Enterprise*, Vol. XXI, No. 2, 2006, p. 117.

друштвене мреже чиме се развија солидарност, добровољност, доприноси одрживом развоју предузећа и општем благостању). Бројни тзв. нефинансијски ризици (утицај климатских промена или управљање глобалним ланцем снабдевања) могу такође имати финансијске консеквенце. Менаџмент може постати успешан у управљању ресурсима стејкхолдера преко стицања знања о стејкхолдерима и коришћењем тих сазнања за предвиђање њихових интереса и понашања.⁷⁶

Примарни су као што је већ истакнуто они стејкхолдери који директно партиципирају у предузећу и његовом успеху, док секундарни стејкхолдери имају специфичне и интересе јавног карактера. Реализација секундарних циљева важна је претпоставка постизања циљева од примарног значаја. Један од начина да се одреде приоритети подразумева састављање листе свих група стејкхолдера и разматрање интензитета њиховог утицаја на предузеће и различите перформансе, при чему се не смеју занемарити ни утицаји предузећа на стејкхолдере. Јачина повезаности између предузећа и сваке групе стејкхолдера се процењује преко идентификованих утицаја. Настанак нових организационих делова предузећа под називом „група за одрживи развој“, „департамент за корпоративну комуникацију“, „одељење за односе са јавношћу“, „одбор за корпоративну друштвену одговорност“ указују на свест менаџмента о значају сарадње са стејкхолдерима. У питању је нова форма комуницирања у корпоративној заједници Еволуција корпоративне сарадње са стејкхолдерима одвијала се кроз три фазе:⁷⁷

- У почетној фази развоја, комуникација је била једнострана, са главним циљем да се информишу стејкхолдери и редукују ризици. Овај период везује се за осамдесете године XX века Комуникација се касније развијала кроз дијалог, са оријентацијом на решавање специфичних проблема.
- Чвршћа сарадња са стејкхолдерима развијена је током 90-их година прошлог века када је постало јасно да предузећа морају бити свесна постојања ширег варијетета не само утицаја стејкхолдера, него и бројности стејкхолдера који су под утицајем њиховог пословања. Менаџмент приступа изградњи односа конструктивне сарадње што представља супротност традиционалном приступу управљања стејкхолдерима „одозго-на доле“ (*top-down*).
- Најновија фаза у развоју стратегије сарадње са стејкхолдерима се односи на формализацију односа у виду стратегијских партнерстава и мулти-стејкхолдерске иницијативе. Овде је нагласак на степен у коме су интереси стејкхолдера интегрисани у кључне функције предузећа, при чему одбор директора одлучује о усклађивању захтева кључних стејкхолдера. Интеграција интереса стејкхолдера представља важан елемент антиципирања пословних шанси и ризика, што повратно има фундаментални значај за проактивно

⁷⁶ Zollinger, P., оп. цит., стр. 14.

⁷⁷ Plessis, J., Hargovan, A., Bagaric, M., Principles of Contemporary Corporate Governance, оп. цит., стр. 4.

управљање предузећем. Коначно, сарадња са стејкхолдерима треба да буде кључна вредност за предузеће и да се посматра као посебна пословна функција са јасним циљевима и одговорношћу

Модел сарадње који ће предузеће усвојити варира у зависности од природе пословања, националне регулативе у области корпоративног управљања, специфичности питања са којима се предузеће суочава, као и нивоа пажње који је посвећен појединим интересима и потребама стејкхолдера.

Сарадња са стејкхолдерима пружа могућност да се пословна пракса усклади са друштвеним потребама и очекивањима и истовремено доприноси креирању одрживе вредности за акционаре. Интеграција стејкхолдера треба да омогући реализацију постизање конкурентских предности и одрживи развој предузећа. Да би се у потпуности разумео значај интеграције стејкхолдера у процес корпоративног управљања неопходно је сагледати предности које произилазе из овог приступа:⁷⁸

1. *Допринос решавању проблема*

Усмеравање на друштвене и еколошке утицаје предузећа често није могуће без сарадње, знања и експертизе стејкхолдера. За поједина питања партиципирање стејкхолдера је есенцијално у имплементацији решења. У одређеним случајевима стејкхолдери могу обезбедити оквир за размишљање који води иновативним решењима у корист свих страна;

2. *Помоћ менаџменту у сагледавању будућности*

Стејкхолдери који су блиски активностима на терену могу указати на подручје у коме ланац снабдевања или пословање предузећа није конзистентно са усвојеном политиком предузећа, а такође могу препознати потенцијалне ризике и шансе. Пажња стејкхолдера на одређена питања може указати на ране наговештаје развијања очекивања јавности и регулативе или политичка питања која могу ескалирати алармантном брзином;

3. *Допринос јачању поверења*

Указивањем стејкхолдерима на гледиште предузећа о одређеним питањима и реаговање на њихове бриге, повећава вероватнићу да ће стејкхолдери бити наклоњени сарадњи са предузећем, пре него конфронтирању;

4. *Стејкхолдери су потенцијално утицајни партнери*

Предузеће може радити са стејкхолдерима на обликовању индустријских стандарда који могу бити уважени при формулисању легислативе;

5. *Побољшан имиџ предузећа*

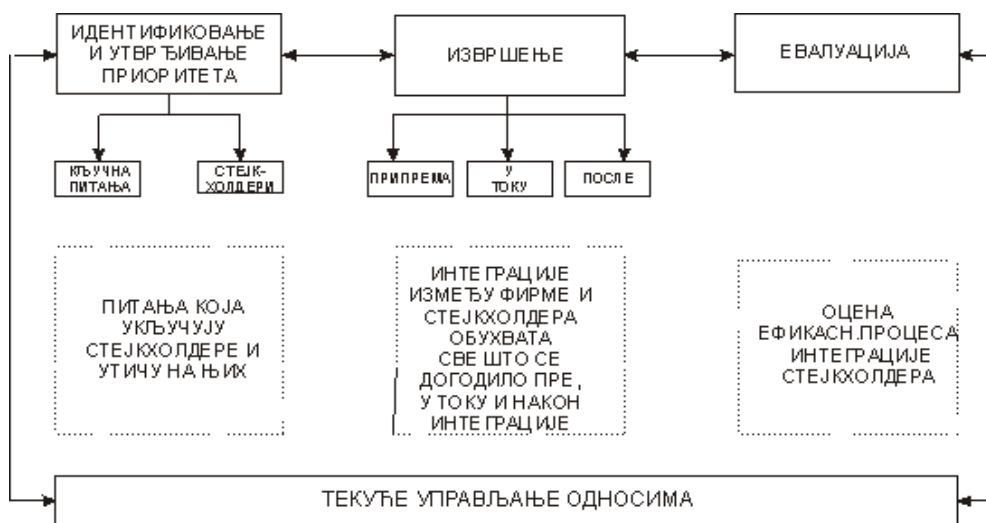
Ефикасно укључивање стејкхолдера ће вероватно редуковати критику

⁷⁸ Smith, C., Ansett, S., Erez, L., „What’s as Stake? Stakeholder Engagement Strategy as the Key to Sustainable Growth“, Working Paper, INSEAD The Business School for zhe World, 2011, доступно <http://ssrn.com/abstract=1761383>, (20.08.2011).

јавности и допринети посматрању предузећа у позитивном светлу од стране свих стејкхолдера. На тај начин се штеде ресурси и време који би се ангажовали у напорима да се неутралишу ефекти негативне кампање.

Из претходног се као логично намеће питање на који начин је могуће укључити стејкхолдере у корпоративно управљање? Неопходно је нагласити да не постоји стратегија сарадње са стејкхолдерима која је универзална за сва предузећа. Различите врсте пословања имају различите утицаје и отуда ће захтевати различите односе тј. сарадњу са стејкхолдерима. Тако, на пример, нуклеарна централа ће имати потребу за знатно већим обимом интеракција са регулаторима и члановима заједнице, него на пример предузеће из прехранбене индустрије. Исто тако, произвођач познатог брэнда имаће већу потребу за сарадњом у односу на мање познатог произвођача.⁷⁹

Слика бр. 1.8. - Оквир ефикасног укључивања стејкхолдера



Извор: Amaeshi, K., Crane, A.,: „Stakeholder Engagement: A Mechanism for Sustainable Aviation“, Working Paper, p. 115, преузето са <http://ssrn.com/abstract=763464> (20.08.2011).

Имплементација стратегије сарадње са стејкхолдерима обухвата пет фаза:⁸⁰

1. Мапирање стејкхолдера како би се утврдило који стејкхолдери су најважнији за предузеће (ко може утицати и на кога предузеће може утицати). Ова фаза је кључна не само зато што уводи етичка (ко су легитимни стејкхолдери), него и практична питања (ко су најочигледнији стејкхолдери). Полазећи од листе свих

⁷⁹ Zollinger, P., Stakeholder Engagement and the Board: Integrating Best Governance Practices, оп. цит., стр. 40.

⁸⁰ Smith, C., Ansett, S., Erez, L., „What’s az Stake? Stakeholder Engagement Strategy as the Key to Sustainable Growth“, оп. цит., стр.13.

стејкхолдера врши се рационализација у смислу да није могуће, а ни потребно развијати стратегијске односе са свим стејкхолдерима;

2. Идентификовање значајних питања, блиско је повезано са мапирањем и утврђивањем приоритета. Нека од важних питања обухватају дечји рад у ланцу снабдевања, људска права, животну средину и друго;
3. Дефинисање циљева се заснива на инпутима добијеним кроз сарадњу и повезивање циљева са приоритетним питањима. Коришћењем експертизе се редукују вероватноћа погрешних одлука менаџмента;
4. Решавање питања кроз серију дијалога и сарадњу са стејкхолдерима;
5. Последња фаза подразумева напоре да интегрисање стејкхолдера постане одржива пракса и да као таква представља саставни део система, процеса и вредности у предузећу.

Укључивање интереса стејкхолдера у обликовање и спровођење пословних стратегија подразумева да се утврди на који начин предложене стратегије утичу на стејкхолдере, али и утицај стејкхолдера на имплементацију стратегије. У том смислу, могуће је разликовати стејкхолдере који подржавају стратегије, затим неутралне стејкхолдере и стејкхолдере који сеprotиве датим стратегијама. Менаџмент такође треба да одреди које акције ће се предузети како би се омогућило прихватање жељених улога. Оне се могу кретати од избегавања сукоба, преко коришћења услуга консултаната, па до креирања партнерског односа са стејкхолдерима. Пример највећег степена интеграције подразумева улазак фирме у стратегијску алијансу са групом стејкхолдера како би се утврдило њихово мишљење о дизајну производа, који може бити остелив на поједине интересе стејкхолдера, на пример у погледу утицаја на животну средину или безбедност производа. Тако, на пример, *McDonald's* је ушао у алијансу са *Environmental Defense Fund* како би се елиминисало полистиренско паковање које није биоразградиво.⁸¹

Транспарентно обелодањивање информација кључним стејкхолдерима у погледу циљева и напора предузећа представља важну детерминанту успеха процеса сарадње. Укључивање стејкхолдера и респектовање њихових интереса такође се захтева од стране различитих институција које настоје да уреде област нефинансијског извештавања предузећа, о чему ће у наредним поглављима бити више речи. Додатно, неопходно је нагласити да се укључивање стејкхолдера у процес одлучивања не исцрпљује кроз КДО. Практика је показала да одговорно понашање није довољно и да је такође кључно да се потпуно разумеју потребе стејкхолдера. Укључивање стејкхолдера у процесе управљања се разликује од комуникације која од њих тражи да се сложе са већ донетим одлукама. У том смислу, све одлуке

⁸¹ Grayson, D., Hodges, A., *Corporate Social Opportunity: Seven Steps to Make CSR Work for Your Business*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, 2004, p. 205–210.

неопходно је донети кроз дијалог и сарадњу са стејхолдерима. Свака страна преко својих представника треба да партиципира у одлучивању, а посебно је важно да се тако донете одлуке и имплементирају. У будућности, развој лојалних односа са купцима, запосленима, акционарима и осталим стејхолдерима ће постати најважнија детерминанта комерцијалног и пословног успеха. Симбиоза стејхолдера представља идеју која указује да сви стекхолдери међусобно утичу на успех и финансијско благостање.

II МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА

1. ФИНАНСИЈСКО ИЗВЕШТАВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА

1.1. Циљеви и значај финансијског извештавања

Финансијско извештавање представља процес периодичног обелодањивања финансијских информација опште намене о извештајном ентитету екстерним корисницима, који започиње састављањем финансијских извештаја, а наставља се њиховом ревизијом, обелодањивањем и анализом од стране корисника. У фокусу наведеног процеса налазе се финансијске и повезане информације које су неопходне за одлучивање, као и корисници финансијских извештаја, односно њихове информационе потребе.

У савременом пословном свету питање финансијског извештавања је уређено Међународним стандардима финансијског извештавања (у даљем тексту МСФИ) које издаје Међународни одбор за рачуноводствене стандарде (IASB). Наведени стандарди засновани на принципима садрже методе и процедуре које су неопходне за припремање и приказивање рачуноводствених информација, што указује да разматрају суштинска питања финансијског извештавања.⁸² Рачуноводствени стандарди се заснивају на фундаменталним претпоставкама које заједно са њима обезбеђују оквир за решавање специфичних прагматичних рачуноводствених проблема. Додатно, природа и циљ финансијског извештавања дефинисани су Концептуалним оквиром који представља основу за сваки појединачни МСФИ и његову интерпретацију.⁸³

Публиковани финансијски извештаји су један од примарних извора информација за потребе финансијске анализе, услед чега је утврђивање и обезбеђење квалитета презентованих информација од фундаменталног значаја за процес алокације капитала. Наиме, према ревидираном Концептуалном оквиру за финансијско извештавање (2010), садашњи и потенцијални инвеститори, кредитори и други повериоци као даваоци капитала, имају статус примарних корисника финансијских извештаја. У том смислу, финансијске информације треба да буду корисне и свеобухватне, како би корисницима у највећем могућем степену омогућиле да разумеју ефекте и перспективу пословања посматраног предузећа. Тиме се истовремено обезбеђује адекватна основа за одлучивање о износу и рочности

⁸² Стефановић, др Р., „Глобални рачуноводствени стандарди: примарна основа светске хармонизације финансијског извештавања“, *Ревизор*, Институт за економику и финансије, Београд, бр. 2/2005, стр. 13.

⁸³ Међународни стандарди финансијског извештавања: (International Financial Reporting Standards-IFRS), Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2007, стр. 42.

финансијских ресурса који ће се уступити предузећу, односно о њиховом ускраћивању или повлачењу из предузећа.⁸⁴

Иако се на први поглед приступ који апострофира информационе потребе инвеститора и кредитора може учинити непотпуним, фаворизовање наведених група стејкхолдера у домену финансијског извештавања, могуће је објаснити чињеницом да је капитал *conditio sine qua non* конституисања и функционисања предузећа и да прибављање капитала у том смислу представља базичну активност, од које зависи спровођење пословања и реализација дефинисаних циљева.

Из перспективе инвеститора, финансијске информације треба да омогуће доношење адекватних одлука о куповини, задржавању или продаји акција, односно удела посматраног предузећа. Кредиторима су неопходне информације на основу којих ће моћи да донесу одлуке о пласирању кредита, његовом износу и кредитним условима, репрограмирању кредита или о проглашењу раније одобреног кредита доспелим, уколико се утврди да уговорне клаузуле од стране корисника нису испоштоване.

Високо-квалитетни и транспарентни финансијски извештаји чије састављање је засновано на свеобухватном и фер обелодањивању промовишу ефикасност тржишта капитала и рационалну алокацију ресурса. Одређени квалитативни аспекти финансијских информација су важна премиса за продуковање наведених финансијских извештаја. Наиме, реч је о квалитетима које финансијске информације морају поседовати како би се испунили дефинисани циљеви финансијског извештавања. Сагласно Концептуалном оквиру две фундаменталне квалитативне карактеристике финансијских информација јесу релевантност и веродостојно приказивање. Упоредивост, проверљивост, благовременост и разумљивост, представљају одлике које доприносе примарним квалитетима, односно повећавају степен корисности публикованих информација.⁸⁵

Релевантност као квалитет је пресудна, будући да опредељује економске феномене о којима је неопходно извештавати. Релевантне информације имају предиктивну и потврђујућу вредност, што подразумева да корисницима пружају могућност вршења одређених пројекција у погледу просперитета предузећа и очекиваних приноса од појединих инвестиционих алтернатива (*ex-ante* улога), али исто тако и могућност да преко повратних информација оцене не само адекватност и

⁸⁴ Детаљније о томе: Шкарић-Јовановић, др Ката: „Концептуални оквир МСФИ (ревизија циљева финансијског извештавања и квалитативних карактеристика финансијских извештаја)“, *Финрар*, бр. 2/2011, СРПРС, Бања Лука, стр.4-7.

⁸⁵ Обрадовић, др В., Стефановић, др Р., Вуксановић, др Е.,: „A Conceptual Framework for Financial Reporting: Basis for the Development of Financial Reporting Standards and Practices“, *Metalurgia International*, Vol. XVII, No. 12 (2012), p. 120.

квалитет прогноза из претходних периода, него и да сагледају ефикасност корпоративног управљања (*ex-post* улога информација).⁸⁶

Веродостојно приказивање као квалитет подразумева да информација приказује одређени економски феномен на потпун и неутралан начин уз одсуство материјално значајних грешака. Важно је напоменути да неутралност не значи да је информација без утицаја на доношење одлука, будући да је корисна само она информација која директно тангира процес одлучивања. Исто тако, захтев за одсуством материјалних грешака у финансијским извештајима подразумева да у процесу генерисања и приказивања информација нема грешака.⁸⁷

Када је реч о унапређујућим карактеристикама које треба да подрже квалитет релевантних и верно презентованих информација, *упоредивост* као одлика информација је важна како би се могло вршити поређење финансијског и приносног положаја посматраног предузећа са конкурентима, али и сагледати развој самог предузећа током времена. Основна претпоставка упоредивости информација јесте конзистентност у њиховом припремању (примена конзистентних рачуноводствених политика током дужег низа година) и презентовању. *Проверљивост* представља квалитативну одлику која пружа могућност да се тестира веродостојност приказаних финансијских информација. *Благовременост* се односи на расположивост информација у тренутку када се доносе економске одлуке. Као таква захтева компромис између релевантности и поузданости. Постизање квалитета *разумљивости* претпоставља јасно и концизно класификовање, опис и презентовање информација.⁸⁸

Циљеви финансијског извештавања усмерени су пре свега на подмирење информационих потреба даваоца финансијског капитала. Фокус на кориснике финансијских извештаја резултирао је преусмеравањем са приступа финансијском извештавању „одоздо на горе“ (тј. од рачуноводствених књижења ка финансијским извештајима) који је карактеристичан за теорију комуницирања, ка приступу од „врха на доле“ који се базира на потребама корисника и напорима да се оне ефикасно подмире, што је централна идеја теорија одлучивања.⁸⁹ Полазну основу теорије комуникације чини идентификовање поруке која се преноси (на пример, о

⁸⁶ О наведеној дуалној улози информација детаљније погледати: Beyer, A., Cohen, D., Lys, T., Walther, B., „The Financial Reporting Environment: Review of the Recent Literature“, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 50, Issue 2-3, pp. 296-7.

⁸⁷ McConnell, P., „The Objective of Financial Reporting and the Qualitative Characteristics of Useful Information - What Investors Should Know“, 2011, према: Шкарић-Јовановић др Ката: „Концептуални оквир МСФИ (ревизија циљева финансијског извештавања и квалитативних карактеристика финансијских извештаја)“, *Финрар*, бр. 2/2011, СРПРС, Бања Лука.

⁸⁸ Детаљније о томе погледати: Стојановић, мр Р., „Циљеви и квалитативне карактеристике финансијских извештаја у функцији унапређења квалитета финансијског извештавања“, *Рачуноводство*, бр. 5-6/2012, СРПРС, Београд, стр. 27-28.

⁸⁹ Higson, A., *Corporate Financial Reporting: Theory and Practice*, SAGE Published, London, 2003, p. 193.

перформансама и ризицима извештајног ентитета). Међутим, ова теорија сама по себи не пружа одговор на питање о чему треба извештавати. Расветљавању наведеног проблема делимично може допринети фокусирање на извештајни ентитет.

Из наведеног основног циља – подмирење информационих потреба корисника, као основе за ефикасно одлучивања у следећем прегледу могуће је сагледати значај финансијског извештавања

Преглед бр. 2.1. - Промена природе финансијског извештавања предузећа

	<u>Значај</u>	<u>Фокус</u>	<u>Оријентација</u>
<i>Управљање</i>	Одговорност	Управљање предузећем	Прошле фин. перформансе
<i>Одлучивање</i>	Потребе корисника	Корисници фин. извештаја	Способност Предвиђања
<i>Корпоративно комуницирање</i>	Корпоративно управљање	Порука директора и напори да се комуницира о предузећу	Прошле финансијске и нефинансијске информације и квалитативне процене будућег правца предузећа

Извор: Higson A., Corporate Financial Reporting: Theory and Practice, SAGE Published, London, 2003, p. 189.

На нивоу појединачних предузећа значај финансијског извештавања огледа се у чињеници да финансијски извештаји опште намене представљају важан инструмент за полагање рачуна пред власницима за поверене ресурсе. На основу презентованих информација даваоци капитала врше одговарајуће финансијске анализе, препознају ране сигнале о просперитету предузећа и формирају одређене прогнозе у погледу будућих приноса. Претходно имплицира, да је задатак финансијског извештавања између осталог да премости јаз између очекивања инвеститора с једне, и могућности предузећа на другој страни, као и да истовремено повећа предности информисаних инвеститора преко редуковања неизвесности и неповољних ефеката информационе асиметрије.⁹⁰

Финансијско извештавање представља саставни део процеса корпоративног управљања и као такво у значајном степену може унапредити његову ефикасност. Наиме, кључно питање у корпоративном управљању јесте конструисање механизма који усаглашава циљеве менаџмента са интересима акционара. Међутим, наведена

⁹⁰ Miller, P., Bahnson, P., Quality Financial Reporting, McGraw Hill Professionall, 2002, p. 6.

релација није једнострана, већ напротив добро корпоративно управљање повратно утиче на квалитет финансијског извештавања.⁹¹

Значај финансијског извештавања огледа се и у креирању финансијске репутације предузећа, од које у високом степену зависи атрактивност одређеног предузећа на тржишту капитала. Прецизније речено, финансијска репутација има кључни значај за изградњу и одржање поверења на релацији предузеће - даваоци капитала. Резултати истраживања недвосмислено указују да кључни фактори који генеришу финансијску репутацију обухватају финансијско извештавање, транспарентно комуницирање и финансијску снагу предузећа.⁹² Наиме, за изградњу репутације неопходан је дуг временски период, а само једно неадекватно обелодањивање односно пласирање финансијских извештаја ниског квалитета може урушити репутацију.

Ефекти финансијског извештавања нису ограничени само на извештајни ентитет, већ напротив тангирају и окружење предузећа. С тим у вези, неопходно је указати да су ефекти финансијског извештавања бројни и комплексни и да неретко није могуће прецизно изоловати ефекте тј. користи које се односе искључиво на предузеће, од оних које тангирају целокупан привредни амбијент. Осим непосредних ефеката на конкурентска предузећа (спречавање уласка конкуренције у грану) или обелодањивање информација из којих је могуће проценити тражњу за производима са циљем да се спречи прекомерна производња у одређеној индустрији, постоје ефекти који се простиру изван директног окружења предузећа. Другим речима, обелодањивање одређене фирме може креирати користи за неконкурентске односно фирме из других грана, на пример преко откривања релевантних информација о новим трендовима потрошње (преко висине прихода), технолошким шоковима (импаритетни отписи имовине), аранжманима управљања на бази обелодањивања у напоменама и сл. Такве информације могу бити корисне за процес одлучивања менаџмента других фирми, а такође доприносе и ублажавању агенцијског проблема. Наиме, обелодањивањем пословних перформанси и детаља о управљачким аранжманима обезбеђује се бенчмаркинг који помаже инвеститорима да процене ефикасност менаџмента или потенцијални агенцијски конфликт, чиме се редукују трошкови мониторинга. Иако је допринос сваке појединачне фирме вероватно незнатан, трансфер информација на овај начин може донети суштинске користи за тржиште и привреду у целини.⁹³

⁹¹ Обрадовић, др В., Стефановић, др Р., Вуксановић, др Е.,:оп. цит, стр. 118.

⁹² Ernst & Young, The Drivers of Financial Reputation, доступно [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/TheDriversofFinancialReputation/\\$FILE/TheDriversofFinancialReputation.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/TheDriversofFinancialReputation/$FILE/TheDriversofFinancialReputation.pdf), (21.04.2007).

⁹³ Leuz, C., Wysocki, P., „Economic Consequences of Financial Reporting and Disclosure Regulation: A Review and Suggestions for Future Research“, 2008, p.11, доступно http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1105398 (04.09.2011).

Бројна емпиријска истраживања улоге и значаја финансијског извештавања за извештајни ентитет најчешће се фокусирају на реакције тржишта капитала и њихове импликације на трошкове капитала, тржишну вредност и ликвидност акција посматраног предузећа. Ефекат обелодањивања финансијских информација који је у највећој мери покривен теоријом јесте управо ликвидност тржишта капитала.⁹⁴ Суштина наведеног феномена огледа се у чињеници да информациона асиметрија, која постоји на страни инвеститора у односу на менаџмент предузећа, као последица агенцијског односа, уводи негативну селекцију на тржиште капитала, о чему је у претходном поглављу било више речи. Услед тога, неинформисани и мање обавештени инвеститори испољавају већи степен опрезности у активностима трговања хартијама од вредности у односу на боље обавештене инвеститоре. То даље резултира снижењем цена по којима су спремни да купе акције, односно повећањем цена по којима су спремни акције да продају.⁹⁵

Описане реакције инвеститора рефлектују стратегију заштите од ризика, односно напоре да се избегну потенцијални губици који односном трговином могу настати. Додатно, информациона асиметрија и негативна селекција значајно ограничавају број вредносних папира којима су недовољно обавештени инвеститори спремни да тргују, чиме се додатно редукује ликвидност тржишта капитала. Финансијско извештавање значајно доприноси да се описани проблеми ублаже, као и да се ликвидност тржишта капитала повећа.

Чињеница да између вредности предузећа и очекиваних новчаних токова постоји висок степен корелације, имплицира да обелодањивање новчаних токова једног предузећа помаже инвеститорима у вредновању других предузећа. На тај начин се смањује потенцијална информациона предност учесника са привилегованим информацијама, што коначно повећава ликвидност тржишта капитала. Важно питање које је могуће поставити јесте: да ли се и на који начин претходно наведени ефекти одсликавају на трошкове капитала и вредност предузећа? Наиме, неликвидност и постојање значајног распона између понуђених и захтеваних цена за хартије од вредности намећу инвеститорима значајне трошкове трговања, што резултира повећањем захтеване стопе приноса.⁹⁶

Када је реч о тражњи за финансијским информацијама од стране регулаторних тела, Комисија за хартије од вредности формирана је са циљем да заштити инвеститоре од злоупотреба и неадекватних финансијских обелодањивања. Наведено тело захтева да листирана предузећа доставе бројне извештаје који пружају значајне

⁹⁴ Dettrick, J.W., Harrison, W.T., „EMH, CMR and the Accounting Profession“, публикувано у: Accounting Theory and Policy, ed. Bloom, R., Elgers, P., 1987, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., p. 273.

⁹⁵ Kelly, L., „The Development of a Positive Theory of Corporate Management's Role in External Financial Reporting“, оп. цит., стр. 194.

⁹⁶ Kothari, S., „The Role of Financial Reporting in Reducing Financial Risks in the Market, Building an Infrastructure for Financial Stability“, Conference series 44, Federal Reserve Bank of Boston, 2000, p. 92.

финансијске информације. Наиме, уређењем „терена за игру“ за све инвеститоре. односно преко доступности финансијских информација широј јавности, редукује се могућност злоупотребе привилегованих информација на тржишту капитала и истовремено штите инвеститори, што је један од основних принципа корпоративног управљања.⁹⁷ Коначно, пореска управа полазећи од принципа меродавности трговачког за порески биланс такође захтева финансијске информације у циљу спровођења пореских закона.

Постојећи модел финансијског извештавања резултат је континуираних напора да се инвеститорима и кредиторима обезбеде високо-квалитетне информације које су корисне за доношење одлука о алокацији капитала, о чему сведочи и започети процес ревизије концептуалног оквира. Редукована тражња за финансијским информацијама у одређеној привреди указује да је квалитет, а тиме и поверење у систем финансијског извештавања на ниском нивоу. Са друге стране, поверење у систем финансијског извештавања, повећава ефикасност тржишта капитала, редукује информациону асиметрију и трошкове капитала, убрзава токове капитала, што коначно промовише привредни раст.

1.2. Домети и ограничења финансијских извештаја

Финансијски извештаји представљају важан инструмент путем кога менаџмент предузећа комуницира са инвестиционом заједницом. За адекватно одлучивање корисницима су између осталог неопходне информације које су садржане у извештају о финансијском положају (стање имовине, капитала и обавеза на дан биланса), извештају о успеху (добитак као основа за процену зарађивачког потенцијала), извештају о новчаним токовима (износ и категорије новчаних токова као инпут за процену ликвидности и способност генерисања будућих токова готовине), извештају о променама на капиталу (како би се сагледала стабилност предузећа и потенцијални ризици), као и напоменама које прате наведене извештаје.⁹⁸

Економско одлучивање корисника финансијских извештаја заснива се на процени способности предузећа да генерише токове готовине, као и временском распореду и извесности њиховог настанка. Када је реч о кредиторима, они су

⁹⁷ Малинић, др Д., Малинић, др С., „Accounting Challengess in the Function of Providing Quality of Financial Reporting“, реферат штампан у посебној научној монографији међународног значаја „Knowledge Economy – Society; Dilemmas of the Contemporary Management“, Чап. 39., Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, X/2011, p. 585.

⁹⁸ Иако систем финансијског извештавања обезбеђује важне информације инвеститори, аналитичари, регулатори и остали корисници у пракси користе и информације из других извора.

примарно заинтересовани за ресурсе које предузеће контролише, док за акционаре централни значај има приказани добитак као исходиште за процену њихових приноса – дивиденди и капиталних добитака. Информације о приносном положају указују на потенцијалне промене у ресурсима које ће предузеће контролисати у будућности. Основу финансијског рачуноводства и извештавања као што је познато чини обрачунска (акруална) основа, која се у односу на готовинску основу рачуноводства сматра супериорнијом у домену процењивања просперитета предузећа и извођења закључака који имају кључни значај за доношење одлука даваоца капитала. Наведена супериорност обрачунске основе за потребе предвиђања садржана је у следећем.⁹⁹

- 1 Финансијске перформансе** – примена начела узрочноси приликом признавања прихода и расхода резултира добитком који има већи информациони садржај од новчаног тока. Такав приступ омогућава да се приходи књиже у периоду када су зарађени, док се трошкови признају као расход у оним периодима у којима доприносе настанку прихода.
- 2 Финансијски услови** – извештај о финансијском положају прецизније рефлектује ниво ресурса који предузећу стоје на располагању за генерисање будућих новчаних токова.
- 3 Предвиђање будућих новчаних токова** – добитак представља супериорнију основу за предвиђање будућих новчаних токова од текућег новчаног тока. Ово је могуће објаснити чињеницом да се преко признавања прихода рефлектују очекивања менаџмента у погледу будућег новчаног тока.¹⁰⁰ Такође, обрачунска основа рачуноводства боље усклађује приливе и одливе готовине током времена.
- 4** Коначно, финансијски извештаји засновани на **акруал (обрачунској) основи** приказују не само прошле новчане токове, него и обавезе предузећа у вези са будућим исплатама готовине, као и износ имовине који репрезентује готовину која ће бити примљена у будућим периодима.

Из наведеног произилази да добитак одликује већи степен стабилности у односу на новчани ток, будући да редукује транзиторну природу новчаних токова, што га чини адекватнијом основом за предвиђање будућих новчаних токова.

Утврђивање исказне моћи финансијских извештаја претпоставља да се одреди степен у коме су финансијско-рачуноводствене информације релевантне за кориснике. Са аспекта инвеститора то подразумева процену информационог садржаја добитка тј. идентификовање степена у коме исказани добици могу објаснити кретање тржишних цена акција. С тим у вези, резултати истраживања спроведених у

⁹⁹ Richardson, S., Sloan, R., Soliman, M., Tuna, I., „Information in Accruals About the Quality of Earnings“, 2001, University of Michigan Business School, Ann Arbor, Working paper No. MI 48109..

¹⁰⁰ На пример, продаја на кредит у текућем периоду служи за предвиђање готовине која ће се примити од купаца у будућности.

развијеним тржишним економијама указују да се рачуноводствене информације (књиговодствена вредност имовине и исказани добници) рефлектују у ценама акција свега 20% (2000. године), као и да се информациони садржај рачуноводствених информација у току 2005. године повећао на 45%, што се може објаснити извршеном реформом финансијског извештавања и иницирањем пројекта шире примене МСФИ.¹⁰¹ Међутим, неопходно је нагласити да степен релевантности рачуноводствених информација није могуће прецизно квантификовати услед постојања алтернативних извора информација које приликом доношења одлука даваоци капитала такође консултују.

Иако се постојећи систем финансијског извештавања континуирано ослања на традиционалне стандарде поузданости, у теорији и пракси присутно је мишљење да се степен поузданости финансијских информација рапидно смањује. Истинитих рачуноводствених података у свету неизвесности једноставно нема. Уместо тога, захтева се да финансијски извештаји буду тачни у односу на циљ ради кога се састављају. У том контексту, финансијски извештаји представљају најбољи покушај рачуновођа да прикажу економску реалност предузећа.

Ограничења која су иманентна самом процесу финансијског извештавања, а тиме и финансијским извештајима садржана су у следећем:¹⁰²

1. Примена комбиноване основице за финансијско извештавање - мешовита основа рефлектује комбинацију принципа историјског трошка и фер вредности за потребе валоризације позиција у финансијским извештајима. Иако постоје одређене предности респектовања принципа историјског трошка, као што су објективност и проверљивост, извештај о успеху припремљен на овој основи не приказује стварну зарађивачку способност предузећа. Наиме, са приходима се сучељавају историјски уместо текућих трошкова услед чега ће добитак бити прецењен. Осим тога, добници настали по основу држања залиха и друге имовине могу се комбиновати са пословним резултатима, што онемогућава поуздану процену ефикасности менаџмента. Када је реч о извештају о финансијском положају, начело набавне вредности односно цене коштања за потребе вредновања билансних позиција условљава да оне не приказује стварну имовинску и финансијску позицију предузећа, посебно у условима промене цена. То даље имплицира да објективност која се често истиче као аргумент у корист принципа историјског трошка, а тиме и корисност финансијских информација припремљених применом ове мерне основице постаје упитна. Управо са циљем ублажавања ограничења принципа историјског трошка уведен је концепт фер вредности. Њена предност огледа се у реалнијем исказивању

¹⁰¹ Wild, K., Subramanyam, K., Haisey, R., Financial Statement Analysis, McGraw Hill, Irwin, 2005, p. 71.

¹⁰² Овде нам није намера да прикажемо сва могућа ограничења финансијског извештавања, већ да укажемо на неке кључне изазове са којима се суочавају корисници приликом читања, анализе и интерпретације финансијских извештаја.

одређених имовинских и позиција обавеза (када се заснива на „*market to market*“ моделу), али истовремено доводи и до исказивања нереализованих добитака насталих услед промене фер вредности финансијске имовине и обавеза које се исказују кроз добитак/губитак.¹⁰³

2. *Приказивање ефеката прошлих догађаја* - финансијски извештаји садрже перформансе које се односе на претходне обрачунске периоде. Само под претпоставком да се економски амбијент не мења значајно и да одређене околности из претходних периода имају перманентни карактер, финансијски извештаји могу представљати погодну основу за процену просперитета предузећа. Међутим, убрзане технолошке промене, активности конкурентских предузећа, промене преференција и навика потрошача, динамика тржишних трендова, економска криза и друге неизвесности, представљају факторе који демантују наведену премису. У таквим околностима, сасвим оправдано је могуће поставити питање релевантности финансијских информација за потребе предвиђања.

3. *Постојање фактора који ограничавају упоредивост финансијских извештаја* - финансијски извештаји састављају се применом различитих рачуноводствених принципа и политика што отежава њихову упоредивост између појединих предузећа. Присуство рачуноводствених алтернатива односно права опција у појединим МСФИ предвиђена је са циљем да се прикаже суштина одређеног догађаја или трансакције. Из тога произилази не само да различита предузећа могу усвојити и применити различите рачуноводствене политике, за сличне и исте догађаје, већ да и једно исто предузеће током времена то може чинити. Наиме, МРС – 8 *Рачуноводствене политике, промене рачуноводствених процена и грешке* предвиђа могућност промена рачуноводствених избора са циљем да се обезбеде информације које одликује већи степен релевантности и веродостојности. Упоредивост између финансијских извештаја истог предузећа може такође бити непотпуна услед значајних промена у самом предузећу, али и његовом окружењу.¹⁰⁴ Околност да упоредивост представља одлику која доприноси јачању примарних квалитета рачуноводствених информација, указује да неадекватна упоредивост финансијских извештаја може довести у питање њихову корисност за одлучивање.

4. *Неблаговременост информација* - до пријема финансијских извештаја од стране корисника обично протекне више месеци од дана њиховог састављања. Временски размак између настанка одређених догађаја и трансакција и

¹⁰³ Детаљније о изазовима примени фер вредности погледати: Шкарић-Јовановић, др Ката, „Импликације примене фер вредности на исказну моћ извештаја о резултату“, публикувано у зборнику радова Економско финансијска криза и рачуноводствени систем, СРРС, Златибор, мај 2012, стр. 21-44.

¹⁰⁴ У условима када предузеће спроводи пословање у више земља, финансијски извештаји његових филијала предмет су различите пореске и законске регулативе, а такође рефлектују и релативну снагу и слабости националних економија и курсева размене валута, чиме се додатно ограничава упоредивост финансијских информација Детаљније о томе: Gowthorpe, С., Certificate in Business Accounting, Paper P8 Financial Analysis, THE OFFICIAL CIMA LEARNING SYSTEM, London, 2008, p. 454.

обелодањивања њихових ефеката у одређеним случајевима је дужи од годину дана.¹⁰⁵ Питање које је тесно повезано са проблемом неблаговремености финансијских информација јесте учесталост њиховог обелодањивања. У бројним законодавствима, од великих листираних компанија се захтева састављање полугодишњих и кварталних финансијских извештаја. Тиме се проблем неблаговременог обелодањивања донекле ублажава. Међутим, информације садржане у тим извештајима могу имати ограничену упоредивост са информацијама презентованим у годишњим извештајима. На пример, квартални извештаји могу укључити само извештај о успеху без извештаја о финансијском положају или извештаја о променама на капиталу. Додатно, ови извештаји не ретко нису предмет верификације од стране овлашћених ревизора.

5. У финансијским извештајима није приказана вредност интелектуалног капитала - финансијски извештаји су далеко од идеала приказивања реалне вредности предузећа и потенцијала за будуће перформансе. Предузећа које се јавно котирају и вреднују преко тржишта, имају тржишну вредност која је и по двадесет пута већа од њихове књиговодствене вредности. Део таквих одступања могуће је објаснити тржишним емоцијама и грешкама. Међутим, у условима када готово 80% вредности предузећа чини интелектуални капитал и када финансијски извештаји одсликавају свега 20% укупне вредности предузећа, може се поставити питање тачности и корисности таквих извештаја.¹⁰⁶ Вредност запослених као што је познато не представља посебну позицију у билансу стања. Обучени и искусни кадрови, низак степен њихове флукуације, заједно са способним менаџментом у савременим условима пословања представљају ресурс који у највећем степену доприноси креирању вредности предузећа. Без људског фактора остали ресурси имају незнатну вредност. Међутим, чињеница да људски ресурси нису власништво предузећа, односно да често не постоји могућност контроле будућих економских користи по основу овог ресурса, сугерише да је утврђивање њихове вредности веома комплексно. Централни део вредности бројних предузећа произилази из активности истраживања и развоја, који креирају нове и унапређују постојеће производе. Трошкови ових напора се често расходују у периоду настанка¹⁰⁷ и поред чињенице да могу имати значајне ефекте на будуће добитке. Њихово расходовање се објашњава немогућношћу да се прецизно утврди временски распоред и износ будућих користи које ће по том основу притицати у предузеће. Истовремено, наведеним

¹⁰⁵ С тим у вези, поједини аутори наводе период од петнаест и више месеци. Погледати: Ingram, R., Albright, T., Financial Accounting Information for Decisions, 6e, THOMSON, London, 2007, p. 143.

¹⁰⁶ Wild, K., Subramanyam K., Haisey R., Financial Statement Analysis, оп. цит., p. 71.

¹⁰⁷ Трошкови истраживања се сматрају расходом периода у коме су настали, док признавање трошкова развоја претпоставља испуњеност бројних критеријума. Детаљаније о томе погледати MPC 38-Нематеријална имовина, Међународни стандарди финансијског извештавања, СРРС.

аргументом доносиоци МСФИ правдају непризнавање бројних интерно генерисаних нематеријалних средстава као што су гудвил, бренд, односи са купцима и друго.

6. *Финансијски извештаји често садрже значајну дозу субјективизма* - комплексност пословног живота предузећа и немогућност да се креирају савршена правила која би обухватила све пословне ситуације, наметнула су потребу за вршењем процена и просуђивања приликом састављања финансијских извештаја. Отуда је не мали број рачуноводствених информација резултат процена и алокација. На пример, амортизација представља систематску алокацију набавне вредности односно цене коштања фиксне имовине током процењеног корисног века трајања. Наведене процене међутим, често нису прецизне услед чињенице да је тешко утврдити који део имовине ће бити искоришћен у одређеном обрачунском периоду. Одлуке о томе када признати приходе и расходе такође се заснивају на претпоставкама менаџмента.

7. *Актуелна финансијска криза додатно апострофира ограничења финансијског извештавања* – у финансијским извештајима садржане су информације о перформансама предузећа за одређени период и финансијској и имовинској позицији на одређени дан. Услед тога, у турбулентним околностима реалне перформансе могу значајно одступати од оних које су приказане у финансијским извештајима. Такође је важно респектовати чињеницу да је квалитет финансијског извештавања директна функција квалитета података који се користе за припрему финансијских извештаја, као и примене рачуноводствених принципа и рачуноводствених политика.¹⁰⁸

Финансијско извештавање није савршено и као што је приказано садржи бројна ограничења. Отуда се може поставити помало провокативно питање: треба ли напустити постојећи систем финансијског извештавања или је можда неопходан еволутивни приступ и прилагођавање процеса финансијског извештавања новонасталим околностима? У наставку рада биће учињен напор да се наведена дилема разреши.

1.3. Потреба за модификовањем корпоративног извештавања

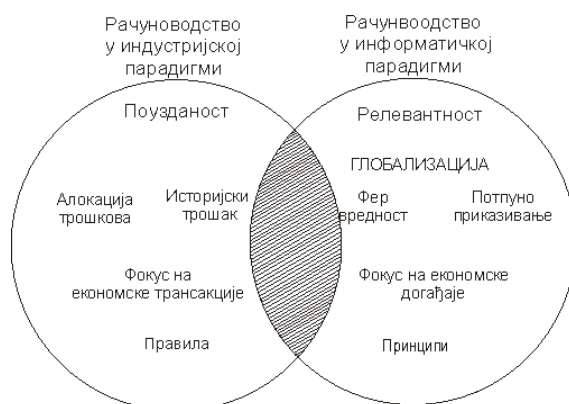
Финансијско рачуноводство и извештавање се налазе у средишту једне од највећих револуција у савременој историји. Исходиште такве тврдње садржано је у чињеници да је у току процес преоријентације са рачуноводствене парадигме која је постојала у индустријској економији, на парадигму која је примерена информатичкој ери. Прецизније речено, постојећи модел екстерног финансијског извештавања

¹⁰⁸ Малинић др Д., „Финансијско извештавање: предуслов активности финансијских тржишта,, зборник радова са XXXVII Симпозијума СРРС: Међународна професионална (рачуноводствена) регулатива као основа квалитета финансијског извештавања, Златибор, мај 2006, стр. 53.

развијен је у току индустријске ере и пружа информације које су могле подмирити информационе потребе корисника у датом периоду. Као такав, модел извештавања се у значајном степену заснива на премиси да имовина попут физичких постројења и опреме, као и инпути који су неопходни за продуковање производа у опипљивом облику представљају кључне покретаче профитабилности предузећа.

Традиционални модел финансијског извештавања међутим није креиран да опише нов, шири пословни модел који предузеће тренутно примењује у економији знања. Реч је о пословном моделу који је у бројним случајевима чврсто повезан са коришћењем нематеријалне имовине за потребе креирања вредности и генерисања профита. Отуда се финансијским извештајима као што је претходно истакнуто упућују приговори да су оријентисани на прошлост, да не одражавају све аспекте пословања и да на основу њих није могуће поуздано утврдити вредност предузећа (погледати слику).

Слика бр. 2.1. - Рачуноводствене парадигме



Извор: Shortridge, R., Smith, P., "Understanding the Changes in Accounting Thought", *Research in Accounting Regulation*, Vol. 21, 2009, p. 12.

Наведене критике стварају импресију да је систем финансијског извештавања фундаментално погрешан, и да сагласно томе финансијски извештаји представљају продукт који је најбоље избегавати, уколико се жели разумети пословање предузећа и утврдити његов просперитет. Међутим, да би се избегло пребрзо доношење закључака и сходно томе неоправдано одбацивање система финансијског извештавања, неопходно је оценити утемељеност појединих критика којима се настоји аболирати корисност финансијских информација.

Постоје бројни докази да су информације садржане у финансијским извештајима корисне за билансне адресате:

- Примена начела историјског трошка обезбеђује објективност и доследност приликом вредновања билансних позиција, будући да се избегава

субјективност која може бити испољена приликом вредновања имовине по фер вредности.¹⁰⁹

- Историјски карактер финансијских извештаја, односно примена начела настанка пословног догађаја указује да су они настали као резултат објективних књижења, из трансакција са трећом страном, услед чега их одликује висок степен проверљивости. Кредибилитет финансијских извештаја произилази из чињенице да рачуноводствени систем представља једини потпуни систем бројчане анализе у предузећу који обухвата све пословне догађаје настале у току обрачунског периода у предузећу, као и пословно-финансијске догађаје између предузећа и окружења.
- Квантитативни карактер приказаних информација такође говори у прилог објективности приказаних информација, што их чини важним инпутом за одлучивање. Истовремено, веродостојно приказивање финансијских информација доприноси дисциплиновању осталих извора информација за тржиште капитала, будући да пружа могућност да се сагледа степен у коме су очекивања заснована на тзв. „меким“ информацијама удаљена од реалности.¹¹⁰
- Знатно пре датума обелодањивања корисници настоје да антиципирају финансијске перформансе предузећа. Значај периодичних обелодањивања препознаје се у редуковању информационе асиметрије и пратеће неизвесности. Уколико изостане реакција тржишта капитала на извршена обелодањивања, то не значи по аутоматизму да су информације ирелевантне, већ се може догодити да су њима у подједнакој мери заступљене и добре и неповољне вести о предузећу.
- Иако се у одређеним околностима приликом доношења одлука ослањају искључиво на препоруке аналитичара или написе у финансијској штампи, без читања и анализе финансијских извештаја, инвеститори индиректно употребљавају рачуноводствене информације.
- Финансијски извештаји нису намењени лаицима, већ корисницима који поседују значајан степен експертизе и свести да у финансијским извештајима не могу наћи све информације које су им неопходне за доношење рационалних одлука.

¹⁰⁹ Детаљније погледати: Малинић др С., Основе рачуноводства, Факултет за трговину и банкарство, Београд, 2008., Шкарић-Јовановић др Ката: Финансијско рачуноводство, Економски факултет, Београд, 2007, као и Стефановић, др Р., Читање биланса стања (превод са енглеског језика другог прерађеног издања - How to read a balance sheet), Економски факултет, Крагујевац, 2007.

¹¹⁰ Малинић, др Д., „Рачуноводствено извештавање у функцији остваривања циљева на подручју поделе добити“, зборник радова: Изазови рачуноводствене професије у условима глобализације финансијског извештавања, XXXV Симпозијум Савеза рачуновођа и ревизора Србије, Златибор, 2004, стр. 131.

- Уколико не постоји поверење у финансијске извештаје, финансијске информације неће бити исходиште за доношење одлука. Чињеница да још увек представљају важну полазну основу за наведене потребе, говори у прилог њихове корисности.

Наведени аргументи представљају валидну основу за одбацивање тезе о неупотребљивости финансијских извештаја. Наиме, они још увек за бројне кориснике представљају есенцијални извор информација. Међутим, изазове са којима се корисници финансијских извештаја суочавају свакако не треба потцењивати. Напротив, они указују на постојање значајног простора да се изврше побољшања у домену финансијског извештавања, као и на неопходност да се рачуноводствене информације пажљиво размотре, разумеју њихове предности и ограничења, како би се на разборит начин употребиле за потребе доношења одлука. У релевантној литератури наведени захтев квалификован је као револуција финансијског извештавања, а прагматичан рефлекс наведених тенденција представља заокрет ка свеобухватној извештајној парадигми у виду модела пословног извештавања.¹¹¹

Први импулси идеје о потреби побољшања финансијског извештавања јавили су се још крајем 1994. године, када је АИСПА (Амерички институт овлашћених јавних рачуновођа) формирао специјални комитет - Џенкинс комитет (*Jenkins Committee*) који је предложио нови, свеобухватнији модел извештавања предузећа, сагласно потребама корисника. Комитет је спровео серију опсежних истраживања са циљем да се утврде главни проблеми које су корисници имали са тадашњим извештајним моделом, затим да се размотри значај додатних обелодањивања и најзад, да се ускладе препоруке за додатним обелодањивањима са трошковима и користима који су са њима повезани. На основу добијених резултата истраживања Комитет је издао одговарајуће препоруке које су биле садржане у следећем:¹¹²

- финансијске информације могуће је допунити укључивањем ширег низа деагрегираних информација преко већег степена извештавања по сегментима;
- селективно обелодањивање информација неопходно је повезати са нефинансијским пословним подацима као додатак примарним финансијским извештајима.

Специјални комитет за побољшање модела пословног извештавања (*Special Committee for Enhanced Business Reporting Model*) који је креирала АИСПА као одговор на колапс Енрона 2000. године, фокусирао се на преиспитивање предлога презентованих од стране Џенкинс комитета. Наиме, само мали део препорука

¹¹¹ Стефановић, др Р., Терзић, мр В., Богићевић, мр Ј., „Пословно извештавање – савремена информациона парадигма“, *Директор*, бр.9-10, 2004, стр. 56.

¹¹² Roohani, S., A., „Users Approach To Constructing The Business Reporting Model: An Internet-Based Research Case“, *Review of Accounting Information Systems*, Vol. 1, No. 3, 1997, p. 96.

Ценкинс комитета је заживео у пракси, а кључни разлог је успон финансијских тржишта у наведеном периоду и чињеница да у таквом амбијенту адекватност општеприхваћених рачуноводствених принципа (GAAP) за инвеститоре није имала већи значај. Комитет је дошао је до закључка да је штета могла бити избегнута да су препоруке Ценкинс комитета благовремено имплементиране.¹¹³

Конзорцијум за побољшање пословног извештавања (*EBRC-Enhanced Business Reporting Consortium*) формиран 2005. године као директни сукцесор „Starr“ комитета одражава сарадњу са стејкхолдерима како би се побољшао квалитет, интегритет и транспарентност информација коришћених за одлучивање. Компоненте *EBRC* модела обухватају:¹¹⁴

- поузданост управљачког информационог система;
- корпоративну одговорност;
- финансијска и нефинансијска мерила перформанси;
- разумљиво обелодањивање;
- дисперзију информација.

Поред наведених, неопходно је указати и на текуће заједничке напоре Међународног одбора за рачуноводствене стандарде (IASB) и америчког Одбора за финансијско рачуноводствене стандарде (FASB) преточених у Меморандум о разумевању 2002. године са циљем да се унапреди Концептуални оквир, а тиме и квалитет финансијског извештавања.¹¹⁵

Осим побољшања у домену финансијског извештавања, кроз унапређење рачуноводствених стандарда, њихове доследне и потпуне примене, потпунијем подмирењу информационих потреба стејкхолдера свакако доприноси обухватање и мерење нематеријалне имовине, као и свеобухватно обелодањивање релевантних чињеница, увођење он лајн (*on-line*) обелодањивања како би се премостио проблем неблаговременог извештавања и друга побољшања. Део наведених препорука излази из оквира финансијског извештавања. У питању је сегмент корпоративног извештавања који у савременим условима све више добија на значају, с обзиром да пружа информације о квалитативним аспектима пословања које су такође кључне за доношење одлука. У датом контексту, позив да се конципира нов модел извештавања треба примарно тумачити као увођење нефинансијских модела обелодањивања, који ће заједно са побољшаним системом финансијског извештавања инвеститорима,

¹¹³ Наведени Комитет је познат и као *Starr Committee* (Michael Starr) Детаљније погледати: Vasarhelyi, M., Alles, M., „Reengineering Business Reporting Creating a Test Bed for Technology Driven Reporting“, *The International Journal of Digital Accounting Research*, Vol. 8, No. 14, 2008, p. 101.

¹¹⁴ The Enhanced Business Reporting Framework for Private Companies, Exposure Draft, 2006, доступно <http://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AccountingFinancialReporting/EnhancedBusinessReporting/DownloadableDocuments/ebr.framework.private.company.Final.doc> (23.09.2011).

¹¹⁵ Шкарић-Јовановић, др К., „Концептуални оквир МСФИ (ревизија циљева финансијског извештавања и квалитативних карактеристика финансијских извештаја)“, оп. цит., стр. 4.

кредиторима, али и другим стејкхолдерима пружити потпунију слику о перформансама, вредностима и просперитету предузећа.

2. КВАЛИТАТИВНО И НЕФИНАНСИЈСКО ИЗВЕШТАВАЊЕ

2.1. Значај и механизам нефинансијског извештавања

Последњих година питања корпоративне друштвене одговорности, одрживог развоја, заштите животне средине и етичног пословања имају значајан утицај на управљање и активности бројних предузећа. Као резултат ове динамике, менаџмент не малог броја предузећа постао је свестан важности припремања и публикавања извештаја у којима се приказују информације нефинансијске природе. Свест о значају стејкхолдера резултирала је критикама профита као јединственог (сумарног) мерила перформанси, што је даље захтевало усклађивање корпоративног извештавања. Наиме, инвеститори али и остали кључни стејкхолдери, поред квантитативно-финансијских информација имају потребу и за одређеним квалитативним и информацијама нефинансијског карактера. Финансијско-рачуноводствене информације представљају полазну основу, тј. неопходан, али не и довољан услов за доношење рационалних економских одлука.

Нефинансијске информације обухватају све квантитативне и квалитативне информације о мисији, стратегијама и корпоративним циљевима, као и ефектима пословања који нису директно обухваћени системом финансијске евиденције.¹¹⁶ Нефинансијске информације не представљају пуки додатак финансијским информацијама, већ им додају вредност уколико се на адекватан начин прикажу. Наиме, као део укупног корпоративног извештавања нефинансијско извештавање се односи на приказ кључних нефинансијских перформанси, чија примарна улога је да допринесу потпунијем разумевању како приказаних финансијских перформанси, тако и суштине пословања предузећа, његове тржишне и стратегијске позиције, као и осталих фактора који опредељују стабилност и одрживост пословања и потенцијал раста предузећа.¹¹⁷ Побољшање извештајног модела кроз обухватање ширег информационог спектра пружа могућност ефикаснијег одлучивања будући да корисницима обезбеђује благовремене информације о визији, мисији, корпоративном управљању, квалитету система управљања ризицима, покретачима вредности и осталим релевантним индикаторима будућег просперитета предузећа.

¹¹⁶ Royal NIVRA, „Non-financial Information in Progress“: A Guide to the Reporting and Assurance of Non-financial Information in the Public Sector, Amsterdam, 2008, p. 11.

¹¹⁷ Luft, J., „Nonfinancial Information and Accounting: A Reconsideration of Benefits and Challenges“, *Accounting Horizons*, Vol. 23, No. 3, 2009, p. 308.

Резултати једног истраживања које је спроведено на узорку листирајућих фирми у В. Британији (2008), указује да је у протеклој деценији дошло до експанзије обелодањивања нефинансијских информација, односно да је приближно 54% информација презентованих у годишњим извештајима наративне природе.¹¹⁸

Од тренутка када је обелодањен први извештај са нефинансијским информацијама све до данас, укупан обим и комплексност корпоративних извештаја значајно су се повећали. У питању су фундаменталне промене у корпоративном извештавању које респектују потребе, изазове и могућности пословања у XXI веку, истовремено тангирајући садржину, форму и поузданост приказаних информација. У том смислу, поједине нефинансијске информације могуће је користити као допуну, а у специфичним околностима и као супститут финансијских информација. Прецизније речено, нефинансијске информације се користе за евалуацију текућих, али и за потребе предвиђања будућих финансијских перформанси. Нефинансијске и рачуноводствене информације заједно конституишу портфолио мерила, при чему је информациона вредност једне категорије мерила подржана атрибутима друге категорије. Тако, на пример, информација о испослованом резултату предузећа за посматрану годину има већу релевантност за потребе вредновања предузећа уколико се допуну нефинансијским показатељима о потенцијалу раста добитка у наступајућим периодима. Са друге стране, постоје околности у којима нефинансијске информације могу бити успешан супститут финансијских информација. Сликвит пример у овом случају представља број патената као информација релевантна за потребе вредновања знањем интензивних фирми.. Тиме се штеде ресурси и време који би били неопходни за развијање нових мерила преко којих би се утврдили финансијски ефекти интелектуалног капитала, а који није обухваћен конвенционалним финансијским извештајима.¹¹⁹

Да би се одређени модел извештавања могао сматрати моделом пословног извештавања, неопходно је да буду испуњене следеће претпоставке:¹²⁰

1. извештај је намењен екстерним корисницима;
2. садржина извештаја је прецизно утврђена;
3. постоји структура која обезбеђује транспарентно приказивање пословних информација;
4. метод састављања извештаја је јасно дефинисан.

¹¹⁸ Deloitte & Touche, Write from the Start: Surveying Narrative Reporting in Annual Reports, 2008, p. 7. доступно на http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_Audit_Write_from_the_start.pdf (19.01.2012).

¹¹⁹ Luft, J., „Nonfinancial Information and Accounting: A Reconsideration of Benefit and Challenges“, оп.цит., стр. 309.

¹²⁰ Nielsen, C., „Modelling transparency: A Research Note on Accepting a New Paradigm in Business Reporting“, Working paper, Management Accounting Working Group, 2005, p. 4.

Пословно извештавање припада екстерном подручју извештавања. Иако постоји сагласност да побољшање пословног извештавања претпоставља обелодањивање информација које су блиске са информацијама које менаџмент користи за потребе одлучивања, модел мерења и извештавања перформанси за интерне сврхе и модел екстерног извештавања служе различитим циљевима. Односна чињеница сугерише да механизам извештавања развијен за интерне сврхе предузећа не припада систему пословног извештавања, иако се такве информације користе као подлога за одлучивање. Надаље, неопходно је утврдити које врсте информација поред обавезних финансијских извештаја треба обелоданити. Ово претпоставља да се јасно сагледају разлози због којих: финансијски извештаји не обезбеђују заокружену слику о предузећу - зашто је подмирење проширених информационих потреба корисника важно, каква је улога извештавања о нематеријалној имовини у приказивању реалне вредности предузећа и зашто је неопходно обезбедити транспарентност процеса извештавања?

Када је реч о мотивима нефинансијског обелодањивања, резултати истраживања указују да они обухватају: стратегијско управљање репутацијом предузећа, притисак стејхолдера, мотивисање запослених, реакције на информационе потребе финансијске индустрије, праћење активности конкурентских предузећа, напоре да се редукују трошкови и побољшају перформансе, промовисање филантропије предузећа и друго.¹²¹

Напред изнети мотиви недвосмислено указују на важну улогу извештавања у процесу корпоративног управљања: прво, приказивање ширих ефеката пословања иницира потребу предузећа да реагује преко усклађивања циљева и активности, и друго, реализација концепта оријентације ка стејхолдерима реализује се преко описног дела извештаја у коме се наводе концептуалне дефиниције и опширна објашњења примењених активности усмерених ка стејхолдерима.¹²²

Важно је нагласити да између пословног извештавања и рачуноводства нематеријалне имовине не постоји знак једнакости, будући да је пословно извештавање преокупирано визуелизацијом стратегије и пословног модела, пре него мерењем нематеријалне активне. Модел пословног извештавања се инхерентно бави стратегијом и приказује перспективу предузећа коју финансијско рачуноводство не може ефикасно обухватити.

Свеобухватно пословно извештавање доприноси већој транспарентности. Отуда се може посматрати као социјални феномен, обликован преко очекивања и стратегија између кључних корпоративних учесника. Већа транспарентност иницира

¹²¹ Palenberg, M., Reinicker, W., Witter, J., „Trends in Non-financial Reporting“, Paper prepared for the United Nations Environment Programme, Division of Technology, Industry and Economics (DTIE), 2006.

¹²² Zambon, S., Del Bello, A., „Towards a Stakeholder Responsibility Approach: the Constructive Role of Reporting“, оп. цит., стр. 135-140.

већу одговорност и примену већег степена етичности у корпоративном понашању. У том смислу, транспарентност пословања представља централну корпоративну вредност.

Модел пословног извештавања мора укључити прецизно дефинисање информационог садржаја који је предмет обелодањивања екстерним стејхолдерима. Другим речима, пуко обелодањивање великог броја информација на добровољној основи не значи само по себи да је реч о пословном извештавању. Напротив, екстензивно обелодањивање информација може довести до конфузије и немогућности да се сагледа суштина пословања, услед ограничења когнитивних способности корисника да процесирају огроман број информација. Одатле произилази да је важно обелоданити само релевантне информације и то на транспарентан начин. Коначно, модел пословног извештавања мора бити способан да објасни на који начин ће се обезбедити информације повезане са креирањем вредности.¹²³

Добровољно обелодањивање може генерисати додатну неизвесност, упркос чињеници да је циљ обелодањивања директно усмерен на редуковање степена неизвесности. Речено примером, обелодањивање кварталног добитка од стране предузећа које се листира на берзи, а који премашује очекивани износ, најчешће је праћено растом тржишне вредности његових акција. Међутим, уколико предузеће обелодани информације о новој конкурентској стратегији коју ће применити на кључном тржишту и начин на који намерава да је спроведе, реакције корисника зависе од степена у коме ће аналитичари и остали заступници финансијске заједнице препознати вредност односне стратегије и тактике.

Чињеница да је нефинансијско обелодањивање у највећем броју земаља добровољног карактера, иницира потребу да се у циљу обезбеђења задовољавајућег квалитета нефинансијских информација као претпоставке њихове корисности респектују одређени принципи. Рачуноводствене асоцијације су идентификовале бројне критеријуме и принципе како би се обезбедио висок квалитет нефинансијског извештавања. Реч је о контунуираном процесу који још ни изблиза није довршен. Рачуновође морају поседовати способност и вољу да обезбеде формалну верификацију процеса генерисања информација, као и квалитета самих информација. Процес треба започети са идентификовањем покретача вредности како финансијских, тако и нефинансијских, у контексту пословног модела.¹²⁴ Фундаментални принципи подразумевају да се у нефинансијским извештајима прикажу информације које су корисницима заиста неопходне, као и да оне буду веродостојно приказане. Од испуњености наведених фундаменталних квалитета

¹²³ Ibid, p.137.

¹²⁴ PriceWaterhouseCoopers, Narrative Reporting: Give Yourself a Head Start, 2007, p. 7, доступно: http://download.pwc.com/ie/pubs/narrative_reporting.pdf (10.01.2012.).

зависи степен у коме ће нефинансијски извештаји бити прихваћени од стране корисника, а тиме и даљи развој система нефинансијског извештавања.

Принцип релевантности у контексту нефинансијских информација подразумева да све приказане информације морају рефлектовати покретаче вредности у предузећу. Ово стога што су они директно или индиректно повезани са будућим финансијским перформансама. Информације које у незнатном степену указују на будуће финансијске перформансе не треба приказати. Међутим, постизање квалитета релевантности претпоставља прецизирање финансијских критеријума које треба разматрати, као и будућег временског периода који је анализом покривен. При томе, кључно је да се потврди постојање довољно снажног и стабилног утицаја нефинансијских информација. Прецизније речено, критеријум за квалификацију укључује степен у коме посматрани покретач вредности објашњава будуће варијације изабраног финансијског критеријума. Дефинисање релевантних информација претпоставља познавање информационих потреба стејкхолдера, као и процену тренутка када је додатна обелодањивања неопходно извршити. Истраживања указују да следећих пет нефинансијских информација, имају кључни значај како за професионалне, тако и за мале инвеститоре: тржишно учешће, сатисфакција купаца, иновације, безбедност производа и компензације менаџмента.¹²⁵

Принцип веродостојног приказивања представља такође важну одлику нефинансијског система извештавања. Принцип подразумева да методологија мерења мора бити неутрална. У том смислу, статистичка грешка мора бити усклађена са захтевима прецизности.¹²⁶ Смернице у погледу тога о чему извештавати и како на најбољи начин структурирати извештај могуће је установити на основу добре извештајне праксе предузећа у истој грани или у другим индустријама.

Упоредивост је тесно повезана са принципом релевантности и подразумева да одабрана информације пружа могућност поређења између различитих предузећа у оквиру исте индустрије, као и између различитих индустрија. Сагласно томе, примењена метрика мора бити саставни део општеприхваћених стандарда за мерење. Упоредивост мора такође бити обезбеђена током времена, што имплицира да се приступ мерењу не може мењати на неконтролисани начин.

Принцип флексибилности сугерише да је обелодањивање неопходно прилагодити постојећим околностима. Наиме, избор информација је под значајним утицајем специфичних елемената, као што су неочекивани економски догађаји, друштвене и климатске промене, величина предузећа, понашање конкуренције и сл.

¹²⁵ Hoff, B., Wood, D., "The Use of Non-Financial Information: What Do Investors Want?"; The Boston College Center for Corporate Citizenship, 2008. p. 13.

¹²⁶ Kristensen, K., Westlund, A., "Valid and Reliable Measurements for Sustainable Non-financial Reporting", *Total quality management*, Vol. 14, No. 2, 2003, p. 168-9.

Отуда је својеврсни образац, који би предузећа могла успешно користити као полазну основу за развијање нефинансијских извештаја у најбољем случају ограничен на ниво индустрије.¹²⁷

Принцип равнотеже трошка и користи има идентично значење као и у случају финансијских информација, а то значи да је неопходно сагледати трошкове продуковања и обелодањивања одређене информације у односу на користи које по основу њеног публикавања предузеће стиче.

Када је реч о садржини, у нефинансијским извештајима се придаје подједнак значај како квалитативним информацијама, тако и квантитативним нефинансијским информацијама. Извештај је уобичајено структуриран из два дела: у првом делу је квалитативно описан програм предузећа у домену корпоративне друштвене одговорности, док се у другом делу сумирају програми, активности и инвестиције из квантитативне перспективе. Овај део такође садржи листу индикаторе перформанси из домена корпоративне друштвене одговорности.¹²⁸

- *Квантитативне информације* се могу изразити у бројкама или показатељима услед чега су сличне са финансијским информацијама, али се у односу на њих углавном одликују нижим степеном униформности. Могуће их је исказати мерним јединицама услед чега се налазе у индиректној вези са системом финансијске евиденције.
- *Квалитативне информације* су описне природе. Погодан пример за ове информације представља опис услова рада, функционисања система и процеса у предузећу, физичке карактеристике производа или сагласност одређене праксе са кодексом понашања. Као такве, ове информације указују на квалитет. Најчешће не постоји свеобухватни систем њиховог евидентирања, нити општеприхваћени оквир стандардизованих јединица.

Квалитативне информације се могу превести у квантитативне информације преко примене квантитативног оквира за стандарде у форми перформанси.¹²⁹ Квантитативне информације пружају могућност корисницима да изврше временску и просторну компарацију, док квалитативне информације наглашавају комуникациони потенцијал приказаних бројки.

Значај нефинансијског извештавања рефлектује се у обезбеђењу механизма који подржава креирање комерцијално атрактивне и диференциране слике о предузећу, што доприноси бољем разумевању пословања од стране инвеститора и побољшаним односима са осталим стејкхолдерима. Додатно, основни процес који је

¹²⁷ ЕС, Expert Group on Disclosure of Non-Financial information by EU Companies, First Meeting, Brussels, 2011, доступно http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/11072011_minutes_en.pdf (07.01.2012)

¹²⁸ Perrini, F., „The Practitioner’s Perspective on Non-Financial Reporting“, *California Management Review*, Vol. 48, No. 2, 2006, p. 75.

¹²⁹ Royal NIVRA, “Non-financial Information in Progress: A Guide to the Reporting and Assurance of Non-financial Information in the Public Sector“, оп. цит., стр..10.

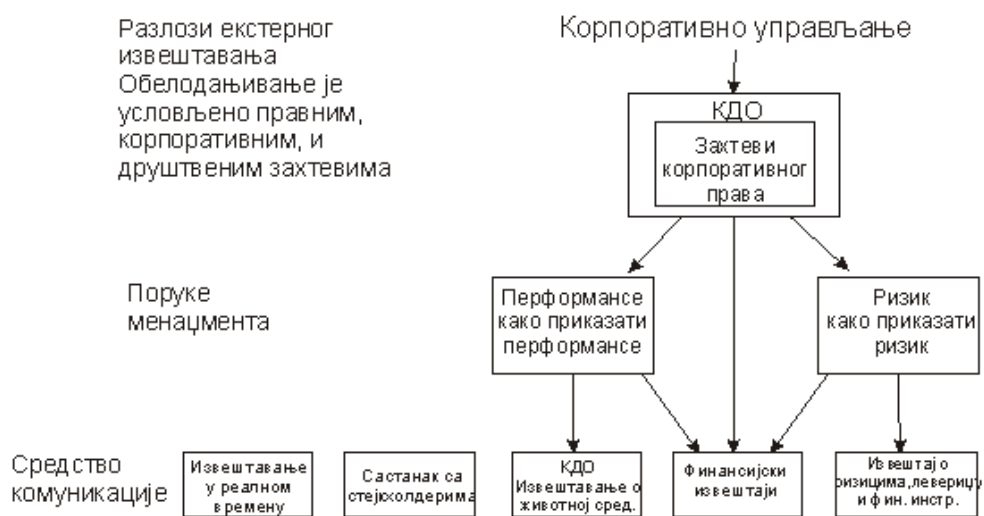
неопходан за продуковање ових информација може побољшати квалитет корпоративног управљања.

Три кључне предности нефинансијског извештавања садржане су у следећем:¹³⁰

1. Реч је о стратегијском инструменту извештавања - бројне МНК истичу стратешки значај нефинансијског извештавања. Наиме, припремање и публикавање нефинансијских извештаја пружа могућност да се сагледа и преиспита стратегијска позиција предузећа, затим да се редефинишу мисија и кључне корпоративне вредности, изврши евалуација прогреса у реализацији дефинисаних циљева, преоријентишу корпоративне активности, као и да се ефикасно управља односима са стејкхолдерима.

2. Нефинансијско извештавање има кључан значај у систему екстерног извештавања предузећа - извештаји о кључним индикаторима перформанси из подручја корпоративне друштвене одговорности представљају важан инструмент комуникације, који треба да допринесе изградњи корпоративног имиџа и учвршћивању дијалога са стејкхолдерима (погледати слику).

Слика бр. 2.2. Корпоративно комуницирање о перформансама и ризицима



Извор: Highson, A., *Corporate Financial Reporting: Theory and Practice*, SAGE Published, London, 2003, p. 191.

3. Нефинансијско извештавање је погодно и за потребе интерног извештавања - у овом случају извештаји су стриктно подређени организационим циљевима попут редефинисања надлежности и одговорности између дивизија у

¹³⁰ Perrini, F., „The Practitioner’s Perspective on Non-Financial Reporting“, оп. цит., стр. 78.

предузећу, побољшања сарадње, идентификовању синергије између дивизија и појединих корпоративних функција.

Проактивне компаније су већ изнашле начин да испуне потребе корисника за нефинансијским информацијама, у границама својих могућности. Међутим, уколико менаџмент овим способностима не овлада, и/или процес извештавања неадекватно испланира, предузеће ће се суочити са ризиком од неефикасне комуникације са инвеститорима, нарушеном репутацијом међу стејкхолдерима, падом тржишног рејтинга и коначно, слабљењем конкурентске позиције. У имплементацији концепта нефинансијског извештавања менаџмент предузећа се може одредити да нефинансијске извештаје публикује самостално тј. одвојено од финансијских извештаја, или кроз њихово комбиновање са финансијским извештајима:

Еволуција нефинансијског извештавања одвијала се кроз следеће фазе ¹³¹

1. Нефинансијске информације су игнорисане од стране рачуноводствене професије услед преовладавајућег става да оно што се не може измерити и обрачунати, не треба ни приказати у извештајима.
2. И поред одређења да се нефинансијске информације прикупе и публикују, веома често вредне информације остају изван домашаја корисника, услед историјског погледа на питање одрживости постојећег модела пословања и последично, изостајања повезаности нефинансијских информација са стратегијама предузећа. У земљама у развоју бројне компаније још увек не публикују нефинансијске извештаје или то чине рутински, без приказивања суштинских информација. Општи тренд је да се ови извештаји публикују одвојено од финансијских извештаја.
3. Последњих година присутан је тренд формирања посебних департамента који се баве питањима из домена одрживог развоја пословања и прикупљају информације од свих корпоративних дивизија, при чему се нефинансијске информације и даље најчешће публикују самостално.
4. Интегрисано извештавање подразумева интеграцију нефинансијских и финансијских информација како би се обезбедиле релевантне информације.

Наведеним фазама развоја иманентни су различити модели извештавања од којих ће неки у наставку рада бити предмет детаљнијег разматрања.¹³² Пре тога извршићемо компарацију финансијског и нефинансијског извештавања:

¹³¹ PriceWaterhouseCoopers, Finding a Sustainable Edge – Putting Nonfinancial Data to Work for Strategic Growth, *R&C Worlds Express*, July 2010, p. 1, доступно <http://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/pdf/rc-worlds-newsletter-jul2010.pdf> (15.01.2012.).

¹³² Детаљније о моделима нефинансијског извештавања погледати: Стефановић, др Р., Терзић, мр В., Божићевић, мр Ј., „Пословно извештавање – савремена информациона парадигма“, *Директор*, бр.9-10, 2004, стр. 51-56, као и Малинић, др С., Савић, мр Б., „Трансформација финансијског извештавања – од финансијског ка пословном извештавању“, *Економски хоризонти*, Год. XIII, бр. 1, 2011, стр. 105-124.

- Финансијско извештавања има дугу традицију (двојно књиговодство датира од XIV века), док је нефинансијско извештавање новијег датума (појавило се током седамдесетих година прошлог века);
- Финансијско извештавање је високо стандардизовано, утемељено на професионалној (МСФИ) и законској регулативи, за разлику од нефинансијског извештавања за које углавном не постоје статутарни захтеви, стандарди извештавања су у фази настанка, а њихова примена у највећем делу света има добровољни карактер;
- Финансијско извештавање је усмерено на даваоце капитала, док су нефинансијске информације предмет интересовања бројних стејкхолдера.
- Финансијски извештаји приказују ефекте прошлих одлука и активности предузећа и као такви имају наглашен историјски карактер, док се нефинансијске информације извештавају у реалном времену и имају проспективни карактер;
- Финансијски извештаји се публикују периодично, док се нефинансијске информације обелодањују према потреби;
- За разлику од финансијског извештавања које обухвата финансијске аспекте пословања, нефинансијски извештаји указују на кључне факторе успеха у кратком и дугом року (стратегија, нематеријална имовина, људски капитал).

Претходно сугерише да финансијско и нефинансијско извештавање представљају два важна подручја корпоративног извештавања која се међусобно допуњају, а која представљају важан инструмент за превазилажење информационе асиметрије између предузећа и његових стејкхолдера. У наставку поглавља биће приказани неки од модела нефинансијског извештавања који су значајни за потпуније разумевање концепта интегрисаног извештавања предузећа.

2.2. Извештавање о критичним факторима успеха

Услед информационе асиметрије која постоји на релацији предузеће – стејкхолдери, публиковани извештаји предузећа представљају важну основу за доношење економских одлука. Наиме, инвеститори за потребе одлучивања настоје да процене вредност предузећа, тј. да поређењем унутрашње (интринстичне) вредности предузећа са текућим тржишним ценама његових акција донесу инвестиционе одлуке. Од стране професионалних аналитичара финансијске информације се користе за пројектовање будућих перформанси предузећа, које истовремено представљају инпут за различите моделе вредновања. Добављачи су заинтересовани за дугорочну сарадњу са перспективним купцима, чије наруџбине ће се током времена повећавати, уз благовремено измирење обавеза. Купци су заинтересовани за стабилна предузећа на чије испоруке ће моћи да рачунају у дугом року. Сарадња са

купцима и добављачима има третман специфичних инвестиција будући да листе купаца и добављача представљају важан елемент нематеријалне имовине предузећа.

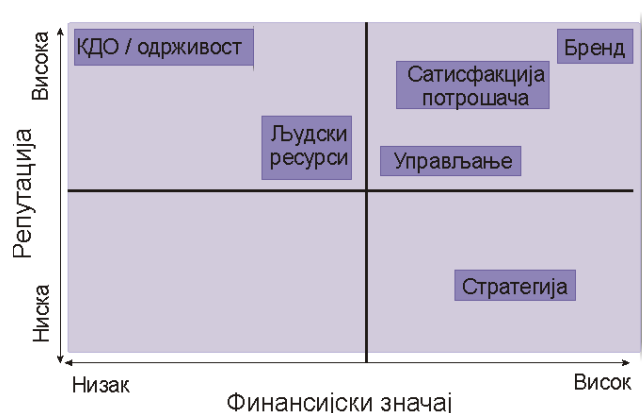
Резултати бројних истраживања међутим указују да информациони садржај финансијских извештаја није довољан за подмирење наведених потреба стејкхолдера. То даље имплицира да постојећи модел финансијског извештавања не испуњава у потпуности циљ пружања подршке ефикасном одлучивању корисника. Наиме, ревизијом концептуалног оквира финансијског извештавања значајно је сужен круг корисника финансијских извештаја, са бројних стејкхолдера на даваоце новчаног капитала – инвеститоре и зајмодавце, што је последично довело и до промене циља финансијског извештавања - обезбеђење информационе основе за доношење одлука о алокацији капитала.¹³³

Претходно наведено указује да услед ограничења финансијских информација корисници морају прибегавати проценама и просуђивањима како би дошли до релевантних информација. Другим речима, неопходно је изменити структуру обелодањивања на начин да се екстерним странама прикажу потпуније информације које ће пружити могућност свеобухватног увида у пословање предузећа и омогућити његово потпуније разумевање. Евидентно је да су стејкхолдерима поред финансијских неопходне и додатне информације и овај сегмент корпоративног извештавања у англосаксонским земљама се означава као пословно извештавање (*Business Reporting*). Околност да не постоји општи консензус о томе које додатне информације је неопходно обелоданити имплицира да се предложени модели пословног извештавања разликују сходно уверењима и интересовањима појединих аутора. Тако, на пример, Eccles као централни интерес стејкхолдера наводи перспективу управљања предузећем, услед чега примат имају информације о тржишном учешћу, квалитету, иновацијама и сатисфакцији потрошача, King наглашава значај информација о иновацијама, технологији и људским ресурсима, док Moody Stuart некадашњи председник Одбора компаније Шел (*Shell*) наводи емисију угљен-диоксида, стандард запослених, квалитет управљања и напоре предузећа у борби против корупције (погледати слику).¹³⁴

¹³³ Околност да је реч о финансијском извештавању сугерише да информације финансијског карактера треба да подрже инвестиционе одлуке тј. одлуке о уступању финансијског капитала предузећу. Међутим, не треба заборавити чињеницу да су за успешно пословање предузећу неопходне и друге врсте капитала чији власници поред финансијских захтевају и нефинансијске информације.

¹³⁴ Gazdar K., *Reporting Nonfinancial*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2007, p. 23.

Слика бр. 2.3. - Нефинансијско извештавање о приоритетима предузећа



Извор: Gazdar, K., Reporting Nonfinancial, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2007, p. 30.

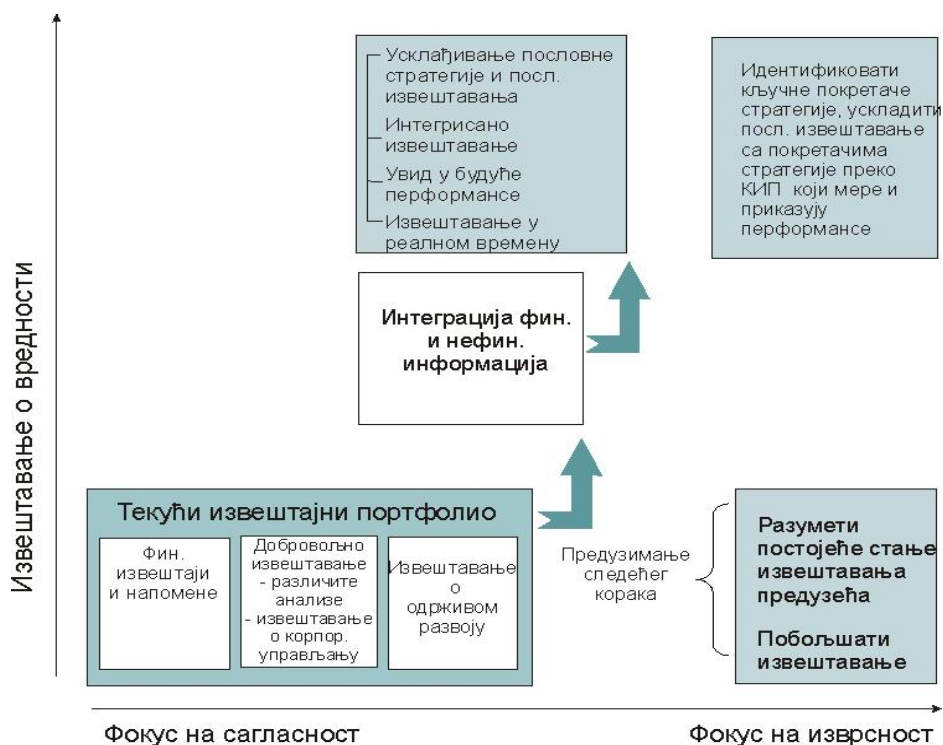
У земљама Континенталне Европе додатно обелодањивање у односу на редовне финансијске извештаје среће се под називом извештавање о вредности (*Value Reporting*). Оно што је заједничко пословном и извештавању о вредности јесте да они рефлектују напоре предузећа у правцу побољшања релевантности обелодањених информација. Разлика се међутим огледа у чињеници да пословно извештавање описује шири оквир за цео рачуноводствени систем. Извештавање о вредности са друге стране обухвата сва обелодањивања која су извршена за потребе тржишта капитала. Као такво, оно је усмерено на побољшање ефикасности тржишта капитала, на начин да се инвеститорима пружи могућност реалнијих процена унутрашње вредности предузећа. *Value Reporting* се може посматрати као саставни елемент концепта менаџмента заснованог на вредности (*Value Based Management*), а тиме и стратегије повећања вредности за акционаре.¹³⁵ Наиме, наведени концепт подразумева комуникацију са тржиштем капитала, како би се шансе предузећа трансформисале у вредност за власнике.

Пословно извештавање у фокусу има све стејкхолдере, а не само партиципанте на тржишту капитала. У том смислу, оно је сегмент једне шире филозофије - креирања вредности за све стејкхолдере. Другим речима, пословно извештавање рефлектује принципе теорије стејкхолдера, док *Value Reporting* одражава идеје теорије акционара. То значи да пословно извештавање обухвата још нека подручја поред извештавања о вредности, о чему ће касније у раду бити више

¹³⁵ Schultze, W., „Value-relevant Disclosure: Conceptual Framework and Evidence from German Listed Companies“, 2005, доступно <http://ssrn.com/abstract=1130084>. (20.10.2011).

речи. Заједничка одлика оба модела извештавања јесте идеја о дугорочном повећању вредности, која се налази у њиховој основи (погледати слику).

Слика бр. 2.4. - Извештавање о вредности



Извор: KPMG, Better Business Reporting: Enhancing Financial Reporting, 2011, p. 19.

Да би се успешно одговорило на информационе захтеве инвеститора, за састављаче извештаја кључно је питање које информације је неопходно додатно обелоданити. Информација се сматра релевантном уколико може послужити као основа за објашњење вредности акција на тржишту капитала. Такав приступ се заснива на сазнањима финансијске теорије која повезује цене акција и информације коришћене у процесу вредновања. Будући да су инвеститори заинтересовани за откривање предузећа чије су акције тренутно потцењене, како би накнадно реализовали капиталне добитке као форму приноса, за њих су од кључног значаја информације које пружају могућност утврђивања унутрашње (интристичне) вредности и њено поређење са тренутном тржишном вредношћу предузећа. Околност да за потребе процењивања вредности предузећа инвеститори могу користити различите приступе¹³⁶ указује на шири спектар информација које за њих могу имати

¹³⁶ Неке од метода које инвеститори могу користити за потребе вредновања предузећа су: метода кориговане књиговодствене вредности, методе засноване на различитим мултипликаторима, методе за

релевантну вредност. Прецизније речено, инвеститори се не могу фокусирати само на висину добитка приликом доношења економских одлука. Напротив, ефикасно одлучивање подразумева познавање и следећих информација:¹³⁷

- на који начин предузеће креира вредност;
- степен одрживости процеса генерисања вредности;
- на који начин ће креирана вредност бити расподељена на кључне стејкхолдере;
- висина резидуала који припада обичним акционарима као кључним носиоцима ризика.

Претходно наведено сугерише да је за потребе извештавања о вредности предузећа неопходан оквир који ће пружити опште смернице о томе које врсте информација је неопходно обезбедити и у којој форми. Такав оквир има за циљ не само да допринесе презентовању релевантних информација, него и већој упоредивости између различитих предузећа, као и да омогући сагледавање развоја једног предузећа током времена. Да би се наведени циљеви реализовали неопходно је да се путем извештавања о вредности обелодане прошле, али и проспективне, односно информације о будућим изгледима предузећа, како би инвеститори сагледали могућности и потенцијал инвестирања у поједине фирме.

Оквир *ValueReporting* развијен је 1997. године од стране два сарадника (Wright P., Keegan D.) глобалне консултантске и ревизорске фирме *PricewaterhouseCoopers*.¹³⁸ Наведени модел извештавања настао је као резултат истраживања спроведеног са циљем да се утврде информације које за аналитичаре и институционалне инвеститоре имају кључни значај. Резултати истраживања указују да су инвеститорима најинтересантније управо оне информације које менаџмент директно користи за управљање предузећем. У датом контексту, задатак извештавања о вредности је да премости геп између домета финансијских информација и реалних потреба инвеститора.

Оквир извештавања о вредности садржи четири нивоа који су међусобно повезани у смислу да сваки претходни ниво одређује елементе наредног нивоа:¹³⁹

процену goodwill-а, методе дисконтовања новчаног тока, дивиденди и др. О томе детаљније погледати: Fernandez, P., „Company Valuation Methods – The Most Common Errors in Valuation“, IESE Business School - University of Navarna, Working Paper no. 449, 2007.

¹³⁷ Спасић, др Д., „Value Reporting - финансијско извештавање усмерено ка улагачима капитала“, *Економске теме*, Економски факултет, Ниш, Год. XL, бр. 6, 2002, стр. 184.

¹³⁸ Moll, G., „Corporate Reporting: How Words Add Value“, 2009, преузето са: http://www.languageatwork.eu/downloads/LAW%20Corporate_reporting-how_words_add_value.pdf (19.10.2011).

¹³⁹ Chambers, T., „Value Reporting: A Bigger, More Accurate Picture than Traditional Financial Reporting“, *Ivey Business Journal*, Ivey Management Service, July/August 2003, p. 3-4, као и „Value Reporting Framework“, доступно <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/value-reporting-a-bigger-more-accurate-picture-than-traditional-financial-reporting> (19.10.2011).

Ниво 1 се односи на тржишни преглед и описује текућу и очекивану динамику индустрије у којој предузеће послује, стање конкуренције, регулаторе и макроекономско окружење. Иако није могуће прецизно предвидети будућност, инвеститори желе да знају како менаџмент види будућност. Наиме, описани фактори имају значајне реперкусије на стратегијске опције и будуће изгледе предузећа.

Ниво 2 садржи информације о структури и стратегијама предузећа. Као такав обухвата стратегије, циљеве, организациони дизајн и управљачку структуру. Стратегије се дефинишу у контексту економског и регулаторног амбијента, а предузеће је неопходно структурирати на начин који ће омогућити успешно функционисање у свим конкурентским околностима. Наведене факторе неопходно је приказати у извештајима поред стратегијских циљева и политике управљања ризицима, како за предузеће у целини, тако и за специфична подручја пословања.

Ниво 3 обухвата активности креирања вредности и описује активности и релације које представљају основу финансијских перформанси, укључујући и кључна нефинансијска подручја повезана са купцима, запосленима, иновацијама, брендом, репутацијом, ланцем подршке. У овом кораку је неопходно да менаџмент детаљно опише и квантификује покретаче вредности.

Ниво 4 приказује постигнуте резултате менаџмента у домену управљања вредношћу. Крајњи резултати (финансијски и нефинансијски) представљају рефлексију имплементираних стратегија, структура и процеса управљања вредношћу. Остварене перформансе указују на ефикасност управљања активом укључујући иновације, бренд, купце, ланац снабдевања, запослене, еколошку и социјалну репутацију, у контексту креирања вредности. Овај део извештаја треба јасно да укаже на детаље у вези сегментације пословања, релације између ризика и приноса, способност генерисања готовине, као и усклађивање мерила интерних перформанси са онима које се извештавају екстерно.

Приказани оквир указује да се извештавање о вредности заснива на кључним факторима успеха. Реч је о ограниченом броју подручја на која предузеће може утицати преко својих одлука како би се реализовали дефинисани циљеви. Кључни фактори успеха се могу подвојити на покретаче вредности и покретаче трошкова. Као што је приказано, проспективне информације представљају суштину извештавања о вредности. Отуда потреба да се приликом припремања извештаја о вредности интегришу принципи традиционалног финансијског извештавања и управљачког рачуноводства. Из тога произилази да *ValueReporting* садржи и део информација припремљених за потребе менаџмента. У питању су информације о будућности - предложена капитална улагања, очекивани приноси на инвестиције, планирани трошкови обуке запослених, најважнији циљеви предузећа и ефекат реализације циљева на вредност, као и нефинансијске информације - детаљи о структури купаца датог предузећа, процена сатисфакције потрошача, профил

запослених, детаљан опис о томе на који начин менаџмент одржава структурне процесе у предузећу и како њима управља.¹⁴⁰

Извештавање о вредности представља рефлексију промене свести корпоративног менаџмента у погледу политике извештавања предузећа. Другим речима, опредељење за одговорно и транспарентно обелодањивање свих релевантних информација представља добар начин да се потпуније подмире информационе потребе кључних стејхолдера.

2.2.1. Кључни индикатори перформанси

Извештавање о вредности претпоставља постојање адекватних система мерења перформанси преко које ће се надирати дугорочно здравље и краткорочне перформансе предузећа. Управо кључни индикатори перформанси репрезентују факторе који су есенцијални за постизање циљева предузећа и као такви представљају централну компоненту извештавања о вредности. Наиме, питање садржине овог модела корпоративног извештавања било је предмет бројних дебата. Међутим, недвосмислена сагласност постоји у погледу става да је неопходно обелоданити финансијске и нефинансијске кључне индикаторе перформанси. То даље иницира потребу увођења у предузеће методологије за обухватање нефинансијских покретача вредности укључујући и нематеријалну имовину, који за потребе процене унутрашње вредности предузећа имају пресудан значај.

Ефикасна имплементација концепта извештавања о вредности претпоставља не само идентификовање информација које су релевантне за стејхолдере, него и развој пословног модела на основу којег је могуће јасно сагледати узрочно-последичну везу између кључних фактора успеха и вредности за акционаре.¹⁴¹

Успешно креирање вредности захтева да све компоненте система управљања перформансама буду усклађене са стратегијама предузећа, чиме се доприноси максимизовању вредности. Систем управљања перформансама најчешће укључује дугорочне стратегијске планове, капитално буџетирање, извештавање о перформансама и компензациони оквир.¹⁴²

¹⁴⁰ Schultze, W., Value-relevant Disclosure: Conceptual Framework and Evidence from German Listed Companies, 2005. доступно <http://ssrn.com/abstract=1130084>. (20.10.2011).

¹⁴¹ Eccles, R., Herz, R., Keegan, M., Philips, D., Value Reporting Revolution: Beyond the Earnings Game, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2001, p. 11.

¹⁴² Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D., Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, McKinsey & Company Inc.2010, p. 429.

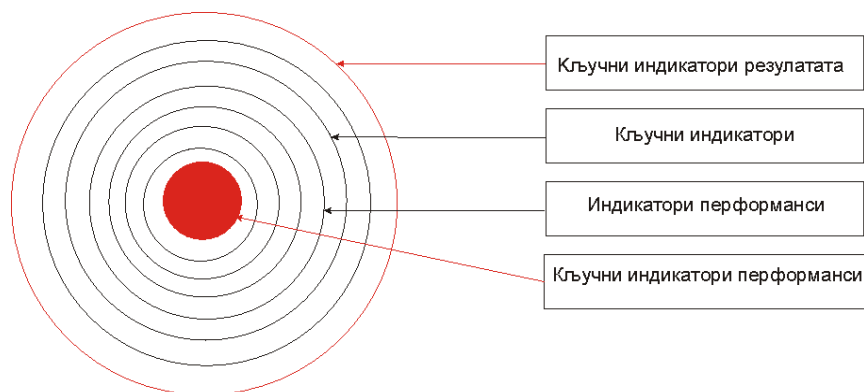
Истраживања указују да предузећа са најбољим перформансама имплементирају приступ управљања перформансама које су кључне за пословни успех предузећа преко следећих активности:¹⁴³

- Идентификовање новог сегмента купаца који има значајан потенцијал раста;
- Мерење успеха развоја новог производа;
- Увид у евалуацију и компензације запослених;
- Идентификовање и праћење трошкова ланца снабдевања;
- Квантификовање различитих врста ризика.

Ефикасан систем управљања перформансама поред профитних циљева пажњу поклања и дугорочном креирању вредности. На тај начин ће менаџмент бити у прилици да утврди да ли заиста креира вредност за акционаре.

Кључни индикатори перформанси треба да буду специфицирани и јасно дефинисани како би омогућили усклађену анализу финансијских и нефинансијских перформанси. Неретко у пракси предузећа користе бројна мерила, од којих је већина неадекватно означена као кључни индикатори перформанси. У том смислу, неопходно је правити јасну разлику између четири групе показатеља (погледати слику):¹⁴⁴

Слика бр. 2.5. - Мерила перформанси



Извор: Parmenter D., Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, John Wiley & Sons, 2010, p. 2.

Кључни индикатори перформанси указују шта треба урадити у предузећу како би се драматично повећале перформансе и као такви репрезентују факторе преко којих се развој, перформансе и положај предузећа могу ефикасно измерити.¹⁴⁵ Реч је о сету мерила који се фокусира на оне аспекте перформанси предузећа који имају

¹⁴³ Apanaschik, G., Performance Management: Moving Beyond Finance, *World Watch: Governance, Reporting and Assurance*, Issue 1, PricewaterhouseCooper, 2011.p. 33..

¹⁴⁴ Parmenter D., Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2010, p. 2.

¹⁴⁵ Raval, D., Sharp, I., Ware, R., Westaway, P., „Write from the Start: Survey Narrative Reporting in Annual Reports“, оп. цит., стр. 17.

највећи значај за текући и будући успех. Кључни индикатори перформанси се одликују следећим карактеристикама:¹⁴⁶

1. У питању су мерила финансијског и нефинансијског карактера;
2. Мере се учестало (24/7, тј. дневно и на седмичном нивоу);
3. Под непосредним су надзором генералног директора и сениор менаџера;
4. Јасно показују које активности се захтевају од запослених, односно запослени могу разумети мерила и знају шта треба да побољшају;
5. Реч је о мерилима која повезују одговорност са тимом (генерални директор може указати вођи тима на активности које је неопходно предузети);
6. Имају значајан утицај на један или више кључних фактора успеха и једну или више перспектива листе усклађених циљева;
7. Подстичу предузимање одговарајућих активности преко којих се обезбеђује позитиван утицај на перформансе, за разлику од неадекватних мерила која могу водити дисфункционалном понашању.

Приликом извештавања екстерних корисника о кључним индикаторима перформанси, састављачима извештаја се препоручује респектовање следећих принципа како би се осигурао висок степен транспарентности:¹⁴⁷

- потребно је одабрати показатеље који ће обезбедити фер увид у пословање;
- избор информација је потребно извршити на начин да се корисницима омогући потпуно разумевање развоја, перформанси и позиције предузећа;
- кључни индикатори перформанси треба да буду усклађени и свеобухватно анализирани.

Полазну основу за избор индикатора перформанси који су кључни представљају показатељи које одбор директора користи за управљање предузећем. У бројним случајевима, Одбор настоји да располаже финансијским индикаторима перформанси, али такође корисницима може обелоданити стратегије усмерене на максимизовање задовољства потрошача или привлачење и задржавање најбољих кадрова. Показатељи који нису под контролом менаџмента предузећа не могу се сматрати кључним индикаторима перформанси. Они наине имају третман осталих индикатора. Кључни индикатори перформанси најчешће покривају следеће аспекте пословања: профитабилност, принос акционара, односе са запосленима, сатисфакцију купаца, животну средину, здравље и безбедност.¹⁴⁸

Примарни разлог за укључивање индикатора перформанси у корпоративно извештавање је жеља да се читаоцима омогући евалуација усвојених стратегија и

¹⁴⁶ Parmenter D, Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs, оп. цит., стр. 6.

¹⁴⁷ PriceWaterhouseCoopers, Guide to Key Performance Indicators: Communicating the Measures that Matter, PricewaterhouseCoopers, 2007, доступно http://download.pwc.com/ie/pubs/guide_to_key_performance_indicators.pdf (22.10.2011).

¹⁴⁸ Raval, D., Sharp, I., Ware, R., Westaway, P., оп. цит., стр. 18.

процена њиховог потенцијала за успех. Показатељи који се приказују одвојено од стратегија и циљева не могу испунити ове захтеве, нити пружити неопходан степен разумевања пословања. Пружање читаоцима бројних мерила перформанси без објашњења о томе који од њих су кључни за управљање предузећем не доприноси повећању транспарентности. Да ли ће одређени индикатор имати карактер кључног показатеља опредељено је пре свега јединственом комбинацијом карактеристика предузећа и његових стратегија. Отуда није могуће унапред специфицирати колико кључних индикатора перформанси свако предузеће треба да дефинише. За већину предузећа овај број се креће између четири и десет показатеља.

Кључне индикаторе перформанси је неопходно разликовати од кључних индикатора ризика. Одбор директора и менаџмент редовно прегледају изабране кључне индикаторе перформанси како би стекли увид у перформансе за поједине пословне јединице и предузеће у целини. Такви извештаји се претежно заснивају на историјским перформансама, на пример, месечни, квартални и годишњи тренд продаје, испоруке купцима и сл. Међутим, наведене информације не обезбеђују ране упозоравајуће сигнале у погледу настајућих ризика будући да се заснивају на резултатима који су већ настали. Док су кључни индикатори перформанси важни за успешно управљање предузећем, преко идентификовања подручја у којима су перформансе незадовољавајуће и подручја која су заслужна за повећање ресурса, неопходни су и показатељи који ће благовремено указати на наступајуће ризике.¹⁴⁹

Кључни индикатори ризика представљају мерила која указују на ране сигнале у погледу изложености ризику у различитим подручјима пословања. У одређеним околностима они репрезентују кључне показатеље преко којих менаџмент прати развој ризика и потенцијалне прилике које сигнализирају потребу за предузимањем активности. Иако важни, кључни индикатори перформанси обезбеђују увид у ризичан догађај који је већ настао (на пример, када су купци престали са плаћањем и непоштују закључен уговор о продаји). Развијање кључних индикатора ризика на другој страни, треба вршити на начин да се омогући антиципирање вероватноће будуће наплате, тако да кредитно одељење може проактивно подстицати купаце на плаћање пре него што ризични догађаји настану.¹⁵⁰

Индикатори перформанси треба да буду интегрисани како би пружили потпуну слику о циљевима предузећа, стратегијама и специфичним циљевима. Они

¹⁴⁹ PriceWaterhouseCoopers, Guide to Key Performance Indicators: Communicating the Measures that Matter, оп. цит., стр. 5.

¹⁵⁰ Beasley, M., Branson, B., Hancock, B., Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management, Committee of Sponsoring Organizations of the Tradway Commission, 2010, p. 1, доступно http://www.coso.org/documents/COSOKRIPaperFull-FINALforWebPostingDec110_000.pdf (28.10.2011).

приказују шта предузеће ради. Приликом развијања индикатора перформанси неопходно је респектовати следеће смернице:¹⁵¹

- Полазну основу чине јасно дефинисани стратегијски циљеви;
- Суштинске пословне процесе неопходно је повезати са циљевима;
- Фокус треба да буде на кључним факторима успеха;
- Индикаторе треба користити за утврђивање тренда, напретка у постизању циљева и сагледавање потенцијалних проблема;
- Неопходно је идентификовати могућа решења за проблеме.

Кључни индикатори перформанси су опредељени индустријом у којој предузеће послује, а од посебног значаја је да одабрани показатељи заиста буду релевантни за посматрано предузеће. У том смислу, менаџмент треба да објасни избор показатеља у контексту конципираних стратегија и дефинисаних циљева, као и да пружи довољно детаља о методама мерења, како би се корисницима приказале информације за потребе компарације посматраног са другим предузећима у грани.¹⁵²

Менаџмент такође треба да утврди да ли кључни индикатори перформанси задржавају релевантност током времена. Наиме, стратегије и циљеви се континуирано мењају сходно условима пословања. Отуда је неадекватно да се у дугом року обелодањују исти кључни индикатори перформанси. Током времена све више информација је доступно менаџменту, чиме се пружа могућност да се обелодане нови показатељи који корисницима обезбеђују потпунији увид у пословање. У циљу постизања упоредивости неопходно је да се разлози и природа промена кључних индикатора перформанси и начина њиховог утврђивања јасно објасне.¹⁵³

Мерила перформанси за један период не обезбеђују читаоцима посебно корисне информације. Индиције о побољшању или погоршању перформанси током времена имају већи степен релевантности за потребе процене успешности дефинисаних стратегија. Такође је важно да се корисницима објасне трендови, с обзиром на чињеницу да раст показатеља није увек знак снаге. Наиме, уколико предузеће приказује снажан раст и принос на инвестирани капитал, неопходно је утврдити да ли су перформансе одрживе. Поређење приказаних индикатора здравља предузећа са дефинисаним циљевима може указати да ли је предузеће постигло импресивне финансијске резултате на рачун дугорочног здравља, што ће вероватно довести до редуковања способности креирања вредности у будућности. Такође,

¹⁵¹ Wireman, T., *Developing Performance Indicators for Managing Maintenance*, Industrial Press Inc., New York, 2005, p. 208.

¹⁵² PriceWaterhouseCoopers, *Guide to Key Performance Indicators: Communicating the Measures that Matter*, оп. цит., стр. 4.

¹⁵³ ICGN Statement and Guidance on Non-financial Business Reporting, International Corporate Governance Network, 2008, p. 6.

неопходно је објаснити које активности је менаџмент предузео или намерава да предузме, како би се постигао или одржао одређени тренд показатеља.¹⁵⁴

У укупном поретку мерила перформанси, индикатори перформанси се налазе између индикатора резултата и кључних индикатора перформанси. Примери индикатора перформанси обухватају:¹⁵⁵

- проценат повећања продаје за десет највећих купаца;
- број предлога запослених који су имплементирани у последњих тридесет дана;
- жалбе кључних купаца;
- број закаснелих испорука кључним купцима.

Индикатори перформанси иако важни, нису од кључног значаја за предузеће. Наиме, они помажу тимовима у предузећу да се ускладе са усвојеним стратегијама. Индикатори перформанси имају нефинансијски карактер, приказују листу циљева за цело предузеће, пословну јединицу, тим и као такви су суплементарни са кључним индикаторима перформанси. За разлику од кључних индикатора перформанси који се утврђују на дневном и седмичном нивоу, индикатори перформанси могу се посматрати за знатно дужи период – месечни и квартални ниво. Кључни индикатори перформанси се односе на тим, док се индикатори перформанси везују за специфичне активности.

2.2.2. Кључни индикатори резултата

Индикатори резултата информичу менаџмент и стејкхолдере о томе шта је урађено у протеклом периоду, односно о ефектима пословања предузећа. Индикатори резултата обухватају мерила перформанси која могу бити финансијске и нефинансијске природе. Као такви сумирају одређене активности кроз кључне факторе успеха. Ова мерила се не могу повезати са изолованом пословном активношћу, нити пружају одговор на питање: које активности треба предузети како би се побољшали одређени индикатори перформанси?

Индикатори резултата сумирају резултате свих активности у предузећу. Сва финансијска мерила перформанси истовремено представљају индикаторе резултата. Индикатори резултата који се налазе у основи кључних индикатора резултата обухватају:¹⁵⁶

- нето добитак од кључних линија производа;
- продају остварену претходног дана;

¹⁵⁴ PriceWaterhouseCoopers, Guide to Key Performance Indicators: Communicating the Measures that Matter, оп. цит., стр 9.

¹⁵⁵ Parmenter D, оп. цит., стр. 3.

¹⁵⁶ Ibid, стр. 4.

- жалбе кључних клијената.

Кључни индикатори резултата указују како треба радити у будућности. Реч је о мерилима перформанси која могу бити финансијског и нефинансијског карактера, при чему се утврђују на месечном и кварталном нивоу. Одговорност за овај ниво мерила перформанси је персоналног карактера. Најчешће се приказује у виду тренда активности преко графикана, за период од најмање петнаест месеци.

Кључни индикатори резултата се обично погрешно поистовећују са кључним индикаторима перформанси. Кључни индикатори резултата обухватају:¹⁵⁷

- сатисфакцију клијената (потрошача);
- нето добитак пре пореза;
- профитабилност купаца;
- сатисфакцију запослених;
- принос на ангажовани капитал.

Општа одлика ових мерила је да настају као резултат бројних активности. Они пружају јасну слику о томе да ли се предузеће креће у добром правцу. Међутим, не пружају одговор на питање о томе шта треба урадити како би се побољшали резултати. Отуда, кључни индикатори резултата обезбеђују пре свега информације које су релевантне за Одбор тј. чланове који нису укључени у свакодневно управљање.

Кључни индикатори резултата обично покривају дужи временски период у односу на кључне индикаторе перформанси. Ови показатељи се посматрају на кварталном и месечном нивоу, али не и на седмичном и дневном нивоу као што је случај са кључним индикаторима перформанси. Подвајање кључних индикатора резултата од осталих мерила значајно утиче на извештавање, што резултира разликовањем мерила перформанси који се односе на ниво корпоративног управљања од оних који се односе на менаџмент. Другим речима, предузеће треба да у прегледној форми прикаже извештај који садржи највише десет кључних индикатора резултата за потребе Одбора и листу усклађених циљева која се састоји од двадесетак мерила (као комбинација кључних индикатора перформанси, индикатора резултата и индикатора перформанси) за потребе менаџмента.

¹⁵⁷ Индикатори перформанси представљају основу за формирање стратегије и тактике пословања. Детаљније о томе: Ragmenter D, оп. цит., стр. 2, као и Малинић, др Д., „Финансијски бенчмаркинг као инструмент за унапређење перформанси предузећа“, зборник радова са XIV Конгреса СРРРС: Улога финансијске и рачуноводствене професије у превазилажењу кризе у реалном и финансијском сектору, Бања Врућица, IX/2010, стр. 175.

2.3. Извештавање о корпоративној друштвеној одговорности као део Друштвеног рачуноводства

Климатске промене, здравље, безбедност и развој друштвене заједнице представљају нека од актуелних питања која заокупљају пажњу глобалне јавности. Околност да предузећа преко својих активности у значајној мери могу утицати на наведене аспекте окружења, а тиме и квалитет живота у одређеној заједници, иницирала је настанак тражње за информацијама о корпоративним перформансама из перспективе КДО. Један од кључних аспеката наведене трансформације информационих потреба јавности огледа се у неопходности дефинисања и имплементације програма КДО, као и транспарентности извештавања о спроведеним активностима. Наиме, без одговарајућег програма одговорног пословања дугорочна одрживост предузећа доведена је у питање.

У последњој декади прошлог века недовољна пажња била је посвећена питању утицаја комерцијалних активности на будуће генерације. Са почетком новог миленијума изнова се апострофира значај одрживог развоја под којим се као што је истакнуто у претходном поглављу подразумева могућност подмирења потреба текуће генерације, без довођења у питање могућности задовољења потреба будућих генерација. Предузећа имају важну улогу у постизању циљева одрживог развоја, пре свега преко директног и индиректног утицаја њиховог пословања на окружење - друштвену заједницу и животну средину. КДО обухвата бројна питања која покривају етику, управљање, добротворне активности (филантропију), безбедност производа, једнаке могућности, људска права и еколошке активности.¹⁵⁸ Кроз коришћење акумулираног знања, али и иновација, креативности и других ресурса предузећа могу изнаћи решења за одређене друштвене и еколошке изазове.

Утицаји на друштвену заједницу у којој предузеће послује могу бити позитивни и негативни и као такви материјализују се преко активности и понашања запослених, затим путем доприноса производа и услуга предузећа подмирењу егзистенцијалних потреба заједнице, преко подршке пословања предузећа локалној привреди, кроз обезбеђење јавног сервиса, као и кроз различите донације заједници. С друге стране, негативан утицај предузећа манифестује се у виду кршења права запослених, продаји небезбедних производа, неетичног понашања, што директно нарушава репутацију предузећа. Када се деведесетих година прошлог века открило да светски познати произвођач спортске опреме „Nike“ ангажује децу у својим погонима у земљама у развоју, ова фирма се суочила са озбиљном осудом јавности. Фирма је отпочела мисију укидања дечјег рада, истовремено вршећи мониторинг својих добављача. Након бројних година јавне критике, „Nike“ је постао прва фирма

¹⁵⁸ Turner, C., , Corporate Governance: A Practical Guide for Accountants, оп. цит., стр. 8.

која је објавила имена и локације целог ланца снабдевања, укључујући више од седамстотина фабрика које производе њене производе.¹⁵⁹ Утицаји предузећа у домену социјалне и еколошке димензије по правилу се реперкутују и на финансијски аспект пословања.

Уколико се концепт друштвене одговорности предузећа посматра кроз призму рачуноводствене професије, таква разматрања резултирају различитим извештајима о КДО који комбинују квантитативне нефинансијске, финансијске и дескриптивне информације.¹⁶⁰ Реч је о напорима да се обезбеди већа транспарентност о начину на који предузеће користи поверене људске и природне ресурсе.

Извештавање о корпоративној друштвеној одговорности представља процес систематског бележења, приказивања и интерпретације информација о утицају предузећа на друштвену заједницу у којој послује. Као такво обухвата финансијске и нефинансијске аспекте пословања и разматра шири спектар питања од којих су нека: утицај пословне политике предузећа на животну средину, процена очекиване вредности будућих обавеза повезаних са отклањањем еколошких штета; утврђивање вредности људског капитала, показатељи повезани са запосленима, политика запошљавања особа са инвалидитетом, њихово учешће у укупном броју запослених; вредновање интелектуалног капитала, идентификовање етичких изазова у пословању и сл.¹⁶¹ Тиме се обезбеђује оквир за изградњу односа са стејкхолдерима, као и унапређење тих односа.

Циљ извештаја је да омогући процену степена у коме је предузеће испунило свој део друштвеног уговора. Наведене информације се односе на нето допринос друштву који обухвата не само трошкове и користи који су интернализовани тј. обухваћени рачуноводственим информационом системом предузећа већ и оне који произилазе из екстерналија. Тиме је могуће утврдити да ли су стратегије и поступци предузећа конзистентни са приоритетима друштвене заједнице и легитимним захтевима појединих стејкхолдера.¹⁶²

¹⁵⁹ Ланац снабдевања је постао изузетно важно подручје извештавања. Ово због тога што прекид у снабдевању у кратком року може уништити репутацију предузећа. Тиме се објашњава околност да фирме све више захтевају потврду од својих добављача да поштују законску регулативу и одговарајуће стандарде. Детаљније погледати: White, G., *Sustainability Reporting Managing for Wealth and Corporate Health*, Business Expert Press, New York, 2009, p. 15, као и: Vecchio, S., „Generating Value Through Transparency“, *World Watch: Governance, Reporting and Assurance*, Issue 1, PricewaterhouseCooper, 2011, p.16.

¹⁶⁰ У литератури из англосаксонског подручја овај сегмент корпоративног извештавања се означава различитим терминима попут: *social accounting*, *corporate social reporting*, *corporate social responsibility reporting* који у суштини означавају извештавање о корпоративној друштвеној одговорности.

¹⁶¹ Svendsen, A.,: *The Stakeholder Strategy Profiting from Collaborative Business*, Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1998, p. 150.

¹⁶² Ramanathan, K., „Toward a Theory of Corporate Social Accounting, публикувано у: *Accounting Theory and Practice*“, ed. Bloom R., Elgers P., Harcourt Brace Jovanovich Publishers, Orlando, 1987, p. 644-5.

Информације које конституишу извештавање о КДО се могу презентовати у виду.¹⁶³

- Извештаја о корпоративним циљевима;
- Извештаја о запосленима;¹⁶⁴
- Извештаја о интелектуалном капиталу;
- Извештаја о будућем просперитету;
- Извештаја о додатој вредности;¹⁶⁵
- Прoцени утицаја предузећа на заједницу у којој послује;¹⁶⁶
- Приказа ставова стејкхолдера о циљевима и вредностима предузећа;
- Извештаја о сагласности са прописаним и добровољно прихваћеним стандардима и процедурама квалитета.

Околност да се рачуноводство као наука бави питањем финансијске одговорности предузећа, на први поглед може упутити на закључак да постоји мало додирних тачака између социјалног и еколошког аспекта пословања с једне, и рачуноводствене професије на другој страни. Међутим, чињеница да рачуновође поседују значајно искуство у мерењу и извештавању финансијских информација имплицира потребу да се наведена стручност и компетентност примени и на подручје нефинансијских информација, што подразумева сарадњу рачуновођа као експерата за генерисање информација са експертима из других различитих области.

Генерално посматрано, улога рачуновођа може се класификовати у три подручја: финансијско рачуноводство, управљачко рачуноводство и ревизију. Са становишта извештавања о корпоративној одговорности финансијске рачуновође су примарно заинтересоване за друштвене и еколошке аспекте пословања који тангирају имовину и обавезе предузећа. Управљачке рачуновође се између осталог концентришу на трошкове и користи повезане са овим питањима, док су ревизори усмерени на верификацију и пружање уверавања за овај сегмент извештавања.¹⁶⁷

¹⁶³ Balanchandran, V., Chandrasekaran, V., „Corporate Governance and Social Responsibility“, PHI Learning Private Limited, New Delphi, 2009, p. 159, као и: Elliott, B., Elliott, J., *Financail Accounting and Reporting*, Pearson Education, Harlow, 2005, p. 773-4.

¹⁶⁴ Извештај намењен запосленима у предузећу приказује различите статистичке податке о карактеристикама и демографским одликама запослених, напоре да се обезбеде једанке могућности и равноправан третман запослених, сатисфакција запослених и друго.

¹⁶⁵ Извештај о додатој вредности остаје у границама финансијских перформанси из перспективе акционара, а његов значај се препознаје у чињеници да перформансе предузећа ставља у „праву“ перспективу, односно протеже се на оквир перформанси којима се мери ефикасност и продуктивност, чиме доприноси побољшању укупних перформанси. С друге стране, извештај указује на доприносе појединих стејкхолдера успеху предузећа. Детаљније о томе: Hoque, Z., *Methodological Issues in Accounting Research Theories, Methods and Issues*, Spiramus Press Ltd, London, 2006, p. 215.

¹⁶⁶ Овај извештај приказује утицај пословања предузећа на економски развој непосредног окружења, утицај на едукацију, тренинг, спречавање криманала и сл. Детаљније погледати: Ramanathan, K., „Toward a Theory of Corporate Social Accounting“, оп. цит., стр. 649.

¹⁶⁷ У наставку поглавља ћемо указати на социјалне и еколошке аспекте пословања из перспективе финансијског рачуноводства, док ће улога верификације нефинансијских информација и управљачког

Питање оправданости припремања, публиковања и употребе информација из домена социјалних односа предузећа и његовог окружења могуће је сагледати кроз три теоријска контекста:¹⁶⁸

1. Релевантност информација за потребе одлучивања - већина истраживања у овом домену била је усмерена на сагледавање корисности наведених информација за потребе одлучивања инвеститора. Отуда се извештавање о одговорности предузећа посматра као инструмент за повећање богатства акционара, што рефлектује утемељеност наведених истраживања на премисама теорије акционара;
2. У оквиру истраживања економске теорије, позитивна рачуноводствена и агенцијска теорија настоје да КДО објасне неуспехом тржишних снага у напорима да се промени постојећа пракса (антидемократске тенденције, неправда, информациона асиметрија, екстерналије). Централна претпоставка овог приступа је да су све активности мотивисане краткорочним личним интересима;
3. Студије из домена друштвених и политичких теорија се препознају као исходиште теорије стејкхолдера и теорије легитимитета. Теорија стејкхолдера полази од идеје да је за успешно пословање у дугом року предузећу неопходна подршка стејкхолдера, У том смислу, информације о социјалним перформансама представљају саставни део дијалога са стејкхолдерима. С друге стране, у контексту теорије легитимитета, извештавање о корпоративној одговорности се посматра као инструмент којим се настоје оправдати активности и поступци предузећа, стећи легитимитет и одржати поверење шире заједнице.

Циљни корисници информација о корпоративној одговорности су различите групе стејкхолдера, а не само даваоци капитала као што је случај са финансијским извештајима.

Извештавање о КДО усмерено је на изградњу и јачање поверења кључних стејкхолдера. Односи поверења имају посебан значај за придобијање подршке стејкхолдера који су кључни за успех предузећа. Транспарентност, а тиме и отвореност, поштење и самокритика пословања од стране предузећа представљају ефикасан начин да се поверење развије и одржи. Предузеће мора испунити очекивања стејкхолдера како би очувало односе засноване на уговорима. Тако, на пример, купци неће куповати производе уколико нису задовољни ценом, квалитетом или постпродајном услугом. Друштвена заједница неће толерисати пословање фирме

рачуноводства бити предмет посебног разматрања у трећем односно четвртном поглављу овог истраживања.

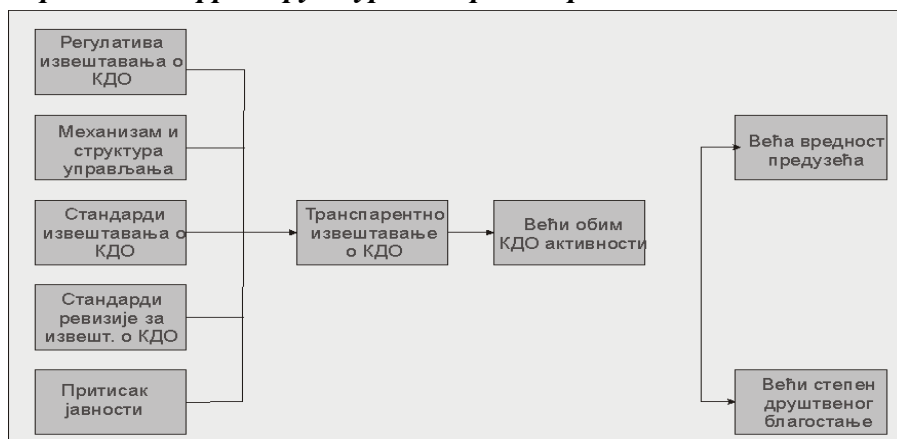
¹⁶⁸ Cooper, S.,: *Corporate Social Performance: A Stakeholder Approach*, оп. цит., стр. 28-9, као и Gray, R., Kouhy, R., Lavers, S.,: „Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK“, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8, Issue: 2, 1995, p. 50-55.

која не испуњава законске обавезе и друштвена очекивања. Запослени који нису задовољни примањима или другим условима у предузећу и последична демотивисаност не говоре у прилог иновацијама, као кључним претпоставкама напретка предузећа.

Извештавање о КДО се може посматрати као ...“механизам који има за циљ да ојача корпоративну одговорност и транспарентност у погледу социјалних, еколошких и етичких питања и вредности за шири круг стејкхолдера на које предузеће има неекономске утицаје“.¹⁶⁹ Оснивач и председник компаније „Nike“ (Knight P.) указао је да вредност извештавања о питањима одговорног пословања превазилази оквире транспарентности. Наиме, процес извештавања постаје инструмент за побољшано управљање предузећем, али истовремено представља и путоказ о томе шта радити убудуће.¹⁷⁰ На тај начин, у XXI веку нефинансијско извештавање има круцијалан значај за пословање предузећа на *going concern* основи.

Надаље, извештавање о КДО се може посматрати и као инструмент за управљање ризиком, будући да стратегијска примена одговорног понашања доприноси да се редукује забринутост друштва у погледу негативног утицаја предузећа на животну средину и друштвену заједницу. То даље имплицира да креирање извештаја представља ...“важан механизам корпоративног управљања инкорпориран у систем интерне контроле, како би се редуковали ризици преко управљања репутацијом предузећа“.¹⁷¹

Слика бр. 2.6. - Инфраструктура за транспарентно извештавање о КДО



Извор: Utama, S., „Regulation to Enhance Accountable Corporate Social Responsibility Reporting“, First International Conference on Sustainable Management of Public and Not For Profit Organisations, University of Bologna, 2009, p. 25.

¹⁶⁹ Idowu, S., Filho, W., Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility, Springer, London, 2009, p. 13.

¹⁷⁰ Blackburn, W., The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility, Earthscan, Washington, 2007, p. 311.

¹⁷¹ Solomon, J., „Does Social and Environmental Reporting Nurture Trust and Stakeholder Engagement and Reduce Risk“, Cardiff Business School, Working Paper A 2005/02, p. 23.

Као што се из претходне илустрација види припремање и публикување извештаја о КДО потврђује да је менаџмент свестан економског, друштвеног и еколошког утицаја пословне активности предузећа.

Дисперзија информација о наведеним димензијама пружа стејкхолдерима могућност да сагледају да ли предузеће послује према правилима „игре“ (сагласно радној и еколошкој легислативи) и сходно принципима добре пословне праксе. Прецизније речено, публикување искључиво позитивних информација о наведеним питањима, може проузроковати више штете него користи за предузеће. Такав извештај наглашава успех предузећа, осветљава добре, а игнорише неповољне вести, приказује филантропске активности предузећа, донације, и спонзорисање спортских и културних манифестација. Међутим, јавност је свесна чињенице да је пословни живот испуњен успонима и падовима и да континуирани приказ високих перформанси у процикличној привреди одсликава само део реалности. У описаним условима квалитет извештаја се перципира као низак, односно приказане информације имају незнатну вредност за стејкхолдере.

Значај извештавања о КДО варирао је током времена, сагласно пажњи која је у одређеном друштву придавана питању одговорности предузећа. Извештавање о КДО се појавило током седамдесетих година прошлог века у Великој Британији као резултат истраживања које је спровела Група за истраживање јавног интереса (*Public Interest Research Group*). Циљ ове организације био је истраживање етичности пословања великих корпорација при чему истраживачи нису захтевали сагласност или сарадању корпорација.¹⁷² Током осамдесетих година двадесетог века у САД и В. Британији је примењен приступ инвестирања шире познат као „негативни преглед“ (*negative screening*) у смислу да су фирме биле елиминисане из инвестиционог универзума на основу њихових незадовољавајућих социјалних и етичких перформанси.¹⁷³

Последње декаде двадесетог века ниво извештавања о КДО значајно се повећао и појавила су се прва нефинансијска мерила вредности предузећа, као и нова финансијска мерила. Међутим, текућа пажња стејкхолдера усмерена на извештавање о друштвеној одговорности ствара импресију да је реч о распрострањеној корпоративној пракси. И поред чињенице да број и обим извештаја у којима су приказане социјалне перформансе бележе растућу тенденцију, свеукупан ниво овог сегмента извештавања још увек је незадовољавајући у поређењу са другим облицима дискреционог обелодањивања. Разлоге између осталог треба тражити у чињеници да

¹⁷² Balanchandran, V., Chandrasekaran, V., оп. цит., р.161.

¹⁷³ На удару су се нашаа предузећа у области производње алкохолних пића и дуванских производа. Детаљније о томе погледати: Ioannou, I, Serafeim, G., „The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting“, Harvard Business School, Working Paper 11-100, р. 8

у протеклом периоду, концепт КДО није имплементиран на систематској основи. Наиме, јавни сектор, затим предузећа чији брендови нису познати широј јавности, као и мала и средња предузећа, још увек нису отпочела са обелодањивањем информација о социјалном и еколошком утицају свог пословања. Ово услед тога што менаџмент често не препознаје непосредну повезаност КДО и профитабилности. Извештавање је такође условљено ставом менаџмента према наведеним питањима, стратегијском позицијом предузећа, припадношћу одређеној индустрији, величином предузећа и другим факторима.¹⁷⁴

Централни изазов извештавања о КДО односи се на идентификовање и мерење доприноса предузећа друштвеној заједници. У процесу идентификовања и мерења наведених информација, дијалог са стејкхолдерима има кључан значај. При томе, неопходно је указати да не постоје стандардне процедуре мерења и да поједини аутори предлажу различите моделе квантификовања утицаја. Тренутно су у припреми стандарди нефинансијског извештавања за поједине индустријске секторе од стране *Sustainability Accounting Standards Board*, а чије ће издавање трајати до 2015. године.¹⁷⁵ До тада, постојећи стандарди извештавања попут *Account Ability Principles Standard* (AA1000APS), као и респектовање принципа потпуности, конзистентности, упоредивости и верификације треба да обезбеде релевантне информације.

Када је реч о приказивању социјалних и еколошких информација у контексту финансијских извештаја, обелодањивање наведених димензија пословања се према постојећим стандардима финансијског извештавања захтева само уколико имају потенцијално значајан финансијски утицај на предузеће. Оквир уз финансијске извештаје (2010) предвиђа да се у напоменама детаљније извештава о ризицима и неизвесностима, а који су у значајном степену детерминисани управо социјалним и еколошким факторима. У вези са наративним извештавањем, Међународни одбор за рачуноводствене стандарде (*IASB*) је 2010. године издао водич за израду Извештаја о пословању у коме је између осталог неопходно обелоданити ризике којима је предузеће изложено, стратегије управљања наведеним ризицима, обавезе да се ресурси пренесу на друге стране, затим способност генерисања одрживог новчаног тока, као и индикаторе перформанси које менаџмент користи за управљање предузећем.¹⁷⁶ Наведени захтеви свакако покривају и подручје КДО, будући да

¹⁷⁴. Детаљније о томе: Gray, R., Kouhy, R., Lavers, S.,: „Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature nad a Longitudinal Study of UK Discosure“, оп. цит., стр. 49-50.

¹⁷⁵ За здравствени сектор стандарди су издати 2012. године, а у току 2013. године се очекују стандарди за финансијски сектор, сектор технологије, комуникације и транспорта. Иако су стандарди намењени примарно америчким компанијама које се листирају на берзи, у одсуству глобалних стандарда могу представљати валидну основу и за остатак света. Детаљније погледати <http://www.sasb.org/sustainability-standards/timeline/>

¹⁷⁶ Према MPC 1 - *Приказивање финансијских извештаја*, Извештај о пословању припада категорији осталих извештаја који се обелодањују уз финансијске извештаје. Детаљније о томе: IASB, IFRS

друштвена заједница и животна средина конституишу окружење предузећа и као такви представљају извор не само ризика, него и могућности за предузеће.

У САД према захтеву Комисије за хартије од вредности (*SEC*) фирме морају приказати новчане казне проистекле из незадовољавајућих социјалних и еколошких перформанси чији износ прелази 100.000 долара.¹⁷⁷

У досадашњој пракси примарни циљ извештавања о корпоративној одговорности се рефлектовао у подручју управљања стејкхолдерима, пре него што је постојала искрена намера да се испуне суштински циљеви извештавања. Такву праксу међутим неопходно је мењати, како би се омогућило да се предузеће приближи својим стејкхолдерима, као и да се стејкхолдери укључе у пословно одлучивање предузећа. Могућност да се стејкхолдери чују, разумеју и да се ефикасно одговори на њихова питања и потребе представља значајан фактор који доприноси да се пословање усклади са очекивањима друштва. Из тога међутим не треба извучити закључак да је извештавање о социјалним перформансама брзо решење за неке сложене проблеме са којима се предузећа суочавају. Напротив, оно пружа могућност да предузеће током времена потпуније разуме друштвена интересовања и очекивања и да на њих ефикасно одговори. О запосленима, купцима и заједници неопходно је бринути и извештавати у степену који доприноси креирању и одржању дугорочне вредности предузећа.

2.4. Извештавање о еколошким перформансама предузећа као део Рачуноводства окружења

Еколошка димензија пословања директно тангира бројне стејкхолдере, а ови утицаји као и код социјалне димензије пословања могу бити позитивни и негативни. Тако, на пример, стратегија еколошке ефикасности и уштеда енергије директно доприносе очувању животне средине, а кроз ниже трошкове редукују се и рачуни за купце. Када је реч о негативним утицајима они се пре свега односе на загађење воде, ваздуха и земљишта. Став постојећих акционара, као и кретање цена акција под значајним су утицајем динамике еколошких перформанси.

Европска Комисија је 1993. године донела уредбу - *Community Eco-management and Audit Schemes* (EMAS) коју су током времена бројна предузећа прихватила на добровољној основи. Наиме, предузећа која су узела учешће у EMAS пројекту остварила су бројне користи, пре свега у виду уштеде трошкова, изградње репутације, контроле од стране регулативе и слично. Чланице EMAS-а се уговором

Practice Statement - Management Commentary: A framework for presentation, 2010, доступно <http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Management-Commentary/IFRS-Practice-Statement/Documents/Managementcommentarypracticestatement8December.pdf> (15.02.2011).

¹⁷⁷ Blackburn, W., *The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility*, оп. цит., стр. 317.

обавезују да јасно дефинишу еколошке циљеве и извештавају о постигнутим кључним перформансама у шест најважнијих еколошких подручја: еколошка ефикасност, ефикасност материјала, употреба воде, управљање отпадом, коришћење земљишта и био-диверзитет, као и емисија гасова.¹⁷⁸

Извештавање о еколошким перформансама предузећа које се у стручној литератури среће под називом *environmental accounting* представља саставни део извештавања о КДО, а са превладавањем интереса за еколошка питања почиње да се посматра као посебан сегмент извештавања.¹⁷⁹ Међутим, важно је напоменути да се еколошко извештавање не може у потпуности изоловати од извештавања о КДО, не зато што самостално посматрано еколошке перформансе нису релевантне, већ услед чињенице да управљање еколошким ризицима истовремено представља саставни део одговорности предузећа према друштву у коме послује.

Извештавање о еколошким аспектима мотивисано је следећим разлозима:¹⁸⁰

- усклађивање пословања са захтевима еколошке регулативе;
- побољшање пословне ефикасности;
- промоција културе еколошке безбедности међу запосленима;
- обелодањивање природе превентивних мера које предузеће предузима;
- јачање репутације и управљање ризицима;
- привлачење друштвено одговорних инвеститора;
- саставни део процеса управљања стејкхолдерима.

Примарни циљ овог извештаја јесте комуницирање еколошких перформанси како би се стејкхолдерима указало на допринос очувању животне средине и (не)сагласност активности предузећа са еколошким прописима. Мотиви који се налазе у основи наведеног извештавања садржани су између осталог у напорима да се предузеће диференцира у односу на конкурентска предузећа, затим да се стејкхолдерима сигнализира да предузеће преузима део одговорности за постојеће стање животне средине, као и да се осигура добијање или обнављање дозволе за рад од стране друштва. Тиме се такође побољшава квалитет односа између предузећа и регулаторних тела, као и предузећа и осталих стејкхолдера (лоби група, инвестиционе заједнице и друго).

¹⁷⁸ Детаљније погледати Regulation (EC) No 1221/2009 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS), repealing Regulation (EC) No 761/2001 and Commission Decisions 2001/681/EC and 2006/193/EC, доступно

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0001:01:EN:HTML> (10.02.2012).

¹⁷⁹ Извештавање о еколошким аспектима може се посматрати из две перспективе – на националном (извештавање о ресурсима) и корпоративном нивоу. Полазећи од задатих оквири овог истраживања предмет разматрања биће микро аспект односно извештавање на нивоу предузећа.

¹⁸⁰ Gray, R., Spence, C., „Social and Environmental Reporting and the Business Case“, Research report, No. 98, ACCA, p. 45.

Извештавање о еколошкој димензији пословања представља термин који обухвата различите аспекте извештавања, које је могуће сумирати у следећа два подручја.¹⁸¹

- припремање и обелодањивање финансијских информација повезаних са интеракцијом предузећа и животне средине;
- нефинансијско обелодањивање које помаже корисницима да утврде природу сагласности пословања предузећа са еколошким прописима и његов допринос одрживом развоју (деструкција биодиверзитета, загађење воде и ваздуха, токсичан отпад, исцрпљивање необновљивих природних ресурса, употреба енергије, материјала, рециклирање и слично).

Еколошко финансијско извештавање усмерено је на јасно приказивање еколошких прихода, трошкова, имовине и обавеза у финансијским извештајима сагласно позитивним законским прописима и МСФИ (МРС 1 – *Приказивање финансијских извештаја*, МРС 16 - *Некретнине, постројења и опрема* за приказивање улагања у заштитну опрему, МРС 20 – *Државна додељивања*, МРС 37 – *Резервисања, потенцијалне обавезе и потенцијална средства* који се примењује за потребе обухватања резервисања по основу обавеза за отклањање штета нанетих животној средини, одштетних захтева по основу парница и сл., МРС 38 – *Нематеријална имовина* за емисиона права, МСФИ 6 - *Истраживање и процењивање минералних ресурса*, тумачење IFRIC 5 *Право учешћа у фондовима намењеним повлачењу имовине из употребе, обнављању и заштити животне средине* и други).

Еколошко управљачко рачуноводство као сегмент извештавања о еколошким аспектима пословања примарно се бави питањима идентификовања и мерења еколошких трошкова и користи, као и управљања наведеним трошковима. То даље претпоставља процену утицаја активности предузећа на природно окружење, како би се настали трошкови екстерналија инкорпорирали у различите обрачуне у свим фазама животног циклуса.¹⁸² Додатно, управљачко рачуноводство обезбеђује и нефинансијске информације о чему ће бити више речи у четвртном поглављу овог истраживања.

Стејкхолдери имају потребу да процене у којој мери је предузеће напредовало у спровођењу дефинисаних еколошких циљева. Тако, на пример, купци желе да знају да ли су производи које продаје предузеће произведени применом технологије која загађује животну средину. Као што профитабилност предузећа варира у зависности

¹⁸¹ Gouthoupe, C., Certificate in Business Accounting, Paper P8 Financial Analysis, CIMA Official Learning System, Burlington, 2008, p. 487.

¹⁸² White, G., Sustainability Reporting Managing for Wealth and Corporate Health, оп. цит., стр 15.

од ефикасности менаџмента, успех активности у подручју заштите животне средине такође зависи од умешности менаџмента и постигнуте еко-ефикасности.¹⁸³

Присуство одговорности је постало посебно важно у подручјима у којима постоји асиметрична информисаност између стејкхолдера и менаџмента. Стејкхолдери имају приступ само публикованим информацијама, док менаџмент располаже потпуним информацијама о предузећу. Ово посебно због тога што асиметрична информисаност проузрокује неповољну селекцију и ризик злоупотребе (морал хазард). Уколико не постоје објективни извештаји о друштвено одговорним активностима предузећа, стејкхолдери неће бити у прилици да разликују која предузећа послују на друштвено одговоран начин. У литератури је присутан став да корпоративно извештавање може допринети изградњи поверења између предузећа и његових стејкхолдера и да сагласно томе извештај о еколошкој димензији пословања сачињен од стране агента (менаџмента) представља инструмент изградње поверења принципала.¹⁸⁴

Еколошке аспекте пословања и повезане трошкове неопходно је такође респектовати у случају корпоративног реструктурирања. Наиме, предузеће које врши преузимање мора бити свесно потенцијалних еколошких обавеза које могу бити енормне. У САД потенцијални трошкови чишћења некадашњих индустријских локација процењени су на 675 милијарди америчких долара. Међутим, и на нивоу појединачних компанија потенцијалне обавезе могу бити баснословне. С тим у вези, интересантан је случај компаније *Hooker* чији су процењени трошкови чишћења за нанету штету животной средини износили 260 милиона америчких долара.¹⁸⁵

Чињеница да су извештаји о утицају активности предузећа на животну средину предмет јавног разматрања (критике), имплицира на већу вероватноћу да ће предузеће избегавати граничну или упитну еколошку праксу. Наведено такође указује да еколошко извештавање има важну улогу у побољшању корпоративног понашања и перформанси. Прецизније речено, сазнање да ће одређене активности бити обелодањене може утицати на корпоративни менаџмент да своју моћ користи разборито и правилно, додатно га охрабрујући да преиспита дефинисану политику како би је учинио прихватљивом за ширу јавност. Повратно, то ће имати позитивне ефекте на репутацију, а тиме и постизање циљева предузећа.¹⁸⁶

¹⁸³ Еколошка ефикасност (*eco-efficiency*) се изражава као однос креирања економске вредности и додатног утицаја активности предузећа на окружење. Еколошка ефикасност се постиже преко повећања вредности производа и/или услуга, оптималне употребе ресурса и редуковања утицаја на животну средину. Детаљније погледати: „What is Eco-efficiency?“, Преузето са: http://www.ic.gc.ca/eic/site/ee-ee.nsf/eng/h_ef00010.html (12.01.2012).

¹⁸⁴ Solomon, J., Does Social and Environmental Reporting Nurture Trust and Stakeholder Engagement and Reduce Risk, оп. цит., стр. 10

¹⁸⁵ Elliott, B., Elliott, J., Financial Accounting and Reporting, оп. цит., стр. 758-9.

¹⁸⁶ Viliers, C., Corporate Reporting and Company Law, оп. цит., стр. 232.

Први глобални извештај о корпоративној еколошкој одговорности публиковала је светски позната консултантска и ревизорска фирма *KPMG* 1993. године, а низ је настављен од стране светски познатих компанија укључујући и произвођача спортске опреме *Puma* који је новембра 2011. године обелоданио први еколошки извештај о успеху за 2010. годину. Циљ наведеног потеза био је да се заинтересованој јавности укаже на стварне трошкове производње, у смислу употребе природних ресурса и еколошког утицаја пословања - од набавке материјала и сировина до продаје финалних производа. Тиме се истовремено стејкхолдерима пружа могућност увида у еколошке аспекте комерцијалних одлука, али се такође осветљавају и економске последице ограничених природних ресурса. У наведеном извештају је приказано да економска вредност емисије гасова који доприносе глобалном загревању (*GHG*), употребљене воде, земљишта, производње сировина, загађења ваздуха и отпада у целом ланцу вредности износи 145 милиона евра. Свакако највећи удео наведених трошкова се односи на емисију гасова и употребу воде (по 47 милиона евра). Процена трошкова по основу емисије гасова заснована је на износу трошкова за друштво по основу текућих и будућих климатских промена. Обрачун финансијских импликација употребе вода заснован је на употреби различитих вредности за поједине географске локације у зависности од расположивости односно несташице воде на одређеним подручјима.¹⁸⁷

Еколошки извештај о успеху компаније *Puma* излази из оквира еколошких разматрања. Користи за компанију повезане су са стратегијом (идентификовање одрживих инпута тј., ресурса), управљањем ризицима (рани увид у настанак ризика) и транспарентношћу из перспективе стејкхолдера. Међутим, финансијски утицај је и даље кључан и у том контексту еколошки извештај о успеху представља инструмент за смештање монетарних вредности у еколошки оквир кроз читав ланац снабдевања. Када се извештај састави, он добија значајан потенцијал као стратегијски инструмент за управљање пословањем. Стратегијске промене у ресурсима могу се вршити са циљем да се редукује неповољан утицај на окружење, што ће вероватно резултирати иновацијама у производима. Напори да се екстерналије искажу у монетарним јединицама обезбеђују неизмеран потенцијал за интегрисано извештавање.¹⁸⁸

Према *Worphy* облик еколошког извештаја варира од извештаја усмереног на стварање позитивног имица у јавности (као инструмента односа са јавношћу), све до извештаја који настају као резултат детаљнијих истраживања еколошких перформанси, политика, поступака и будућих праваца акција предузећа. Отуда је

¹⁸⁷PriceWaterhouseCoopers, Puma's reporting highlights global business challenges, *World Watch*, Issue 3-2011, p.10, доступно http://www.pwc.com/en_GX/gx/ifrs-reporting/assets/world-watch-issue-3-2011.pdf (20.01.2012).

¹⁸⁸Hudson, J., Jeaneau, H., Zlotnicka, T., „What is Integrated Reporting?“, UBS Investment Research, 2012, p. 50. доступно <http://www.sasb.org/wp-content/uploads/2012/06/UBS-on-Integrated-Reporting.pdf> (01.07.2012.)

неопходно разликовати пет нивоа извештаја о утицају предузећа на животну средину.¹⁸⁹

- кратак извештај као саставни део годишњег извештаја (билтен);
- једнократни еколошки извештај;
- годишњи извештај повезан са системом управљања животном средином;
- приказ еколошких, социјалних и економских перформанси на годишњој основи;
- развијено извештавање о одрживом развоју, кроз приказ повезаних еколошких, економских и социјалних аспеката корпоративних перформанси (о чему ће бити више речи у следећем поглављу).

У мају 2001. године Европска комисија је издала препоруке за признавање, мерење и обелодањивање еколошких питања у годишњем извештају. Комисија је указала на постојање два кључна проблема: први је садржан у непостојању експлицитних правила, што значи да свака група стејкхолдера може сматрати да су обелодањивања недовољна или непоуздана, док се други проблем односи на чињеницу да у овом подручју постоји низак степен добровољног обелодањивања укључујући и секторе који имају значајан утицај на животну средину.¹⁹⁰

Иако је од наведеног извештаја прошло више од једне деценије, наведени проблеми и даље су актуелни. Одсуство усклађених смерница сугерише да инвеститори неће бити у могућности да врше поређења између предузећа, односно да нема адекватне процене утицаја еколошког ризика на финансијску позицију предузећа. Неоспорно је да постоје рачуноводствени стандарди који уређују проблематику резервисања и потенцијалних обавеза за еколошка питања, као и да предузећа у еколошки осетљивим секторима састављају појединачне еколошке извештаје. Међутим, и даље постоји изражена потреба за хармонизацијом садржаја који је неопходно обелоданити у годишњем извештају. Околност да се трошкови прикупљања и обелодањивања често посматрају као обесхрабрујући, заједно са напорима да се избегне наметање тежобних обавеза предузећима, резултирало је да Смернице извештавања углавном остану у границама постојећих Директива ЕУ (Четврте и Седме директиве) и МСФИ.

Питање финансијског извештавања као што је познато уређено је МСФИ. Најопштији механизам за извештавање о социјалном и еколошком утицају од стране предузећа укључује:¹⁹¹

¹⁸⁹ Viliers, C., Corporate Reporting and Company Law, оп. цит., стр. 244.

¹⁹⁰ EC, Recommendation on the Recognition, Measurement and Disclosure of Environmental Issues in the Annual Accounts and Annual Reports of Company, 2001, доступно на http://europa.eu.int/comm/internal_market (30.12.2011).

¹⁹¹ Elliott, B., Elliott, J., Financial Accounting and Reporting, оп. цит., стр. 761-766..

- Светски пословни савет за одрживи развој (*World Business Council for Sustainable Development*);
- Смернице за интегрисано управљање пројектима одрживог развоја (*Sustainability Integrated Guidelines for Management Project - SIGMA*);
- Институт за социјалну и етичку одговорност (*Institute of Social and Ethical Accountability AA 1000*);
- Међународна организација за стандардизацију (*International Organisation for Standardization ISO 14000*);
- Управљање животном средином и шеме ревизије (*Environmental Management and Audit Scheme - EMAS*);
- Одбор за стандарде обелодањивања о угљен-диоксиду (*Carbon Disclosure Standards Board*);
- Глобална иницијатива за извештавање (*Global Reporting Initiative - GRI*).

Септембра 2011. године у Бриселу на иницијативу Европске комисије одржан је састанак експертске групе за нефинансијско обелодањивање у компанијама ЕУ на коме су учесници дискутовали о томе да ли захтеви обелодањивања треба да поприме форму опште обавезе извештавања или да се преведу у режим „сагласности или објашњења“. Већина експерата је мишљења да одређена варијанта приступа „сагласности или објашњења“ може представљати значајан подстицај за предузећа у обелодањивању релевантних информација, остављајући при томе предузећима одговарајући степен флексибилности. Према овом гледишту од предузећа се захтева да обелодане нефинансијске информације или да објасне зашто то не чине.¹⁹²

Генерисању релевантних информација може допринети респектовање следећих препорука:¹⁹³

1. Неопходно је да предузећа буду експлицитна у погледу тога која еколошка и социјална питања се сматрају релевантним за кориснике. Јасна представа о томе шта је материјално, пружа могућност предузећима да објасне значај еколошког и социјалног ризика и шанси у контексту њихове пословне стратегије, кључних покретача вредности, краткорочних и дугорочних финансијских перформанси. Такође, неопходно је објаснити која питања се не сматрају значајним и разлоге за такву одлуку. Проблем је међутим садржан у чињеници да менаџмент не жели да буду експлицитан у погледу значаја одређених питања, како не би дошао у конфликт са осталим стејкхолдерима указујући им да су њихови интереси за предузеће мање важни.

¹⁹² Expert Group on Disclosure of Non-Financial Information by EU Companies, Meeting Report, Brussels, September 2011, доступно http://ec.europa.eu/internal_market/ (07.01.2012).

¹⁹³ Sullivan, R., Corporate Responsibility Reporting: Three Practical Proposals, Guardian Professional Network, 4 april 2011, преузето са www.guardian.co.uk (23.12.2011).

2. Неопходно је идентификовати стејкхолдере који се сматрају кључним за корпоративни успех и дугорочно пословање, објаснити како се предузеће залаже за њихове интересе (на који начин је одговорно тим стејкхолдерима), затим специфична питања постављена од стране стејкхолдера и опис активности које се намеравају предузети како би се на ове потребе адекватно одговорило.

Добровољна природа већине социјалних и еколошких модела извештавања значи да су ови извештаји углавном неупоредиви и да њихов садржај варира између предузећа. Без јасних захтева, менаџмент има дискрецију у погледу обликовања садржине извештаја, а уколико се томе придодају различити корпоративни циљеви, разлике постају неминовне. Такође, квалитет информација који је неопходан да инвеститори изврше процену еколошких и социјалних перформанси често је незадовољавајући. Поред поменутих, разлоге треба тражити и у ограничењима која су иманентна процесу извештавања о корпоративној одговорности попут релативно неразвијених процедура прикупљања података, неадекватног квалитета система уверавања (верификације), неизбежног компромиса између трошкова и прецизности, као и високом степену арбитрарности бројних техника коришћених за генерисање информација. Независно од тога могуће је идентификовати базични сет основних елемената у извештају о КДО. Упркос бројним изазовима важно је нагласити да се корисност наведених информација не огледа у њиховој савршеној прецизности, него у приказу вредности и приоритета предузећа који постају есенцијални инпут за доношење одлука стејкхолдера. У том смислу, улога извештавања је да омогући да се сагледају чињенице које из традиционалних извештаја нису уочљиве.

III СТАНДАРДИЗАЦИЈА ПОСЛОВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА И ОКВИР ГЛОБАЛНЕ ИНИЦИЈАТИВЕ ЗА ИЗВЕШТАВАЊЕ

1. КОНЦЕПТ ИНТЕГРИСАНОГ ИЗВЕШТАВАЊА ПРЕДУЗЕЋА

1.1. Појам и значај интегрисаног извештавања

Последњих година широм света пословни лидери све гласније истичу потребу за драматичном променом модела корпоративног извештавања. Текући извештаји, како финансијски, тако и нефинансијски, постали су недовољно релевантни услед своје комплексности и суженог фокуса. Промене у пословању предузећа, начину на који она креирају вредност, као и окружење у коме послују, заједно са трендовима попут глобализације, повећаних политичких активности, као одговор на финансијску и друге кризе, додатно повећавају очекивања у погледу корпоративне транспарентности и одговорности. Наиме, растући социјални (сиромаштво, социјална неједнакост, корупција) и еколошки (емисија угљен-диоксида, отпадне воде, контаминација земљишта, глобално загревање) проблеми са којима се привреде широм света суочавају врше значајан притисак на предузећа у правцу извештавања о питањима из домена одрживог развоја на систематској основи. Циљ је да се заинтересована јавност информише о томе на који начин свако предузеће користи, доприноси развоју или деградира људске и природне ресурсе.

У претходном поглављу разматрали смо поједина питања из домена финансијског извештавања и осветлили одређене аспекте и моделе нефинансијског извештавања, пре свега извештавања о вредности односно кључним факторима успеха, социјалним и еколошким перформансама. Поред наведених, пажњу стручне и научне јавности последњих година заокупља и модел извештавања о одрживом развоју. Отуда ћемо у наставку размотри и наведени модел и сагледати његове релације са претходно изложеним моделима извештавања.

У погледу дефиниције извештавања о одрживом развоју не постоји консензус. Тако, на пример, поједини аутори овај модел извештавања поистовећују са извештавањем о КДО. Извештавање о одрживом развоју се најчешће користи да опише извештаје припремљене за потребе информисања стејкхолдера, а не само за потребе учесника на тржишту капитала. Као такво, оно обухвата, али се не исцрпљује нефинансијским информацијама попут кључних индикатора перформанси повезаних са еколошким, социјалним и управљачким стратегијама, процесима, ризицима и могућностима. Његову суштину такође чини обухватање и презентовање информација о економском утицају предузећа на окружење.¹⁹⁴

¹⁹⁴ KPMG, „Capital Markets in the Dark: an Unsustainable State of Play: Better Business Reporting“, 2011, www.kpmg.com.au преузето (15.01.2012.).

Претходна дефиниција недвосмислено указује да употреба извештаја о КДО и извештаја о одрживом развоју као синонима није адекватна, будући да је питање одрживог развоја по својој садржини знатно шире од КДО. Неоспорно је међутим да идеја КДО представља један од инструмената преко кога предузеће доприноси одрживом развоју друштва.¹⁹⁵ Ово на начин да најпре осигура дугорочност сопственог пословања преко изградње одрживог пословног модела, будући да успешно пословање, односно изврсне економске перформансе представљају основу за спровођење свих додатних активности у правцу позитивног утицаја на окружење и/или минимизовања негативних утицаја. У пракси предузећа публикују како извештаје о КДО, тако и извештаје о одрживом развоју, а њихова основна разлика јесте у обухватности појединих аспеката пословања.

Полазећи од дефиниције одрживог развоја друштва, према којој је у питању „могућност да се подмире потребе текуће генерације, без угрожавања опстанка будућих генерација“,¹⁹⁶ односно економско, социјално и еколошко благостање текућих и будућих генерација, као и чињенице да је за успех савремених предузећа од кључног значаја сарадња са стејкхолдерима, корпоративни одрживи развој могуће је интерпретирати и као способност предузећа да креира вредност за постојеће и будуће стејкхолдере.¹⁹⁷

Креирање вредности за стејкхолдере основна је претпоставка успешног пословања предузећа и у том смислу менаџмент има одговорност да избором стратегија и вођењем пословања обезбеди реализацију наведеног циља. Наиме, предузеће зависи од ресурса бројних стејкхолдера, услед чега се менаџмент суочава са изазовом да обезбеди сагласност друштва преко комуницирања користи које предузеће креира за друштво, као и ефеката њихове активности на одрживи развој друштва. С друге стране, визија одрживог развоја претпоставља партиципирање стејкхолдера што повратно захтева извештавање о питањима и активностима које су релевантне за сваку категорију кључних стејкхолдера.¹⁹⁸

Креирање вредности за стејкхолдере на одржив начин могуће је само уколико предузеће у свим димензијама пословања постиже задовољавајуће перформансе. Околност да се различите димензије пословања међусобно не искључују, већ напротив имају комплементарни карактер изискује потребу њиховог свеобухватног приказивања у јединственом извештају на интегрисан начин. У описаном амбијенту

¹⁹⁵ Quaddus, M., A., Siddique, A., B., Handbook of Corporate Sustainability: Frameworks, Strategies and Tools, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2011, p. 2.

¹⁹⁶ United Nations, „Report of the World Commission on Environment and Development, General Assembly Resolution 42/187, 1987, доступно . <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> (10. 03.2012).

¹⁹⁷ Brockett, A., Razaee, Z., Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, оп. цит., стр. 4.

¹⁹⁸ Herzig C., Schaltegger S., “Corporate Sustainability Reporting”, p. 301, публикувано. у: Schaltegger S., Bennett M., Burritt R., Sustainability Accounting and Reporting, Springer, Dordrecht, 2006, p. 301.

регулаторна тела, инвестициона заједница и глобалне рачуноводствене фирме предлажу нову форму повезаног, холистичког извештавања.

Интегрисано извештавање се може дефинисати као интегрисани приказ перформанси предузећа, финансијских и нефинансијских, како би се приказао степен у коме предузеће инкорпорира идеју одрживог развоја у своје пословање. Оно обухвата сет процеса и активности са циљем да се на концизан начин прикаже ефекат стратегија и управљања на износ генерисане вредности за стејхолдере.¹⁹⁹ Интегрисано извештавање по свом карактеру представља специфичан облик извештавања о одрживом развоју. Специфичан у смислу да разматра како нефинансијске, тако и финансијску димензију корпоративног одрживог развоја.

Наведени модел извештавања између осталог треба да омогући да се стејхолдерима у већем степену објасне перформансе предузећа у односу на традиционално финансијско извештавање. Као такво, интегрисано извештавање треба да учини видљивим зависност предузећа од различитих ресурса и начина њихове употребе, затим везу између различитих врста капитала (финансијског, производног, људског, интелектуалног, природног и социјалног) и приступа предузећа овим ресурсима, као и повратни утицај пословања на поједине облике капитала. Такве информације су од кључног значаја за:²⁰⁰

- сврсисходну оцену дугорочне одрживости пословног модела и стратегија;
- задовољење информационих потреба инвеститора и других стејхолдера;
- ефикасну алокацију ограничених ресурса.

Полазећи од чињенице да је реч о форми корпоративног извештавања која као исходиште има финансијско извештавање и извештавање о одрживом развоју предузећа, могуће је поставити питање да ли интегрисани извештај представља проширену верзију традиционалних финансијских извештаја или је реч о новом моделу извештавања који акценат ставља на одговорност предузећа за креирање благостања за шири круг стејхолдера?

Значај разрешења наведене дилеме препознаје се у чињеници да се тиме прецизира не само садржина извештаја тј. шта је предмет мерења и извештавања, него зашто и коме су такве информације намењене. Отуда је одговоре на изнета питања између осталог неопходно тражити у контексту полазних премиса теорије акционара и теорије стејхолдера.

Финансијско извештавање и извештавање о одрживом развоју рефлектују напоре предузећа да се суштина и ефекти пословања објасне кроз два различита

¹⁹⁹ International Integrated Reporting Council, Understanding Transformation: Building the Case for Integrated Reporting, 2012, p. 1. доступно <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Business-Case/sources/indexPop.htm> (10. 11. 2012).

²⁰⁰ International Integrated Reporting Committee, Towards Integrated Reporting Communication Value in the 21st Century, p. 7, доступно http://www.discussionpaper2011.theiirc.org/wp-content/uploads/2011/DP/discussionpaper2011_print_version.pdf www.theiirc.org (10. октобар 2011).

језика, формата и извештаја.²⁰¹ Избор приступа интеграције наведених модела извештавања условљено је посматрањем кључних циљева предузећа.

Уколико се сматра да је врховни циљ предузећа да промовише интересе акционара, тада пут ка интегрисаном извештавању може бити једноставан избор бројних мерила из подручја одрживости пословања, а чије приказивање у контексту финансијских извештаја може бити корисно за максимизовање вредности за акционаре. Наведени приступ резултирао је појавом различитих извештајних формата. Један од корпоративних одговора на наведене потребе појавио се у протеклој декади у виду специфичног извештаја о одрживом развоју предузећа као додатак финансијским извештајима. Такав формат извештаја приказује информације о еколошким, социјалним и економским активностима и перформансама предузећа, често пратећи форму некадашњих еколошких извештаја. Извештај „3П“ (*Triple „P“ Report*) је један од првих ове врсте који указује на тродимензиони карактер извештавања – људи, планета и профит (*People, Planet and Profit*). Друга солуција односи се на интегрисање информација из домена корпоративне одрживости у годишњи финансијски извештај, тј. извештај о финансијском положају и успеху. Поједине фирме („*Renault Group*“, 2002) су отишле корак даље и у потпуности интегрисале еколошке и социјалне извештаје у годишњи извештај.²⁰²

С друге стране, уколико се вредност предузећа и његов просперитет посматрају као део ширег концепта у коме су акционари важни, али не и једини стејкхолдери, тада је неопходно да интегрисано извештавање прикаже међузависност предузећа и његових кључних стејкхолдера. Значај интеграције у овом случају рефлектује се у чињеници да је реализација финансијских циљева без разматрања ширег друштвеног контекста погрешна и као таква неодржива, услед настанка значајних негативних екстерналија за стејкхолдере. Слично томе, друштвена одговорност недовољна је и сама по себи не може опстати уколико предузеће постане непрофитабилно.

Околност да преко механизма извештавања предузеће полаже рачун широј јавности, сугерише да су корпоративно извештавање и концепт одговорности тесно повезани. Као такви, рефлектују транспарентност, тачност и преузимање одговорности за последице донетих одлука. У том смислу, одговорним се сматрају она предузећа која врше надзор ефеката свог пословања на шире окружење и о томе полажу рачун независно од утврђеног врховног циља.²⁰³

²⁰¹ Massle, R., „Accounting and Accountability: Integrated Reporting and the Purpose of the Firm“, публикувано у Eccles, R., Cheng, B., Saltzman, D., *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, p.2

²⁰² Herzig, C., Schaltegger S., *Corporate Sustainability Reporting*, оп. цит. 307.

²⁰³ Близу 95% највећих светских компанија (*Global Fortune 250*) извештава о својим социјалним и еколошким перформансама. За 2008. овај проценат је износио 80% Детаљније о томе погледати: KPMG, *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*, 2011, p. 6.

Наглашен значај појединих стејкхолдера за дугорочно пословање предузећа и повратни утицај предузећа на квалитет живота различитих група стејкхолдера, иницира потребу да се приликом дефинисања циљних перформанси предузећа поред финансијских, сагледају и остала питања из домена одрживог развоја. Прецизније речено, неопходно је да предузеће приликом утемељења своје мисије, циљева и стратегија прихвати шири контекст стејкхолдера, њихове интересе и потребе (погледати преглед).

Преглед бр. 3.1. - Компарација друштвено одговорног и предузећа усмереног на максимизовање профита

	<i>Друштвено одговорно предузеће</i>	<i>Предузеће фокусирано на власнике</i>
Мисија	Корисност за друштво	Стварање профита
Вредности	Креирање и промоција друштвених вредности	Финансијска вредност за акционаре
Циљеви	Профит је инструмент за реализацију друштвених циљева	Профит је циљ сам за себе, тј. инструмент за економско благостање власника
Мерење остварења	Успех се мери кроз друштвене ефекте	Успех предузећа се мери преко финансијског резултата
Расподела резултата	Део или укупан добитак се реинвестира у предузеће или пројекте од друштвеног значаја	Добитак припада власницима
Раст	Одрживи раст, тј. раст који креира вредност за све стејкхолдере	Максимизовање раста по сваку цену

Извор: Ellis, T., *The New Pioneers: Sustainability Business Success through Social Innovation and Social Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, 2010, p. 141.

Усмереност ка стејкхолдерима резултира усвајањем и имплементацијом концепта интегрисаног извештавања. Стејкхолдери су посебно заинтересовани за информације које ће им пружити могућност да потпуније разумеју утицај предузећа и његову компетентност у управљању еколошким, социјалним и економским аспектима пословања. Наиме, ови фактори повратно утичу на потенцијал креирања вредности, дугорочне финансијске перформансе и принос на инвестиције.

За одбор директора и сениор менаџмент добро конципиран извештај представља вредан извор информација о перформансама које могу бити од значаја за предузеће, подмирење потреба и формирање очекивања различитих група стејкхолдера. Такве информације важне су за доношење стратегијских одлука. Када

је реч о појединим групама стејкхолдера, њихове потребе у погледу информација о питањима одрживости пословања огледају се у следећем.²⁰⁴

Инвеститори све чешће информације повезане са одрживошћу пословања користе као инпут за доношење одлука о улагању капитала. Околност да представљају главне носиоце финансијског ризика, условила је да инвеститори постану заинтересовани за процену свих ризика који су инхерентни пословању предузећа у коме поседују улагања;

Запослени и синдикати као њихови представници су заинтересовани за информације из домена одрживог развоја како би проценили стабилност запослења и степен у коме предузеће сноси одговорност за своје активности. Такође, запослени се све чешће опредељују за предузећа која су поред економског успеха, у високом степену друштвено и еколошки одговорна;

Држави и регулативи су наведене информације неопходне како би се регулисала активност предузећа и утврдиле политике у погледу конкуренције, пореза, животне средине, потрошача и других питања. Додатно, извештавање о одрживом развоју може допринети кредибилитету предузећа приликом конкурисања на тендеру или у погледу могућности закључивања уговора;

Купци посебно они који су дугорочно повезани и зависни од предузећа имају интерес за његово будуће пословање. Отуда они желе информације о вредностима, односу предузећа према ширем окружењу и повезаним друштвеним ризицима. Купци такође све чешће желе да знају да ли су производи и услуге предузећа безбедни за окружење;

Кредиторима информације о одрживости постојећег пословног модела пружају могућност да детаљно процене ризике повезане са пословањем клијената. Последњих година банке и други кредитори се налазе у фокусу посебног мониторинга у смислу доприноса њихових активности одрживом развоју (индиректан утицај позајмица, различити пројекти у подручју одрживог развоја). Такви притисци су допринели да питања повезана са одрживим развојем добију већи значај у процесу процене бонитета тражилаца кредита;

Добављачи као корисници информација настоје да боље процене ризике и могућности повезане са праксом њихових пословних партнера. Ови извештаји их такође информишу о захтевима са којима се могу суочити као део ланца снабдевања (на пример повезивање са купцима који су еколошки неутрални, или које одликује висок степен етичности);

Невладиним организацијама извештај о одрживом развоју предузећа помаже да боље разумеју вредности, принципе, ставове, перформансе и циљеве предузећа

²⁰⁴ Collier, P., Agyei-Ampomah, S., Business risk management, Shareholder value and reputational risk, CIMA publishing, 2008, p 207.

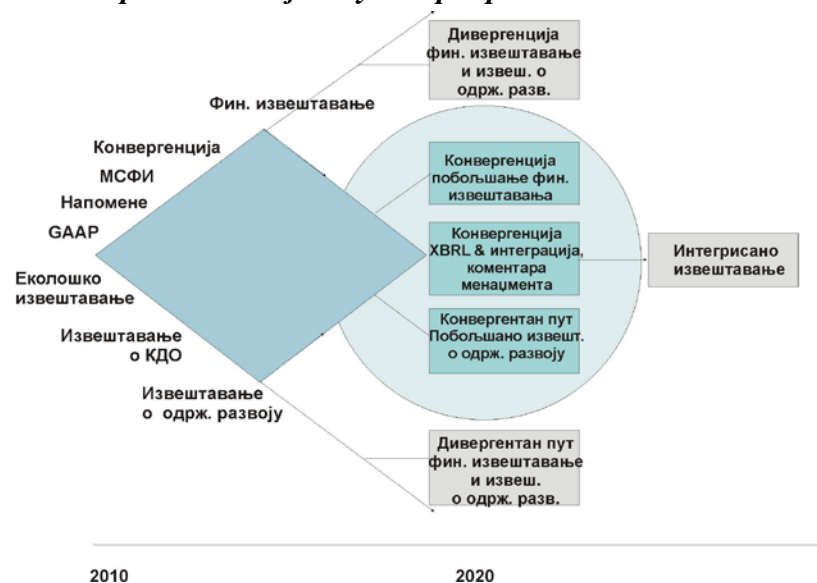
(еколошке перформансе, заштита окружења, једнаке могућности за све запослене, људска права);

Јавност је под бројним утицајем, пре свега предузеће се јавља као извор радних места, има улогу локалног добављача важних инпута, пружа подршку друштвеним пројектима и сл. Осим тога, јавност је заинтересована и за еколошке перформансе попут јачине буке, степена загађења и сл.

Оптерећеност финансијског извештавања бројним ограничењима (о чему је већ било више речи) имплицира да се интегрисани извештаји не могу конституисати пуким проширењем постојећих финансијских извештаја. Ово посебно ако се у виду има чињеница да постојећи модел финансијског извештавања обезбеђује извештаје опште намене, као и да није успео да подмири информационе потребе стејкхолдера изван финансијске заједнице. У том смислу, наведена ограничења се не могу премостити додатним обелодањивањем нефинансијских перформанси. Прецизније речено, интегрисани извештаји не представљају збирни преглед финансијских, еколошких, социјалних и информација из домена корпоративног управљања. Такође, они не значе само промену извештајног формата, већ рефлектују идеју о трансформацији целокупног процеса корпоративног извештавања.²⁰⁵

Из претходног међутим, не треба извучити закључак да финансијско извештавање нема додирних тачака са интегрисаним извештавањем. Напротив, оно представља полазну основу на којој се интегрисано извештавање гради.

Слика бр. 3.1. Развојни пут корпоративног извештавања



Извор: KPMG, „Capital Markets in the Dark: an Unsustainable State of Play: Better Business Reporting“, 2011, p. 5.

²⁰⁵ KPMG, „Integrated Reporting: Understanding the Requirements“, 2011, KPMG, p. 12. доступно <http://www.kpmg.com/ZA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/General-%20Understanding%20the%20requirements.pdf> (20.02.2012).

Као што претходна слика показује једноставно додавање финансијских информација текућим извештајима о КДО, не може креирати вредност за предузеће, учеснике на тржишту капитала, нити за остале стејкхолдере. Таква пракса рефлектује само наставак пословног извештавања на дивергентан начин. Међутим, побољшано извештавање о одрживом развоју, као и побољшање финансијског извештавања, мењају путању према истинском интегрисаном извештавању. Постојећи корпоративни извештаји су прилично обимни, а превише детаља може замаглити кључне информације, пре него допринети њиховом разумевању. У том смислу, неопходно је у интегрисани извештај укључити искључиво релевантне информације и обезбедити њихово повезивање како би се учиниле разумљивим за кориснике.

Према речима професора Кинга (Mervyn King) интегрисано извештавање се гради на пракси финансијског извештавања и извештавања о социјалним, еколошким и управљачким перформансама, оспособљавајући предузеће да стратегијски управља пословањем, брэндом и репутацијом, као и да се боље припреми за управљање свим изазовима који могу угрозити његов опстанак у дугом року.²⁰⁶ Сагласно томе, предузећа треба да интегришу информације о одрживом развоју и повезаним циљевима са финансијским извештавањем. На тај начин биће у могућности да детаљно објасне пословну филозофију и политику у погледу финансијских, социјалних и еколошких перформанси, затим изложеност ризику на свим релевантним подручјима, усклађеност између краткорочних и дугорочних стратегија, напредак у постизању бенчмаркинг праксе, као и рокове који су предвиђени за превазилажење гепа између дефинисаних и постигнутих резултата.²⁰⁷

Интегрисано извештавање приказује релације између корпоративног управљања, стратегија и финансијских перформанси с једне, и социјалног, еколошког и економског окружења у коме предузеће послује на другој страни. Тиме се пружа могућност да се на кохерентан начин презентују стратегије и позиција предузећа, а финансијске перформансе ставе у контекст реакција предузећа, како на институционални и регулаторни оквир, тако и на тржишне и друштвене трендове који дугорочно утичу на перформансе предузећа. Додатно, веза између социјалних, економских и еколошких вредности постаје јаснија.²⁰⁸

Преко транспарентног приказа односних релација интегрисано извештавање омогућава анализу утицаја и међусобне повезаности значајних финансијских и нефинансијских шанси, ризика и перформанси унутар ланца вредности, чиме

²⁰⁶ KPMG, "Integrated Reporting: Understanding the Requirements", оп. цит., стр. 3.

²⁰⁷ International Federation of Accountants, „Integrating the Business Reporting Supply Chain“, 2011, р. 29, доступно <https://www.ifac.org/publications-resources/integrating-business-reporting-supply-chain-summary-key-recommendations> (22.02.2012.).

²⁰⁸ Wood, D., „What Should be Done with Integrated Reporting?“, публикувано у: Eccles R., Cheng, B., Saltzman, D., The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps, Harvard Business School, 2010, р. 25.

доприноси да инвеститори и други стејкхолдери разумеју како предузеће заиста послује. Истовремено, менаџмент располаже валидном основом за доношење одлука које ће учврстити одрживост пословања. Наиме, потпунијим сагледавањем везе између финансијских и нефинансијских кључних индикатора перформанси, менаџмент ће бити у прилици да разуме компромисе неопходне за усклађивање финансијских циљева и друштвених захтева и да сагласно томе, формулише и имплементира одговарајуће стратегијске опције.²⁰⁹

Међутим, политика отворености (искрености), када је реч о обелодањивању, претпоставља промене у вредностима и култури на начин да инвеститори и остали стејкхолдери промене свој приступ према корпоративном извештавању. Прецизније речено, уместо да стејкхолдери у извештајима посматрају сваку појединачну позицију, како би утврдили настале промене у односу на претходне кварталне и успешност предузећа у постизању краткорочних финансијских циљева, нагласак треба да буде на дугом року и пословним стратегијама. У супротном, неће бити значајног помака из информационог гена који је настао у досадашњој пракси извештавања.

Губитак вредности за акционаре као резултат корпоративних скандала, еколошке катастрофе, угрожавање безбедности, злоупотреба људских права током протеклих деценија, указује на могуће негативне импликације фактора из домена одрживог развоја на профит предузећа. Отуда, уколико је финансијски успех предузећа детерминисан одрживим развојем, тада се изостављање односних информација из корпоративних извештаја сматра фундаментално погрешним.²¹⁰

Пракса је показала да изоловано приказивање информација о еколошким и социјалним перформансама предузећа резултира игнорисањем односних информација приликом одлучивања, што последично доводи до доношења неоптималних економских одлука и погрешне алокације ресурса. То даље имплицира да питање одрживог развоја не може бити одвојено посматрано од кључних пословних стратегија и процеса управљања уколико се жели оптимизирати вредност и постићи задовољавајуће перформансе предузећа. С тим у вези, као централно питање препознаје се степен у коме предузећа повезују стратегију одрживог развоја и пословну стратегију. Интегрисано извештавање се између осталог бави обелодањивањем информација о наведеним стратегијама и као такво представља последњу карику у дугом и изазовном процесу, који започиње повезивањем ризика и могућности из домена одрживог развоја са финансијским ризицима и шансама.

²⁰⁹ Eccles, R., Krzus, M., One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2010. p. 20.

²¹⁰ KPMG. "Integrated Reporting: Understanding the Requirements", оп. цит., стр. 1.

Надаље, наведени процес претпоставља утврђивање планова и циљева, развој и имплементацију стратегија, политика и процедура, као и евалуацију перформанси.²¹¹

Интеграција стратегије одрживог развоја у ширу пословну стратегију пружа могућност да интегрисано извештавање прикаже начин на који менаџмент разматра финансијска и нефинансијска питања и утврђује приоритете у управљању предузећем. На тај начин се обезбеђује потпуна слика о перформансама, ризицима и могућностима, која приказује изворни „3П“ приступ управљања и извештавања.²¹²

У наведеном контексту, ефикасност спровођења стратегија, система, вредности и културе је од кључног значаја, што имплицира да интегрисано извештавање представља резултат промена фундаменталног пословног процеса, а не циљ сам за себе. Пут трансформације финансијског и извештавања о одрживом развоју у интегрисано извештавање води преко промена у пракси менаџмента. Ово зато што питање одрживог развоја има све већи значај за стабилност и раст предузећа и тржишта у кратком, али и у дугом року. Управљање еколошким и социјалним капиталом постаје критично за будући просперитет предузећа.²¹³

Да би интегрисано извештавање испоручило реалну вредност, неопходно је да процес започне са интегрисаним размишљањем на врху предузећа, тако што ће одбор директора и сениор менаџмент изразити опредељење за одрживи модел пословања и примену добре пословне праксе. Ово даље подразумева дефинисање адекватне корпоративне културе и мисије како би се обезбедили услови за инкорпорирање идеје одрживог развоја у стратегије и постигла дугорочна економска виталност. Интегрисано размишљање води ка интегрисаном управљању и операционализацији идеје одрживог развоја, кроз превазилажење баријера и сарадњу, као и успостављање процеса, система и контрола за потребе идентификовања, мерења, мониторинга и извештавања о пословној пракси (еколошки, социјални и управљачки аспекти). Након што се интегрисано размишљање и управљање солидно утемеље унутар предузећа, могућа је имплементација процеса интегрисаног извештавања и коначно, публикавање серије корисних, међусобно повезаних извештаја.²¹⁴

Сматра се да интегрисано извештавање представља нову етапу у еволуцији корпоративног извештавања. Оно међутим није без изазова. Централни изазов интегрисаног извештавања огледа се у приказивању утицаја корпоративних активности из различитих перспектива, укључујући конфликт циљева, дилеме, синергије, приоритете и процес одлучивања. Исто тако, интегрисано извештавање се

²¹¹ Jeyaretnam, T., Niblock-Siddle, K., „Integrated Reporting: A Perspective from New Balance“, публикувано у: Eccles R., Cheng, B., Saltzman, D., The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps, Harvard Business School, 2010, p.34.

²¹² Ramsden, A., „Integrated Reporting“, *World Watch: Governance, Reporting and Assurance*, Issue 1, PricewaterhouseCooper, 2011, p. 8.

²¹³ KPMG. „Integrated Reporting: Understanding the Requirements“, оп. цит., стр. 1.

²¹⁴ Institute of Management Accounting, „General Comments on Integrated Reporting“, 2011, p. 2.

суочава и са изазовима методолошке интеграције који прожимају различите форме постојећих извештаја, активности комуницирања и управљања информацијама.²¹⁵

Усклађивање процеса извештавања о одрживом развоју са финансијским извештавањем захтева значајно редизајнирање процеса у предузећу, укључујући бројне функционалне дисциплине. Директор рачуноводства и остали финансијски стручњаци треба у потпуности да разумеју приступ предузећа питању извештавања о одрживом развоју, затим да напоре усмере ка постизању високог квалитета приказаних информација и да дискутују о начину на који предузеће управља релевантним питањима. Када је реч о методологији интеграције финансијских и нефинансијских информација, предузећа пласирају нефинансијске информације преко механизма извештавања о одрживом развоју. У том смислу, олакшавајућу околност представља чињеница да се бројне нефинансијске информације стратегијског карактера могу прикупити без потребе да се поново „измисли точак“.²¹⁶

Међутим, процес квантификовања нефинансијских информација и повезана просуђивања изузетно су комплексни. Ово услед чињенице да је извештавање о релацијама између финансијских и нефинансијских информација још увек у повоју. Као што је раније истакнуто, интегрисано извештавање је само једна од карика у ланцу промене пословног модела савременог предузећа. Сагласно томе, интегрисано извештавање се не може спровести без активног укључивања менаџмента. Од помоћи свакако може бити интеграција нефинансијских информација у процес дефинисања корпоративне стратегије који се одвија према следећем сценарију:²¹⁷

Први корак односи се на повезивање стратегијских циљева предузећа са питањима одрживог развоја. На пример, предузеће може имати за циљ повећање продаје преко отварања нових продајних објеката. Циљ повећања продаје неопходно је разматрати у контексту питања одрживог развоја која произилазе из ширења продајне мреже, с обзиром да већи број продајних објеката подразумева већи степен емисије угљен-диоксида, већу употребу воде и низ других ефеката.

У другом кораку предузеће укључује дефинисане кључне индикаторе перформанси како би се мериле активности које се предузимају у правцу постизања одрживог развоја. Предузеће анализира ризик већег загађења угљен-диоксидом и развија стратегију одрживог развоја која укључује изградњу еко-продавница које ће омогућити значајну уштеду енергије у односу на стандардне продајне објекте

²¹⁵ Herzig, C., Schaltegger, S., Corporate Sustainability Reporting, p. 301, као и Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R., Sustainability Accounting and Reporting, Springer, Dordrecht, 2006, p. 305.

²¹⁶ PriceWaterhouseCoopers, "Finding a Sustainable Edge – Putting Nonfinancial Data to Work for Strategic Growth", *R&C Worlds Express*, July 2010, p. 1.

²¹⁷ Ibid.

Трећи корак обухвата праћење напретка експанзије продајне мреже и приказивање извештаја који између осталог мери премију изградње нових еколошких продавница у виду редукованих трошкова енергије.

Способност да се прикажу релације између финансијских и нефинансијских варијабли рефлектује компетентност менаџмента. Транспарентно приказивање информација указује да је предузеће отворено за сарадњу са стејкхолдерима, као и да заиста брине о питањима из домена одрживог развоја..

Поред наведених, додатни изазови садржани су у чињеници да је интегрисано извештавање релативно нов феномен, услед чега се може догодити да поједини стејкхолдери којима је извештај намењен не разумеју значај приказаних информација, нити дугорочну вредност и консеквенце рада са еколошким и социјалним питањима. Када је реч о тржишту капитала, већина финансијских аналитичара још увек не поседује довољно знања о нефинансијским информацијама као што су еколошке и социјалне перформансе, што резултира тиме да се такве информације најчешће не разматрају приликом вредновања предузећа.

Уколико питање одрживог развоја није укључено у процес управљања и извештавања сматра се да предузеће није спремно да се суочи са изазовима интегрисаног извештавања. Одлука о интегрисаном извештавању подразумева да се пажљиво размотри читав сет питања попут садржине, формата и учесталости извештавања, идентификовања кључних стејкхолдера којима су извештаји намењени, канала комуницирања и верификације извештаја.

Прихватање и успешна имплементација концепта интегрисаног извештавања у предузећу захтева да се испуне одређене претпоставке. Оне се испољавају у виду подршке лидера предузећа, кроз иновативно размишљање и постојање одговарајуће информационо-технолошке подршке у предузећу.²¹⁸ У наставку ћемо укратко размотрити наведене факторе.

Генерални директор има врховну одговорност да обелодани информације и обезбеди да порука која се интегрисаним извештавањем преноси стејкхолдерима буде координирана и конзистентна. Остали извршиоци који имају важну улогу у извештавању су директор рачуноводства, председник за односе са инвеститорима, шеф информатике и шеф корпоративног комуницирања. Поред сагласности и подршке одбора директора, неопходно је и делегирање овлашћења како би се обезбедила имплементација концепта интегрисаног извештавања. Наиме, интегрисано извештавање захтева интерну координацију, као и приступ одређеним ресурсима.

Саставни део интегрисаног извештавања чине иновације, пре свега у виду развоја новог пословног модела који ће условити да се менаџмент и акционари

²¹⁸ Eccles, R., Krzus, M., „Integrated Reporting for a Sustainability Strategy“, *Financial executive*, March 2010, p. 31.

рефокусирају на дугорочни, стратегијски приступ предузећу. Визија је такође неопходна не само да би се препознали интереси свих стејкхолдера, него и да би се ови интереси укључили у будуће планове предузећа. Интегрисано извештавање намеће предузећима додатне захтеве, мења значај појединих питања, иницира преиспитивање мисије предузећа. Тиме се обезбеђује креирање нових процеса, производа и услуга, повећава степен одрживости и подржава процес креирања вредности.²¹⁹

Суштину интегрисаних извештаја чини као што је истакнуто приказ финансијских и нефинансијских перформанси и утврђивање повезаности између њих. Међутим, постоје одређена ограничења таквог приказивања, у условима када се комуникација одвија искључиво у папирној (штампаној) форми. Интернет и *Web 2,0* као и друге технологије омогућавају стејкхолдерима детаљнији увид у информације о предузећу и истовремено доприносе промени фокуса са једносмерног процеса пласирања информација ка развијеној комуникацији између предузећа и стејкхолдера. Претходно сугерише да идеја интегрисаног извештавања стиче нову димензију која се огледа у високом степену интеграције и интеракције у „*on line*“ окружењу, између предузећа и његових стејкхолдера. Међутим, из претходног не треба изводити закључак да савремена технологија представља решење за све изазове са којима се предузеће суочава приликом имплементације процеса интегрисаног извештавања. Напротив, технологија подржава креирање информација, али оне се морају дискутовати и анализирати. Укључивање стејкхолдера је централна карактеристика интегрисаног извештавања. У том смислу од интегрисаних извештаја се очекује не само да информише стејкхолдере, већ и да афирмише комуникацију и сарадњу између предузећа и његових кључних стејкхолдера.²²⁰

Када је реч о презентацији интегрисаног извештаја, централно питање је да ли информације треба приказати дословно у једном извештају или преко низа извештаја?

Текућа пракса извештавања у највећем броју корпорација широм света подразумева да се финансијске информације публикују у годишњим извештајима, а еколошке и социјалне информације у извештају о друштвеној одговорности. Међутим, у бројним случајевима сагледавање повезаности између наведених извештаја представља прави изазов. Отуда модел интегрисаног извештавања има за циљ да наведене аспекте пословања повеже односно интегрише. Један број

²¹⁹ Наведене иновације могу укључити на пример, софтвер за мерење нефинансијских перформанси и интеграцију финансијских и нефинансијских перформанси, препоруке о интерној и екстерној комуникацији и сарадњи са стејкхолдерима, као и методологију уверавања, како би се обезбедило интегрисано мишљење ревизора у погледу квалитета интегрисаног извештаја. Детаљније погледати: Eccles, R., Krzus, M., „Integrated Reporting for a Sustainability Strategy“, оп. цит., стр. 31.

²²⁰ Ibid.

иновативних предузећа попут *BASF, Novo Nordisk, Philips, Veolia Environnement, United Technologies Corporation* то већ годинама ради веома успешно.²²¹

Процес интеграције финансијских и нефинансијских информација се међутим не исцрпљује само издавањем једног документа у папирном облику. Отуда дилему о томе да ли интегрисани извештај чини један или низ извештаја треба решавати у контексту принципа „суштина изнад форме“. То сугерише да интегрисани извештај треба да се прикаже као јединствени документ, при чему може обухватати већи број појединачних извештаја. Сваки од ових извештаја бави се различитим аспектима одрживог развоја предузећа и као такав намењен је различитим групама стејкхолдера. Оно што је кључно јесте да сви извештаји треба да буду доступни јавности у истом временском тренутку. Одређени елементи извештаја диктирани су потребама стејкхолдера, пре него усвајањем општег приступа (једна извештајна форма за све). Једна од могућности јесте публикавање сумарног извештаја о финансијским, еколошким, социјалним и управљачким перформансама у коме ће се истовремено навести линкови са *web*-сајта предузећа, а на којима поједине групе стејкхолдера могу пронаћи додатне информације које су за њих релевантне.²²²

Иако садржај интегрисаног извештаја може бити детерминисан бројним објективним факторима укључујући и примену теста материјалности и разматрање релевантних стандарда извештавања, смерница и регулатива (о чему ће у наставку рада бити више речи), сам формат интегрисаног извештавања је знатно флексибилнији у односу на финансијско извештавање. У том смислу, постоји значајан простор да предузеће одабере и примени извештајну форму која ће бити усклађена са позицијом предузећа на тржишту, његовим стилем комуникације и сарадње са бројним стејкхолдерима. Ефикасном се сматра она форма која задовољава циљеве извештавања и истовремено промовише дијалог и ширење релевантних информација. Отуда је од посебног значаја да се комуникација са специфичним групама стејкхолдера пажљиво планира. Приказивање тражених информација у различитим форматима доприноси да се подмире потребе кључних стејкхолдера. Одговарајући на потребе бројних стејкхолдера предузеће не би требало да занемари

²²¹ Jeyaretnam, T., Niblock-Siddle, K., „Integrated Reporting: A Perspective from New Balance“, оп. цит., стр.36.

²²² Интересантан је случај *Rabobank* која је у банкарском сектору прва интегрисала своје финансијске и извештаје о одрживости 2008. године. Банка је за две године интегрисаног извештавања свој извештај редуковала са 125 страна на 35 страна. Истовремено, знатно више информација о одрживости публикује на свом *web* сајту, комплементарно са штампаним извештајима. Из перспективе стејкхолдера предност се огледа у чињеници да су информације транспарентније и доступне 24/7 услед чега су стејкхолдери у мањем степену зависни од публикавања годишњих (штампаних) извештаја. Детаљније о томе: Brugman, O., „Integrated Reporting Contributes to Embedding Sustainability in Core Business Activity“, р. 87, публикувано у: Eccles, R., Cheng, B., Saltzman, D., *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010.

одређена питања, али ни да стејкхолдере преоптерети са информацијама. Напротив, веома је важно да се успоставе процеси идентификовања и утврђивања приоритетних питања. У том смислу, интегрисано извештавање треба да представља свеобухватни одговор на информационе потребе кључних стејкхолдера.²²³

Када је реч о питању учесталости обелодањивања, већина предузећа која су до сада имплементирала концепт интегрисаног извештавања, обелодањивања углавном врше на годишњој основи, чиме се пружа могућност да се извештаји о одрживом развоју интегришу са годишњим финансијским извештајима. Међутим, бројни стејкхолдери су заинтересовани да информације о КДО и програму одрживог развоја добијају на перманентној основи. Отуда су се поједина предузећа преоријентисала са годишњег на обелодањивање на кварталном нивоу путем *web*-сајта. Предност таквог решења за предузеће огледа се у благовременом добијању повратних информација од интерних и екстерних стејкхолдера на основу којих је могуће извршити одговарајуће корекције у пословању.

Претходно изнето сугерише да интегрисани извештај не представља само пуки извештај, већ је реч о механизму, начину размишљања. С једне стране, предузеће разматра ресурсе које користи и ефекте (аутпуте) које генерише, како позитивне, тако и негативне. На другој страни предузеће доноси одлуку о томе где жели да иде (у ком правцу жели да се креће). Уколико предузеће жели да управља еколошким, социјалним и управљачким питањима и уколико су она кључна за креирање вредности предузећа, тада је у извештају неопходно то и објаснити. Компаније посматрају интегрисано извештавање као могућност комуницирања и имплементације стратегије одрживог развоја. На тај начин креирају вредност за стејкхолдере и истовремено доприносе одрживом развоју друштва.

1.2. Мотиви предузећа за усвајањем концепта интегрисаног извештавања на добровољној основи

Околност да предузеће не може опстати као изоловани пословни ентитет сугерише да извештавање и комуникација са стејкхолдерима имају важну улогу у одрживом развоју предузећа. С једне стране, циљеви предузећа у значајном степену опредељени су потребама различитих стејкхолдера које могу имати економску, социјалну и/или еколошку димензију, а чије подмирење захтева информације повезане са свим релевантним питањима и начином на који их предузеће третира. На другој страни, постоји зависност предузећа од ресурса бројних стејкхолдера, услед чега је неопходно уверити стејкхолдере да је у њиховом интересу да предузеће послује и успоставља односе сарадње са њима.

²²³ IIRC, "Towards Integrated Reporting Communicating Value in the 21st Century", оп. цит., стр. 2.

У описаном амбијенту менаџмент се суочава са изазовом да придобије сагласност свих кључних елемената који конституишу окружење у коме послује, као и да обезбеди неопходне ресурсе. Наведени циљ између осталог могуће је постићи преко извештавања о користима које предузеће креира, као и начину на који његове одлуке и активности доприносе идеји одрживог развоја друштва. Прецизније речено, дијалог са кључним стејкхолдерима и ширим окружењем основна је премиса успешног пословања предузећа у дугом року. У наставку ћемо најпре указати на третман извештавања о одрживом развоју и корпоративној друштвеној одговорности, а затим и интегрисаног извештавања.

Истраживања спроведена последњих година указују да све већи број предузећа извештава о питањима из домена одрживог развоја, што истовремено иницира питања о разлозима и користима наведених обелодањивања. Ово посебно ако се у виду има чињеница, да прикупљање и процесирање односних информација захтева значајне напоре предузећа, у смислу времена и ресурса.

У прошлости, предузећа су у различитим социјалним и еколошким извештајима разматрала поједина питања одрживог развоја. Међутим, такве информације често су биле занемарене од стране стејкхолдера, пре свега услед немогућности да се на основу њиховог изолованог посматрања добије потпуна слика о просперитету предузећа.

Значајан број предузећа питања одрживог развоја уопште не разматра управо из бојазни да ће тиме јавности и регулаторним агенцијама указати на несагласност њиховог пословања са различитим нормама. Разлози необелодањивања такође могу бити садржани у непостојању плана за предузимање корективних акција, као и одсуству намере да се обелодане неповољне импликације пословања на шире окружење. Међутим, пракса непубликовања извештаја недвосмислено указује да менаџмент предузећа не препознаје социјална и еколошка питања као приоритете, чиме се иницирају бројна питања о квалитету система и процеса управљања ризицима у предузећу. Остали разлози неизвештавања обухватају:²²⁴

- неповерење у погледу предности које ће се тиме остварити;
- кључни конкуренти не публикује наведене информације;
- предузеће већ има добру репутацију у погледу еколошких и социјалних перформанси;
- постоје други начини да се извештава о еколошким питањима;
- такво извештавање је превише скупо;
- тешкоће у прикупљању конзистентних података по основу бројних активности и селектовању релевантних индикатора;

²²⁴Kolk, A., A „Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance“, *Environment and Sustainable Development*, Vol. 3, No. 1, 2004, p. 54.

- то може угрозити репутацију предузећа, имати правне импликације или пробудити „успаваног лава“ (еколошке организације, на пример).

У Европској Унији питање нефинансијског извештавања регулисано је ревидираном Четвртом директивом ЕУ (2003), која захтева да предузећа обелодане кључне еколошке и социјалне индикаторе перформанси у годишњем извештају у степену који је неопходан за потпуније разумевање позиције, развоја и перформанси предузећа. Експертска група за обелодањивање нефинансијских информација је на иницијативу Европске комисије септембра 2011 године одржала низ састанака на којима је између осталог разматрано питање да ли обелодањивање нефинансијских информација треба да добије форму опште обавезе извештавања или је пригоднији приступ „повинуј се или објасни“ (*comply or explain*) који подразумева да предузеће у случају необелодањивања објасни разлоге такве одлуке.²²⁵

Поједине земље увеле су обавезу знатно детаљнијег извештавања него што је предвиђено одредбама Четврте директиве (Француска, Италија, Шведска, Данска, В. Британија).²²⁶ Међутим, већина земаља чланица ЕУ није додатно специфицирала захтеве садржане у Четвртој и Седмој директиви, нити су обезбедиле одговарајуће смернице у погледу врсте информација које је неопходно обелоданити. Као последица тога, компаније су само у изнимним случајевима публиковале информације које су релевантне за стејкхолдере.

Са претходно наведеним тесно је повезано и питање о томе ко треба да буде носилац обавезе нефинансијског извештавања. Као могуће, разматране су следеће опције: прво, да обавезу треба наметнути свим великим предузећима, затим да обавезу треба ограничити на велика предузећа која иступају на финансијским тржиштима, док нешто ригорознији предлог предвиђа да се обавеза извештавања наметне линеарно, свим предузећима независно од њихове величине. Када је реч о малим и средњим предузећима у случају прве две опције нефинансијско извештавање за њих не би представљало обавезу, већ би имало форму препоруке.²²⁷

У вези са разматраним питањем донета је препорука да примарни обавезници нефинансијског извештавања буду сва предузећа која имају значајне пословне операције на тржишту ЕУ, изузев малих и средњих предузећа. Међутим, наведено

²²⁵ European Commission, Meeting Report Expert Group on Disclosure of Non-Financial Information by EU Companies, Brussels, September 2011, p. 6. доступно http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/news/20110912-egdnfi-report_en.pdf (20.02.2012).

²²⁶ Данска је прва земља у свету која је захтевала од највећих компанија да у годишњем финансијском извештају прикажу нефинансијске информације, верујући да ће компаније преко стратегијског приступа питањима КДО унапредити своју конкурентност. Grayson, D., Hodges, A., Corporate Social Opportunity: Seven Steps to Make CSR Work for Your Business, Greenleaf Publishing limited, 2004, p. 246.

²²⁷ European Commission, Meeting Report Expert Group on Disclosure of Non-Financial Information on. цит., стр. 7.

ограничење не важи уколико је предузеће изложено значајном ризику у погледу повреде људских права.²²⁸

Пракса интегрисања информација о друштвеној одговорности предузећа и његовом одрживом развоју са финансијским информацијама, као и њихово обелодањивање у појединим јурисдикцијама различито је уређено. Тако, на пример, поједине земље наметнуле су обавезу интегрисаног извештавања попут Аустралије и Јапана. С друге стране, поједине берзе не допуштају котирање фирми без публиковања интегрисаног или бар извештаја о корпоративној друштвеној одговорности (берза у Јоханесбургу, Сао Паолу, Лондону и др), док америчка Комисија за хартије од вредности захтева од листираних предузећа да обелодане ризике и шансе повезане са климатским променама. За највећи број земаља интегрисано извештавање остаје у домену дискреције.

Прихватање концепта интегрисаног извештавања на добровољној основи обезбеђује реализацију бројних циљева и користи. У наставку ћемо размотрити неке од најважнијих фактора који охрабрују предузећа да извештавају у интегрисаном формату. При томе, најпре ћемо указати на вредности интегрисаног извештавања која се претежно односе на стејкхолдере, а затим и предности извештавања за извештајни ентитет. Мотиви за такву систематизацију садржани су у чињеници да интегрисано извештавање има две димензије, интерну и екстерну. За разлику од екстерне димензије која је усмерена на сагласност са регулативом и извештавање стејкхолдера, интерна перспектива извештавања подржава текуће перформансе, анализира подстицаје за имплементацију концепта одрживог развоја, као и процесе унутар предузећа неопходне за одлучивање менаџмента.²²⁹

Извештавање је важно јер окружењу приказује текуће перформансе предузећа – како добре, тако и неповољне и пружа основу за процену просперитета предузећа, а тиме и ширег друштва. У одређеним случајевима, посебно када је реч о еколошким перформансама, ове информације укључују екстерналије за друштво које настају као резултат пословања (загађење ваздуха, воде и деградација еко-система).

Извештавање о нефинансијским аспектима корпоративних активности рефлектује намеру предузећа да се бави за друштво важним питањима и да о њима комуницира са стејкхолдерима, како би се обезбедио и одржао континуитет добрих односа. Интегрисани извештај представља инструмент за ефикасније комуницирање и разумевање ризика и могућности преко разматрања еколошких и социјалних питања и трендова. Отуда стејкхолдери на бази наведеног извештаја могу сазнати

²²⁸ ECCJ, EU legislation on Non-financial Reporting by Companies, European Coalition for Corporate Justice, p. 3, преузето са: http://www.corporatejustice.org/IMG/pdf/position_paper_final-2.pdf, доступно (12.10 2011).

²²⁹ Више о томе, „Integrated Reporting: Closing the Loop of Strategy“, KPMG, 2010, p .5, преузето са <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/IntegratedReporting.pdf> доступно (9.10. 2011).

како је предузеће реаговало на одређене ризике и ефикасност управљања тим ризицима.²³⁰

Кроз интегрисане извештаје повезаност између финансијских и нефинансијских перформанси, као и степен у коме социјалне и еколошке перформансе утичу на финансијске перформансе предузећа постају очигледнији. На тај начин се побољшава квалитет информација које стејкхолдери добијају о перформансама предузећа, пружајући им увид у начин на који су постигнуте. Предност за стејкхолдере огледа се у бољем разумевању пословања, него што је случај када су информације о управљању, стратегијама и питањима одрживости приказују засебно.

Акционари могу бити заинтересовани за социјалне и еколошке информације посебно уколико им се укаже на њихову везу са финансијским перформансама. Потенцијални инвеститори ће бити у прилици да праве разлику између предузећа која потпуније разумеју материјалне ризике и шансе и сагласно томе, усмераваће капитал ка одговорнијим предузећима. Додатно, све је већи број етичних инвеститора који захтевају да фирме у које ће инвестирати усвоје друштвено одговоран приступ у пословању. Такви инвеститори одбијају да инвестирају у фирме које деградирају животну средину или су индиферентне према изазовима одрживог развоја. Иако друштвено одговорни инвеститори ретко поседују значајнија учешћа којима би могли утицати на цене акција, они представљају утицајан канал у комуницирању предузећа са кључним стејкхолдерима. Међутим, социјални и еколошки аспекти нису предмет интересовања само тзв. етичних инвеститора, напротив оне су релевантне и за традиционалне инвеститоре који се све више интересују за различите информације које имају значајан утицај на финансијски положај и просперитет предузећа. Отуда и они захтевају детаљно обелодањивање еколошких и других обавеза предузећа. У супротном, могли би бити финансијски оштећени од стране фирме која је пропустила да објави било који еколошки или социјални проблем чијем настанку је допринела.²³¹ Презентовање наведених информација као што је истакнуто доприноси да инвеститори боље разумеју пословање предузећа. Наиме, уколико се пословање не разуме, инвеститори преузимају већи ризик, захтевајући при томе веће стопе приноса на инвестиције.

Широм света расте друштвено одговорно улагање капитала, а рејтинг системи као што су *Dow Jones Sustainability Index* и *Corporate Responsibility Index* додатно подстичу предузеће да се одреде за интегрисано извештавање.²³² Обелодањивања о

²³⁰ Eccles, R., Krzus, M., „Integrated Reporting for a Sustainability Strategy“, оп. цит., стр. 30.

²³¹ Rochlin, S., Grant, B., „Integrating Integrated Reporting“, публикувано у: *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, p 76

²³² Наведени индекси указују стејкхолдерима на социјални, етички и еколошки утицај предузећа. Побољшањем перформанси из домена одрживог развоја, као и њиховим обелодањивањем, предузеће

еколошким и друштвеним аспектима пословања пружају могућност инвеститорима да тачније процене износ, временски распоред и извесност будућих новчаних токова. Саме финансијске информације за наведене сврхе недовољне су, услед чињенице да обухватају само део корпоративног ризика и потенцијала креирања вредности.

Када је реч о менаџменту, неопходно је постојање свести о томе да се креирање вредности не постиже само преко финансијских активности, већ често и преко утицаја које предузеће врши на своје окружење. Иако наведени утицај тренутно у највећем броју случајева није могуће директно квантификовати, присутна су мишљења да ће наведена могућност постојати у условима када тржишна привреда буде функционисала ефикасно.

Интегрисано извештавање може представљати инструмент сигнализирања стејкхолдерима. Наиме, интегрисани извештај пружа добру апроксимацију за перформансе одрживог развоја, чиме доприноси јачању конкурентске предности у односу на друга предузећа која нису укључена у социјалне и еколошке пројекте или не обелодањују резултате у наведеним подручјима на довољно транспарентан начин. Кроз усаглашавање политика и пословање предузећа са растућим очекивањима стејкхолдера могуће је диференцирати се у односу на конкурентска предузећа.²³³

Интегрисано извештавање може променити начин на који тржиште разматра перформансе из области корпоративне друштвене одговорности. Приказивање ширег сета перформанси у односу на конкурентска предузећа, укључивање значајних ризика и шанси и извештавање о интегрисаним друштвено одговорним стратегијама може допринети ублажавању ризика и креирању конкурентске предности.²³⁴

Предузеће може настојати да ојача репутацију преко систематског приступа питањима из домена одрживог развоја. Посебно, репутација може да се гради и одржава преко извештавања о успешном ангажовању у социјалним и еколошким пројектима, који не представљају саставни део суштинских пословних процеса. Истакнута репутација често је повезана са јачањем вредности брэнда и као таква може додатно допринети унапређењу пословања. Предузећа која истовремено имају високе економске и социјалне перформансе у мањем степену се суочавају са неслагањем и проблемима у пословним односима са добављачима, купцима, запосленима и осталим стејкхолдерима.²³⁵ Такве информације између осталог доприносе да стејкхолдери изразе подршке пословању и да друштвена заједница одобри или обнови дозволу (лиценцу) за рад предузећа.

може побољшати свој рејтинг. Више о томе: Ballou, B., Heitger, D., Landes, C., „The Future of Corporate Sustainability Reporting: A Rapidly Growing Assurance Opportunity“, *Journal of Accountancy*, 2006, p. 65.

²³³ Spedding, L., Rose, A., *Business Risk Management Handbook: Sustainable Approach*, CIMA Publishing, Burlington, USA, 2008, p. 213.

²³⁴ Rochlin, S., Grant, B., „Integrating Integrated Reporting“, оп. цит., стр. 78.

²³⁵ Herzig, C., Schaltegger, S., *Corporate Sustainability Reporting*, оп. цит., стр., 301.

Имплементирање концепта интегрисаног извештавања може иницирати низ догађаја који помажу предузећу да ефикасније управља репутационим ризиком. Околност да интегрисано извештавање повећава транспарентност у погледу узрочно-последичних веза између појединих перформанси, пружа могућност предузећу да боље разуме утицај својих стратегијских избора на друштво. Надаље, чвршћа сарадња са стејкхолдерима доприноси да се стратегија предузећа прилагоди потребама друштва у целини. Обухватањем свих ових елемената, репутациони ризик се редукује, а вероватноћа да ће предузеће у дугом року успешно пословати се повећава.²³⁶

Да би придобило и изградило поверење стејкхолдера, неопходно је да предузеће промовише вредности као што су отвореност, поштење, самокритика. У том смислу, интегрисани извештај представља добру полазну основу. Публиковање искључиво позитивних аспеката пословања, може проузроковати више штете него користи. Јавности је познато да је пословни живот испуњен успонима и падовима, и да перманентни приказ извршних резултата у свим подручјима открива само део слике. Штавише, такав извештај позива на неугодна питања: да ли предузеће прикрива активности које су нанеле штету или ће тек оштетити кључне стејкхолдере, да ли организациона култура обесхрабрује запослене да говоре о слабостима и неуспесима, да ли је комуникација у толиком степену неефикасна да запослени у фирми не могу да реше постојеће проблеме? У том смислу, транспарентност представља више од приказивања истине, то је искрено саопштавање целе приче, пре него што се истина сазна из других извора.²³⁷

Истраживања спроведена у групи од 250 највећих светских компанија (G-250) указују да уколико постоји искрено опредељење за идеју одрживог развоја и укључивање друштвене одговорности у пословне стратегије, тада информације о појединим аспектима одрживог развоја морају бити саставни део годишњег извештаја. Прецизније речено, око 58% анкетираних предузећа наводи етику као мотив за имплементацију модела интегрисаног извештавања.²³⁸ Наведени податак сугерише да предузећа послују у окружењу у коме су питања попут здравља заједнице, очувања еко-система и подршке економији изузетно важни. Отуда је у најбољем интересу предузећа да наведене аспекте подржи и побољша.

Боље разумевање очекивања стејкхолдера и побољшана комуникација са њима доприноси да стејкхолдери стекну холистичку слику о предузећу и степену у коме је његов развој заиста одржив. На тај начин постаје очигледније да способност генерисања профита у дугом року захтева инвестиције које иницирају трошкове у

²³⁶ Eccles, R., Krzus, M., „Integrated Reporting for a Sustainability Strategy“, оп. цит., стр. 31.

²³⁷ Blackburn, W., The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility, оп. цит., стр. 310.

²³⁸ International Survey of Corporate Responsibility Reporting, KPMG, 2011, p. 18.

кратком року, а неретко доводе и до трансфера вредности из предузећа.²³⁹ Тако, на пример, инвестиције за побољшање енергетске ефикасности и редуковање загађења по том основу, могу имати позитиван утицај на приносни положај предузећа у дугом року, али са аспекта кратког рока редукују добитак и новчане токове. Упознавање стејкхолдера са овим приликама може бити кључно за дугорочни успех, виталност и раст предузећа.

Да би менаџмент стекао бољи увид у релације између финансијских и нефинансијских перформанси кроз анализу и побољшање интерних система, неопходно је успостављање нове методологије мерења. Тиме је могуће поново проценити ризике и шансе, као и ефекте појединих избора. Дужи временски период су финансијске информације посматране као инструмент за свеобухватно информисање менаџмента и борда директора. Данас у бројним предузећима техноструктура расположе информацијама као што су финансијске перформансе, тржишно учешће, квалитет, здравље и безбедност, сатисфакција потрошача, сатисфакција запослених, сагласност са окружењем, управљање ризиком, и друге нефинансијске информације.²⁴⁰

Развијање методологије неопходне за тестирање и процену релација између финансијских и нефинансијских перформанси захтева висок ниво интерне сарадње између функција (посебно између финансијског тима и тима задуженог за питања одрживог развоја) и пословних јединица. Информације које чине садржину интегрисаног извештаја су материјалне за успех предузећа. Уколико свака пословна јединица има могућност да сагледа своју улогу у ширем контексту и разуме консеквенце својих одлука на друге јединице, ефикасније одлучивање ће иницирати креирање одрживих стратегија за цело предузеће и допринети њиховој успешној имплементацији. Већа ефикасност у алокацији ресурса између свих група стејкхолдера, као резултат ефикаснијег одлучивања доприноси оптимизацији резултата свих укључених страна.²⁴¹

Интегрисано извештавање не само да је резултат свеобухватних промена у пословању, већ такође може бити генератор промена. Пре свега, предузећа су принуђена да идентификују факторе који утичу на одрживост њиховог пословања и процене текућа одступања од дефинисаних циљева. Интерним комуницирањем о гепу могуће је да менаџмент и запослени сагледају шта је неопходно предузети и како наведене активности подржати. Из наведене перспективе, интегрисано извештавање служи као елемент провере - кроз приказивање шта је урађено да се постигну добри резултати, пружа смернице за успех. Промене је такође могуће

²³⁹ Eccles, R., Krzus, M., „Integrated Reporting for a Sustainability Strategy“, оп. цит., стр. 30.

²⁴⁰ Davis, J., Harrison, S., Edison in the Boardroom: How Leading Companies Realize Value from their Intellectual Assets, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2001, p. 182.

²⁴¹ Детаљније о томе: Druckman, P., Fries, J., „Integrated Reporting: The Future of Corporate Reporting?“, као и Eccles, R., Krzus, M., „Integrated Reporting for a Sustainability Strategy“, оп. цит., стр. 31.

иницирати преко утврђивања бенчмаркинга и позитивних подстицаја за извештавање. Наиме, интегрисано извештавање охрабрује промене будући да позива на преиспитивање и реаговање на перформансе од стране стејкхолдера чија подршка је неопходна предузећу.²⁴² Сагласно томе, оно мења праксу менаџмента преко стварања подстицаја за бољим управљањем односима са запосленима, инвеститорима, купцима, добављачима, регулаторима и друштвеном заједницом. Значај наведених релација се препознаје у чињеници да се фирме које генеришу профит изазивајући значајне негативне екстерналије у друштву излажу високом ризику од губитка дозволе за рад. Такође, купци могу бојкотовати производе предузећа која се понашају неодговорно.

Преко прикупљања и анализе информација процес извештавања о одрживом развоју омогућава контролу перформанси и подржава интерне контролне процесе. Тиме се пружа могућност идентификовања подручја где је могуће извршити рационализацију у пословању и остварити уштеде у трошковима, а такође и препознати нове изворе генерисања прихода. Додатно, сматра се да ће јединствени извештајни процес пружити могућност редуковања трошкова преко централизације извештавања и комуникационих канала.²⁴³ На тај начин, интегрисано извештавање може допринети испоруци супериорних перформанси.

Интегрисано извештавање се заснива на идеји континуираног побољшања. Користи по основу побољшаног извештавања се огледају у прецизнијем вредновању предузећа и реалнијем сагледавању његовог просперитета. Тиме се ствара потенцијал за редуковање трошкова извештавања и побољшање квалитета обелодањених информација. За генералног директора, побољшано извештавање о друштвеној одговорности и целокупно интегрисано извештавање пружају могућност јаснијег сагледавања стратегија предузећа, како интерно, тако и екстерно, преко обезбеђења јединственог увида у стратегије. Интегрисано извештавање представља камен темељац за побољшање перформанси и истовремено обезбеђује фокус и дисциплину. Као такво, саставни је део промена ка благовременом и транспарентном обелодањивању релевантних информација, како би се у реалном времену донеле стратегијски важне пословне одлуке.²⁴⁴

Одбор директора треба да препозна могућност брзог стицања користи по основу побољшања и интеграције финансијског и извештавања о одрживом развоју

²⁴² Blackburn, W., *The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility*, оп. цит., стр. 309.

²⁴³ KPMG; „Capital Markets in the Dark: an Unsustainable State of Play (Better Business Reporting)”, 2011, преузето са <http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Better-Business-Reporting/Documents/capital-markets-in-the-dark-an-unsustainable-state-of-play-v2.pdf> (15.01.2012).

²⁴⁴ PriceWaterhouseCoopers, “Finding a Sustainable Edge – Putting Nonfinancial Data to Work for Strategic Growth”, оп. цит., стр. 1.

предузећа. Наиме, оно пружа могућност борду да уједини напоре и каналише их ка тржишту, како би реализовао предности кроз прилив капитала и већу репутацију.²⁴⁵

Шире разматрање питања која утичу на финансијске перформансе предузећа могу допринети ефикаснијем управљању ризицима, како онима који настају по основу еколошких, социјалних и управљачких фактора, тако и традиционалним финансијским ризицима. Дубље и свеобухватније разматрање пословања на основу интегрисаних извештаја доприноси прецизирању претпоставки које аналитичари и инвеститори примењују у моделима процењивања, чиме се пружа могућност тачнијег специфицирања трошкова капитала. Иако се сматра да је још увек рано за извођење емпиријских доказа о утицају интегрисаног извештавања на трошкове капитала, предузећа која су међу првима имплементирала овај концепт указују на позитивне коментаре инвеститора и очекују да ће у кратком року трошкови капитала, као и цене акција у већем степену бити повезани са информацијама из интегрисаних извештаја, посебно онима које се односе на стратегије, перформансе и просперитет предузећа.²⁴⁶

Као и реализација стратегијских пословних циљева, испуњена очекивања стејкхолдера представљају неопходан услов одрживости предузећа. Иако генерисање вредности за акционаре остаје важан циљ, предузеће неће моћи да послује у дугом року уколико не испуни интересе и осталих кључних стејкхолдера. Креирање дугорочне вредности за акционаре и остале стејкхолдере кључна је премиса одрживог пословања. Другим речима, предузеће поред финансијске, мора креирати и социјалне и еколошке вредности. Готово половина предузећа из групе *G-250* наводи да је искусила повећање финансијске вредности по основу интегрисаног извештавања. Наиме, укључивањем идеје друштвене одговорности у стратегије, производе и тржишта, повећава се профитабилност преко раста тржишног учешћа. Међутим, од предузећа се захтева да значајно промене своје процесе и приступ развоју производа и побољшају ефикасност у ланцу снабдевања.²⁴⁷

Близу 2/3 од 250 највећих глобалних корпорација настоји да стејкхолдере укључи у пословање на систематски начин. Интегрисано извештавање поседује значајан потенцијал за увођење иновација у комуникацију са стејкхолдерима. Наиме, оно може да допринесе да се питања одрживог развоја интегришу у кључне пословне активности, што ће даље омогућити фер и усклађену евалуацију пословне

²⁴⁵ KPMG; „Capital Markets in the Dark: an Unsustainable State of Play (Better Business Reporting)“, оп. цит., стр. 8.

²⁴⁶ Bray, M., „Integrated Reporting: Performance Insight through Better Business Reporting“, Issue 1, KPMG, UK, 2011, доступно <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/integrated-reporting/Documents/integrated-reporting-issue-2.pdf> (04.02.2012).

²⁴⁷ Истраживања указују да се у протеклих пет година бруто маргина предузећа која публикују нефинансијске информације у просеку повећала за 10% у односу на предузећа која не извештавају о питањима одрживости. Детаљније о томе погледати: PriceWaterhouseCoopers, „Finding a Sustainable Edge – Putting Nonfinancial Data to Work for Strategic Growth“, оп. цит., стр. 6.

активности. За предузећа постаје све већи изазов да промене фокус са приступа управљања ризицима ка приступу чију срж чине учење и иновација. Прецизније речено, подстицање иновација преко бољег разумевања потреба стејкхолдера или будућих ризика пружа могућност предузећу да се позиционира као проактивни лидер. Као такво, интегрисано извештавање треба да постане витално средство за унапређење стратегије свеобухватне одговорности предузећа. Отуда се може речи да запослени, инвеститори и купци траже компанију од које ће куповати, у коју ће инвестирати и са којом ће заједно радити на кључним питањима одрживог развоја на иновативан начин.²⁴⁸ Извештавање постаје неминовно уколико предузеће поседује свест о свом друштвеном и еколошком утицају, начину на који може минимизовати негативне ефекте и реализовати шансе повезане са новим изазовима.

Додатно, информисање о социјалним аспектима пословања као саставни део интегрисаног извештаја има потенцијал да мотивише запослене и повећа радни морал. Неретко, запослени не разумеју зашто се састављају интегрисани извештаји и/или како се то ради. Менаџмент мора обезбедити да запослени знају како да се укључе у процес извештавања и на који начин интегрисани извештаји обезбеђују целовиту слику о предузећу. То даље претпоставља едукацију запослених, сарадњу и адекватне подстицаје, како би се саставио пажње вредан интегрисани извештај.²⁴⁹ Коначно, у ери повећаних очекивања запослених интегрисани извештај позитивно утиче на привлачење и задржавање талентованог персонала.

Извештавање истакнутог квалитета и бољи рејтинг у односу на друга предузећа у домену интегрисаног извештавања има позитивне импликације на репутацију предузећа, чиме се истовремено доказује супериорнија позиција предузећа. Заштита окружења, подршка друштва, задовољавајући положај запослених и приврженост инвеститора нису фактори трошкова, већ кључ за дугорочни успех. Одговорност, дијалог, деловање и извештавање су кључни елементи од којих све стране имају користи.

Интегрисано извештавање представља део шире потребе да се прикаже транспарентност пословања усред „револуције вредности“. Транспарентност је резултат растућих информационих потреба свих оних који су заинтересовани за пословање предузећа. Већа транспарентност пословања подразумева одговорнији однос предузећа према еколошким, социјалним и управљачким питањима. Управо интегрисано извештавање може бити део који је недостајао да се корпоративна одговорност интегрише у срж пословања.

²⁴⁸ Brugman, O., “Integrated Reporting Contributes to Embedding Sustainability in Core Business Activity“, p. 87, публикувано у: Eccles, R., Cheng, B., Saltzman, D., The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps, Harvard Business School, 2010.

²⁴⁹ Rochlin, S., Grant, B., „Integrating Integrated Reporting“, оп. цит., стр. 79,

1.3. Потреба за стандардизацијом интегрисаног извештавања

Последњих година све већи број предузећа²⁵⁰ обелодањује извештаје о одрживом развоју којима настоје да осветле општа и специфична еколошка, социјална и управљачка питања повезана са њиховим пословањем и индустријом у којој послују. Паралелно са тим, аналитичари као саветници инвеститора на тржишту капитала све чешће интегришу информације о еколошким, социјалним и управљачким перформансама у своје моделе вредновања предузећа, креирајући тиме додатну тражњу за интегрисаним извештајима. Наведене информације су комплементарне са информацијама приказаним у финансијским извештајима.

Исходиште за припремање наведених извештаја у претходном периоду углавном су представљале интерно генерисане смернице предузећа, као и критеријуми извештавања установљени од стране различитих екстерних институција. У таквим околностима предузећа се суочавају са бројним изазовима у погледу извештавања, као што су егзистирање вишеструких основа за мерење, непостојање униформних дефиниција и њихова неконзистентна примена. То даље резултира бројним слабостима као што су:²⁵¹

- **Неадекватна повезаност стратегија, перформанси и вредности предузећа** будући да ове релације у извештајима нису објашњене (информације се презентују без довољно наративних објашњења која би омогућило њихово међусобно повезивање и потпуно разумевање);
- **Нематеријалност** - бројна питања која предузећа обелодањују у својим извештајима нису материјална за одлуке учесника на тржишту капитала (то не значи да информација нема вредност за остале стејкхолдере, већ се ограничава само на ужи процес одлучивања);
- **Неусклађеност** - извештавање се често фокусира на парцијална објашњења уместо да пружи усклађен преглед целокупних перформанси како добрих, тако и незадовољавајућих;
- **Неупоредивост** - кључни нефинансијски индикатори перформанси нису дефинисани, селектовани и обелодањени на конзистентној основи;
- **Информације нису оријентисане на будућност** - у извештајима су приказане историјске перформансе, али не и пратеће прогнозе и планови менаџмента.

Постоји неколико приступа које је могуће применити за регулисање питања из домена извештавања о одрживом развоју: пре свега извештавање може бити

²⁵⁰ Број предузећа који извештава о одрживом развоју према Смерницама GRI у периоду од 2008. до 2011. године повећавао се по стопи од 22-58% годишње. Детаљније о томе: <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx> (20.04.2012.)

²⁵¹ Детаљније погледати: „Ten Trends in Sustainability Reporting“, доступно www.environmentalleader.com, (10.12.2011), као и KPMG; „Capital Markets in the Dark: an Unsustainable State of Play (Better Business Reporting)“, оп. цит., стр. 15.

препуштено тржишним силама, затим може се заснивати на пружању препорука предузећима да на добровољној основи усвоје модел нефинансијског извештавања или преко подршке државе, креирањем значајних подстицаја за предузећа која се за извештавање ове врсте определе.²⁵²

Поједине земље определиле су се за различите комбинације наведених опција. Међутим, независно од изабраних решења, постоји општи консензус да је текуће стање корпоративног извештавања о питањима одрживог развоја незадовољавајуће и да су неопходна побољшања у том подручју.

Иако предузећа могу имати добру намеру у већини случајева постоји мала повезаност између публикованих финансијских и нефинансијских информација, што у значајној мери лимитира вредност ових извештаја. Наиме, такви извештаји најчешће не приказују потпуну слику у погледу прошлих перформанси и будућег просперитета предузећа. Додатно, корпоративни скандали и текућа финансијска криза генератор су неповерења у способност саморегулације предузећа.

Да би се обезбедило поверење у предузеће и његов менаџмент, извештавање мора бити поуздано. Једана од опција јесте издавање општих смерница, правила или стандарда за извештавање о одрживом развоју, од којих су неки повезани са квалитативним карактеристикама информација које су наведене у Оквиру за финансијско извештавање, који је издао *IFAC*. Отуда поједине државе и регулатори тржишта капитала настоје да преко усвајања сета закона и регулативе нефинансијско извештавање учине обавезним.²⁵³ Досадашња искуства у државама која су пре више година такву обавезу увеле, недвосмислено указују да извештавања о одрживом развоју истовремено промовише друштвено одговорно понашање менаџмента.

Један од кључних циљева регулативе за наметање обавезе нефинансијског извештавања јесте да се редукују трошкови за стејкхолдере који настају услед информационе асиметрије. Међутим, регулатива сама по себи није увек гаранција да ће се побољшати информисаност стејкхолдера. У одређеним ситуацијама предузећа се могу фокусирати на редуковање трошкова извештавања настојећи да испуне

²⁵² Резултати истраживања које је спровела глобална рачуноводствена фирма *KPMG* о питањима из домена извештавања о одрживости указује да у 30 земаља које су студијом обухваћене постоји 142 стандарда повезана са овом врстом извештавања, као и 14 стандарда који се односе на пружање уверавања у погледу њиховог квалитета. Детаљније погледати: „Company Reporting Standards Showing Shift toward Integration“, [доступно: http://www.kpmg.com/za/en/issuesandinsights/articlespublications/risk-compliance/pages/company-reporting-standards-integration.aspx](http://www.kpmg.com/za/en/issuesandinsights/articlespublications/risk-compliance/pages/company-reporting-standards-integration.aspx) (07.02.2012), као и Ioannou, I, Serafeim, G., The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting, Working Paper 11-100, Harvard Business School.

²⁵³ Глобалним договором Уједињених нација (United Nations Global Compact) предвиђено је да се ауторитет делегатора регулаторима тржишта капитала. Тако на пример, након изливања нафте у Мексичком заливу у априлу 2010. године, америчка влада је изразила очекивања у погледу регулисања обавезе обелодањивања еколошких, социјалних и управљачких питања. У складу са тим, америчка Комисија за хартије од вредности издала је смернице у погледу обелодањивања повезаних са климатским променама.

формалне захтеве регулативе, али уз занемаривање квалитета приказаних информација. Коначно, предузећа имају различита виђења о томе који износ ресурса и времена треба посветити прикупљању и обради података о одрживости пословања. Претходно описана ситуација може довести до негативне селекције у извештајима чиме информације ниског квалитета истискују високо-квалитетне информације. Последично, информациона вредност стејкхолдерима презентованих извештаја постаје занемарљива.²⁵⁴

Различите институције публиковале су смернице, стандарде и критеријуме који треба да допринесу хармонизацији извештавања о корпоративном одрживом развоју и пруже подршку менаџменту у том процесу. Смернице за извештавања о одрживом развоју које је лансирала Глобална иницијатива за извештавање (*Global Reporting Initiative- GRI*) тренутно имају доминантан значај (међутим, још увек немају карактер општеприхваћених смерница). Да би се побољшала често критикована неупоредивост извештаја неопходни су општеприхваћени стандарди или консензус о томе које информације треба обелоданити и у ком облику. Управо *GRI* има намеру да такве стандарде креира. Додатни захтеви за постизање упоредивости огледају се у побољшању квалитета информација, као и квалитету процедура прикупљања информација. Упоредивост информација о еколошким и социјалним перформансама често је ограничена разликама у процедурама и поступцима прикупљања и процесирања информација између појединих предузећа.²⁵⁵

Полазна идеја *GRI* је побољшање квалитета, тачности и корисности информација о одрживом развоју преко дефинисања критеријума који могу послужити као основа за доношење општеприхваћених стандарда извештавања. Визија *GRI* је да ће извештавање о економским, еколошким и социјалним перформансама бити шире прихваћено и стандардизовано попут финансијског извештавања. У својим напорима *GRI* је придобила активну подршку и ресурсе великог броја субјеката, укључујући предузећа, непрофитне организације, рачуноводствену регулативу (Амерички институт овлашћених јавних рачуновођа – *AICPA*, затим *IFAC*), организацију инвеститора и синдикате. Прве смернице *GRI* су издате 2000. године које су убрзо постале шире прихваћене у подручју извештавања о одрживом развоју.²⁵⁶ Чињеница да постоји растући тренд у погледу броја предузећа која респектују смернице *GRI* приликом састављања извештаја о одрживом развоју,

²⁵⁴ PriceWaterhouseCoopers, „Finding a Sustainable Edge – Putting Nonfinancial Data to Work for Strategic Growth“, оп. цит., стр. 3.

²⁵⁵ Herzig, C., Schaltegger S., Corporate Sustainability Reporting, оп. цит., стр. 310.

²⁵⁶ Смернице су необавезујуће препоруке засноване на практичним искуствима и као такве обично претходе стандардима или законској регулативи. Прва генерација смерница извештавања од стране *GRI* издата је 1999. године, друга генерација 2002, трећа 2006, а рад на четвртој генерацији смерница започет је 2011. године.

као и да постоји тесна сарадња између *GRI* и Уједињених нација, наведеним смерницама извештавања пружа неопходан кредибилитет.

Међународна организација за стандардизацију (*ISO*) лансирала је новембра 2010. године међународни стандард *ISO 26000* - Смернице о друштвеној одговорности, којим се наглашава вредност извештавања интерних и екстерних стејкхолдера о перформансама из подручја друштвене одговорности предузећа.²⁵⁷ Потписивањем Меморандума о разумевању између ове организације, Међународне организације рада (*International Labour Organization*), Глобалног споразума Уједињених нација (*United Nation Global Compact*) и Организације за економску сарадњу и развој (*OECD*), утврђено је да примарни циљ није промена инструмената у подручју друштвене одговорности предузећа, већ да се подржи њихов рад и истовремено обезбеде ауторитативне, међународне, добровољне смернице за предузећа и друге организације. Иако стандард *ISO 26000* не садржи захтеве у погледу извештавања, нити указује на који начин интегрисати финансијске и нефинансијске информације, *GRI* је подржала развој *ISO 26000* будући да обезбеђује глобални контекст друштвене одговорности у коме постоје различита инструменти и подстицаји који обезбеђују значајне солуције. Као што је раније истакнуто, управо усвајање и имплементација овог концепта представља кључну претпоставку увођења интегрисаног извештавања у предузеће. Наиме, стандард пружа смернице о концептима, дефиницијама, трендовима и карактеристикама друштвено одговорног понашања, доприноси његовој промоцији и имплементацији, кроз афирмацију одређених политика и поступака предузећа, комуникацију и сарадњу са стејкхолдерима. Са стандардизацијом интегрисаног извештавања пружа се могућност избора бенчмаркинга и поређења релевантних корпоративних перформанси из домена одрживог развоја. Предузећа често преферирају да установе интерни бенчмаркинг процеса и система, како би могла да врше поређење пословних јединица, погона и сл. У већини случајева бенчмаркинг је чврсто повезан са жељом да се повећа транспарентност и одговорност унутар предузећа.²⁵⁸

У протеклом периоду најобухватније спроведено истраживање из подручја корпоративног извештавања јесте пројекат инициран од стране принца од Велса који се односи на извештавање о пројектима одрживог развоја (*Prince's Accounting for Sustainability Project - A4S, 2004*). Један од примарних циљева наведеног извештавања

²⁵⁷ Ова институција такође је издала стандард *ISO 14063*, 2004. године, а који се односи на извештавање о еколошким аспектима пословања као резултат препорука Европске комисије (2001) које се односе на разматрање еколошких аспеката у финансијским извештајима. Наиме, модернизацијом Четврте и Седме директиве ЕУ (2003) измењен је оквир регулисања за годишњи финансијски и консолидаовани извештај, што је резултирало увођењем захтева за приказивањем нефинансијских индикатора перформанси. Детаљније о томе: Herzig, C., Schaltegger, S., Corporate Sustainability Reporting, оп. цит., стр. 311.

²⁵⁸ McKinley, K., „ISO Standards for Business and Their Linkage to Integrated Reporting“, публикувано у: The Landscape of Integrated Reporting, Harvard Business School, 2010, p. 42

јесте рад на укључивању идеје одрживог развоја у срж пословања предузећа. Инструментаријум и методологија које је „A4S“ обезбедио огледају се у развоју практичних смерница која предузећа могу користити за инкорпорирање концепта одрживости у главни ток извештавања, преко спајања традиционалних финансијских информација са наративним и информацијама о одрживом развоју. Наведене активности резултирале су Оквиром за повезано извештавање (*Connected Reporting Framework*) који је развијен у сарадњи са више од стотину организација. Задатак Оквира је да обезбеди приказивање информација на начин који ће пружити могућност корисницима да боље разумеју релације између стратегијског правца предузећа, окружења, ризика и шанси, кључних ресурса, структуре управљања и система награђивања с једне и перформанси предузећа на другој страни.²⁵⁹

У подручју доношења стандарда интегрисаног извештавања посебан значај има Међународни комитет за интегрисано извештавање (*International Integrated Reporting Committee - IIRC*) који је августа 2010. године формиран на иницијативу пројекта „Рачуноводство за одрживи развој“ и *GRI*. Примарни циљ овог тела јесте креирање глобално прихваћеног оквира интегрисаног извештавања који обједињује финансијске, еколошке, социјалне и информације о управљању у јасан, концизан, конзистентан и упоредив формат. Очекује се да ће се на тај начин допринети развоју свеобухватних и разумљивих информација о предузећу, проспективног и ретроспективног карактера и тиме потпуније подмирити информационе потребе одрживе глобалне економије.

Примарна улога *IIRC* је да:²⁶⁰

- обезбеди консензус између држава, регулатора тржишта капитала, предузећа, инвеститора, рачуноводствених тела и доносиоца стандарда у погледу најбољег начина суочавања са изазовима интегрисаног извештавања;
- идентификује приоритетна подручја у којима је неопходан додатни рад, као и да обезбеди план развоја;
- развије општеприхваћени оквир интегрисаног извештавања којим ће се утврдити домет и кључне компоненте интегрисаних извештаја;
- утврди да ли стандарди у овом подручју треба да буду обавезног или добровољног карактера;
- промовише усвајање интегрисаног извештавања преко релевантне регулативе и обуке састављача извештаја.

²⁵⁹ Hopwood, A., Unerman, J., Fries, J., *Accounting for Sustainability Practical Insights*, Earthscan Ltd, London, 2010, p. 30,

²⁶⁰ KPMG: „Integrated Reporting, Performance Insight through Better Business Reporting“, 2011, p. 19, доступно: <http://www.kpmg.com/RU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Integrated-Reporting> (14.12.2011).

У септембру 2011. године издат је радни документ о интегрисаном извештавању (*Discussion Paper on Integrated Reporting*) који представља полазну основу наведеног процеса. Сматра се да није толики изазов креирати Оквир извештавања колико да се обезбеди његова адекватна примена у пракси. Отуда је *IIRC* упутио позив предузећима да узму учешће у пилот програму који ће се одвијати кроз две једногодишње фазе. Први циклус програма започео је октобра 2011. године и претпоставља примену принципа интегрисаног извештавања који су садржани у нацрту оквира извештавања, док је другом фазом предвиђен развој најбоље праксе засноване на комбиновању искуства компанија које су партиципирале у пилот програму. Израда нацрта стандарда интегрисаног извештавања се очекује током 2012/13 године, а коначна верзија у току 2013. године. Предвиђено је да стандарде интегрисаног извештавања одобри група индустријски најразвијенијих земаља (*G-20*) и Одбор за стандарде финансијског рачуноводства (*International Accounting Standards Board – IASB*), чиме ће се генерисати претпоставке за глобално усвајање и примену стандарда.²⁶¹

IIRC тренутно ради на изради коначне верзије оквира извештавања који ће:²⁶²

- омогућити извештавање о корпоративној стратегији, пословном моделу, перформансама и плановима;
- обезбедити кохерентну основу која уважава захтеве регулативе и тржишта;
- бити међународно прихваћен као саставни део процеса конвергенције извештавања;
- омогућити потпуније разумевања приказаних информација;
- рефлектовати употребу и ефекте свих ресурса и релације између појединих врста капитала од којих зависи просперитет предузећа и друштва;
- указати на међузависност између успеха предузећа и вредности креиране за инвеститоре, запослене, купце и шире друштво.

У развијању оквира и стандарда интегрисаног извештавања неизоставну улогу има *IFAC* који као чланица *IIRC* председава радном групом, обезбеђује техничку подршку у развоју оквира интегрисаног извештавања, поводом чега је током 2012. године између ове две институције потписан Меморандум о разумевању. Циљ наведеног документа је афирмација сарадње, координације и усаглашавања процеса развијања међународног оквира за интегрисано извештавање од стране наведених институција. Такође, предвиђено је да *IIRC* развије оквир за интегрисано извештавање, док је улога *IFAC* да кроз сарадњу са рачуноводственом професијом омогући развој и промоцију стандарда и праксе извештавања који су у интересу

²⁶¹ G-4 Development Process Overview, Global Reporting Initiative, 2011, p. 2, доступно www.globalreporting.org (20.10.2011).

²⁶² *IIRC*, „Towards Integrated Reporting Communicating Value in the 21st Century“, оп. цит., стр. 5.

јавности.²⁶³ Поддршка на изради Оквира такође је добијена од стране *IASB* са којим је Меморандум о разумевању потписан фебруара 2013. године.²⁶⁴

Основу предложеног оквира чине принципи за припрему интегрисаног извештаја, којима ће се омогућити дефинисање конзистентног садржаја и приступ извештавању на начин да се прикаже степен у коме се интегрисано размишљање одвија у предузећу. Наиме, да би интегрисано извештавање испоручило реалну вредност, неопходно је да процес започне са интегрисаним размишљањем врха предузећа, тако што ће одбор директора и сениор менаџмент изразити опредељење за одрживим моделом пословања и применом добре пословне праксе. То даље претпоставља дефинисање корпоративне културе и мисије усмерене ка предузимању стратегија, како би се постигла одрживост и економска виталност у дугом року. Интегрисано размишљање води интегрисаном управљању и операционализацији идеје одрживог развоја, кроз превазилажење баријера и сарадњу, као и успостављање процеса, система и контрола за потребе идентификовања, мерења, мониторинга и извештавања о пословној пракси (еколошки, социјални и управљачки аспекти). Након што се интегрисано размишљање и управљање солидно утемеље унутар предузећа, могућа је имплементација процеса интегрисаног извештавања и коначно, серија корисних, међусобно повезаних извештаја.²⁶⁵

Постизање позитивних ефеката у виду одрживог и транспарентног пословања, као и укључивања стејкхолдера преко регулисања извештавања могуће је само уз премису да је интегрисано извештавање у предузећу адекватно устројено. У том смислу, неопходно је да менаџмент поседује вољу и способност да обезбеди веродостојне и релевантне информације. С друге стране, ефикасност процеса извештавања претпоставља да су важна еколошка, социјална и управљачка питања инкорпорирана у стратегије предузећа, затим да постоји општеприхваћен оквир извештавања, као и да се јасно разуме домет и могућности управљања питањима одрживог развоја. Прецизније речено, интегрисано извештавање захтева сопствену интегрисану стратегију, визију и циљеве предузећа који рефлектују еколошке, социјалне и са управљачким питањима повезане ризике и могућности. Оно наглашава финансијску, еколошку и социјалну димензију одрживог развоја и структуру интегрисаног система која обезбеђује токове информација у реалном времену.²⁶⁶

²⁶³Memorandum of Understanding: IIRC and IFAC, доступно <https://www.ifac.org/sites/default/files/uploads/Comms/IFAC-and-IIRC-MoU-September-2012.pdf>, (01.02.2013).

²⁶⁴ IASB and IIRC announce cooperative agreement, доступно <http://www.iasplus.com/en/news/2013/02/iasb-iirc-mou>, (08.02.2013).

²⁶⁵ Institute of Management Accounting, „General Comments on Integrated Reporting“, The Association Accountants and Financial Profesionals in Business, 2011, p. 2.

²⁶⁶ Rochlin, S., Grant, B., „Integrating Integrated Reporting“, оп. цит., стр. 76.

Наведено сугерише да се као императив јавља потреба да извршни менаџмент има јасан увид у информације приказане у извештају; затим да разуме стратегијске везе између еколошких, социјалних и управљачких фактора с једне и креирања вредности на другој страни, чиме се пружа могућност идентификовања релевантних подручја перформанси. Ово међутим не значи да свако појединачно питање о одрживом развоју треба обелоданити. Напротив, да би се избегло „бомбардовање“ корисника, неопходно је одредити се само за она питања која имају директне импликације на генерисање и очување вредности. У том смислу, идентификовање наведених питања како би се обезбедио фокусирани извештај представља својеврсни подухват.²⁶⁷

Три кључна изазова повезана са креирањем стандарда интегрисаног извештавања обухватају:²⁶⁸

Први изазов је како то урадити у кратком року. Сматра се да није могуће чекати више од две деценије као у случају рачуноводствених стандарда. Уколико је препознато да извештавање има важне импликације на понашање предузећа, начин употребе природних ресурса, утицај на људе и друштво, тада је недопустиво да се на стандарде чека превише дуго. Отуда су неопходни различити приступи доношења стандарда, како би се обезбедили стандарди који су релевантни у одређеном временском периоду, што свакако захтева употребу савремене информационе технологије и Интернета.

Други изазов се односи на изналагање начина на који је стандарде могуће учинити легитимним. Реч је о изузетно комплексном питању, будући да је неопходно идентификовати ко чини примарну публику за информације које ће бити генерисане на основу ових стандарда. Да ли су то инвеститори, остали стејкхолдери или и једни и други? Када се препозна циљна група могуће је добити одговор на питање ко треба да се укључи у процес доношења стандарда. Уколико је циљ да се обезбеде информације које ће бити важне за учеснике на тржишту капитала, тада ће тела попут Комисије за хартије од вредности бити та која обезбеђују институционални легитимитет за интегрисано извештавање и доношење стандарда за обухватање и обелодањивање перформанси одрживог развоја.

Трећи изазов представља идентификовање начина на који стандарде учинити универзално применљивим, као и препознавање извршног механизма преко кога ће се то постићи. Другим речима неопходно је стандарде учинити институционално

²⁶⁷ Више о томе погледати: „Capital Markets in the Dark: an Unsustainable State of Play (Better Business Reporting)“, оп. цит., стр. 21.

²⁶⁸ Eccles, R., „Get Ready: Mandated Integrated Reporting Is The Future of Corporate Reporting“, MIT Sloan Management Review, March 2012, доступно по <http://sloanreview.mit.edu/feature/get-ready-mandated-integrated-reporting-is-the-future-of-corporate-reporting/> (31.03.2012).

легитимним. Постоје бројни начини за постизање институционалне легитимности – преко берзи и листинг захтева или кроз законодавство. Најновија активност на глобалном нивоу представља Конференција УН о одрживом развоју (*Rio+20 United Nations Conference on Sustainable Development* под називом „*The Future We Want*“), са које је упућен апел свим великим листираним приватним компанијама да размотре питања из домена одрживог развоја и интегришу повезане информације у извештајни циклус. Додатно питање је да ли интегрисани извештаји захтевају интегрисану ревизију како би се осигурао квалитет информација попут оних у финансијским извештајима?

Досадашња пракса извештавања је показало да када је реч о обелодањивању еколошких, социјалних и управљачких перформанси недостаје униформност која би омогућила компарацију извештаја између предузећа. Једним делом таква неупоредивост условљена је непостојањем мерила која би се користила за процену материјалности појединих питања. Свакако једно од најважнијих питања на које је неопходно знаћи одговор јесу конфликтни захтеви у погледу упоредивости обелодањених информација (као претпоставке њихове корисности) и флексибилности критеријума на бази којих се материјалност појединих информација процењује. У том смислу, иницирана је дилема да ли је могуће јединствени сет стандарда применити у свим компанијама или су неопходне модификације за поједине индустрије? Процес стандардизације мерила не би требало да потисне сарадњу са стејкхолдерима и елиминише флексибилност критеријума приликом утврђивања које информације су довољно материјалне како би се оправдало њихово приказивање у интегрисаном извештају. Постојање поларитета између стандардизације и флексибилности треба да се препозна, пре него да се намеће компромис. Стандардизација треба да се постигне кроз интегрисано извештавање која се фокусира на чврсте информације, уз повећану униформност мерила и метода прикупљања обелодањених информација.²⁶⁹

Стандардизација кључних информација може се утврдити за све индустрије, а преко секторских прилагођавања могуће је задовољити потребе оних стејкхолдера који се фокусирају на бројчана и квантитативна мерила. Наиме, нефинансијска мерила одрживог развоја нису попут оних у финансијским извештајима, где рачуноводствене процедуре пружају могућност поређења прихода и добитка у различитим секторима. Тако, на пример, емисија угљен-диоксида је централно питање за производна и транспортна предузећа, али не и за банку. У банци је кључно питање управљање ризицима, за произвођача одеће то су питања из домена људских права и управљања ланцем подршке. У датом контексту, приликом конципирања

²⁶⁹ Eccles, R., „Get Ready: Mandated Integrated Reporting is the Future of Corporate Reporting“, *MIT Sloan Management Review*, оп. цит. <http://sloanreview.mit.edu/feature/get-ready-mandated-integrated-reporting-is-the-future-of-corporate-reporting/>

стандарда интегрисаног извештавања неопходно је уважавање специфичности појединих сектора.

2. ОКВИР ГЛОБАЛНЕ ИНИЦИЈАТИВЕ ЗА ИЗВЕШТАВАЊЕ

Идеја о стандардизацији, симплификацији и глобализацији бројних информација о еколошким и социјалним питањима резултирала је оснивањем система у виду Глобалне иницијативе за извештавање 1997. године, од стране непрофитне организације *Ceres*. Идеја за основање наведене институције потекла је од стране председника *Ceres-a* Bob Massie и консултанта ове организације Allen White, са врло амбициозним циљем да се креира глобални оквир добровољног извештавања који ће у року од две деценије постати лидер у мерењу нефинансијских перформанси и одговорности предузећа, по узору на финансијско извештавање. *Ceres* представља коалицију инвеститора, јавних пензионих трупства, невладиних еколошких организација, фондација, организација од јавног значаја и синдиката, која је 1989. године конституисана са мисијом да се побољшају еколошке перформансе и одговорност америчких компанија, преко промовисања друштвено одговорног инвестирања, акционарског активизма (у циљу надзора менаџмента) и захтева да се предузећа на добровољној основи усагласе са специфичним принципима који обухватају:²⁷⁰

1. Заштиту биосфере;
2. Одрживу употребу природних ресурса;
3. Редуковање отпада и рециклирање;
4. Уштеду енергије и енергетску ефикасност;
5. Редуковање ризика (еколошки, ризици који угрожавају здравље и безбедност запослених и друштвене заједнице, безбедна технологија и производне процедуре);
6. Безбедност производа и услуга, као и обавештавање корисника о еколошком утицају производа и услуга;
7. Обнављање животне средине (брзо и одговорно отклањање утицаја који могу угрозити здравље и безбедност и деградирати животну средину);
8. Информисање јавности на благовременој основи о ефектима и условима које је проузроковало предузеће, а који могу нарушити здравље, безбедност и животну средину;
9. Обавезивање менаџмента на имплементацију наведених принципа и одржавање процеса како би се обезбедило да одбор директора и генерални директор буду обавештени о значајним еколошким питањима;

²⁷⁰ The Ceres Principles, доступно <http://www.ceres.org/about-us/our-history/ceres-principles>, (01.02.2012).

10. Ревизију и извештавање (годишња самоевалуација о напретку у примени ових принципа) и обавезивање менаџмента да пружи подршку креирању општеприхваћених процедура еколошке ревизије.

Визија *GRI* је садржана у побољшању корпоративне одговорности на начин да се стејкхолдерима омогући приступ стандардизованим, упоредивим и конзистентним информацијама, које су сродне са корпоративним финансијским извештавањем. Само на тај начин биће могуће:²⁷¹

- употребити механизам тржишта капитала за потребе промовисања и осигурања одрживог развоја предузећа;
- утврдити сагласност пословања предузећа са стандардима утврђеним на основу *Ceres* принципа;
- допринети јачању невладиних организација широм света.

Циљеви *GRI* су бројни и рефлектују се у виду напора ка постизању хармонизације, стандардизације, тумачењу и унификацији праксе нефинансијског извештавања, као и омогућавања приступа релевантним информацијама различитим стејкхолдерима, употребом тржишног и политичког механизма. Од конституисања 1997. године *GRI* је широм света стекла водећу улогу у домену извештавања на добровољној основи.

Развијена на идеји КДО, ова организација је увела следеће иновације:²⁷²

- мулти-стејкхолдерски приступ у процесу развијања извештајних смерница, који подразумева сарадњу са ширим кругом учесника, чиме се обезбеђује транспарентност процеса;
- институционализација процеса развијања сукцесивних генерација смерница извештавања преко међународне мулти-стејкхолдерске мреже, са циљем да се обезбеди флексибилност и дугорочност смерница;
- стварање организације која ће управљати овим процесима са циљем да се заштите интереси шире јавности.

Априла 2002. године *GRI* је од стране УН инагурисана у независну организацију са мисијом да континуирано побољшава текст Смерница за извештавање о питањима одрживог развоја на микро нивоу и доприноси њиховом ширем прихватању и имплементацији.

Јасно и отворено комуницирање о питањима одрживог развоја претпоставља постојање општеприхваћеног концептуалног оквира, адекватну терминологију и стандардизована мерила учинака. Улога *GRI* је да наведене потребе подмири преко

²⁷¹ „CERES Global Reporting Concept Paper“, Un-published working paper, Boston, MA: Coalition of Environmentally Responsible Economies (1997) према Brown, H., Jong, M., Lessidrenska, T., „The Rise of the GRI as a Case of Institutional Entrepreneurship“, Working Paper No. 36, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2007, p. 13.

²⁷² Brown, H., Jong, M., Lessidrenska T., оп. цит., стр. 1.

конципирања поузданог и веродостојног Оквира за извештавање о одрживом развоју који могу користити све организације, независно од њихове величине, локације или припадности одређеној индустрији. Прецизније речено, Оквир има општу примену за потребе извештавања о корпоративном одрживом развоју. Структуру Оквира за извештавање о одрживом развоју чине:²⁷³

- смернице за извештавање;
- технички протоколи;
- стандардна обелодањивања.

Прва два елемента пружају основу за одговор на питање на који начин предузеће треба да извештава. Смернице садрже принципе којима се дефинише садржај извештаја и обезбеђује квалитет приказаних информација. Оквир такође обухвата и стандардна обелодањивања заснована на кључним индикаторима перформанси које је неопходно обелоданити. Технички протоколи обезбеђују упутства о питањима која су предмет извештавања и дизајнирани су на начин да повежу смернице и секторске додатке. Примена наведених протокола пружа могућност предузећу да обезбеди објашњења и документује начин на који је применило смернице и принципе приликом дефинисања садржаја извештаја. Технички протокол је примарно намењен за употребу од стране оних лица која су укључена у припрему, одобравање и пружање уверавања о интегрисаним извештајима. Протокол је такође користан и за интерне и екстерне стејкхолдере предузећа који желе да знају више о процесу дефинисања садржаја извештаја, као и за аналитичке и друге сврхе. Стандардна обелодањивања као елемент Оквира пружају састављачима извештаја одговор на питање о чему извештавати? Прецизније, овај део Оквира садржи интерпретације и упутства о томе како применити смернице у појединим секторима привреде, услед чега се посматра као додатак смерницама, а не као њихова замена.²⁷⁴

Извештавање о одрживом развоју представља праксу мерења, обелодањивања и полагања рачуна интерним и екстерним стејкхолдерима о утицају пословања предузећа на одрживи развој друштва. То даље подразумева да се обелодане исходи и резултати пословања остварени у посматраном извештајном периоду како би се омогућило:²⁷⁵

- утврђивање бенчмаркинга и процена учинака предузећа у односу на законе, норме, кодексе, стандарде и добровољне иницијативе;
- приказивање начина на који предузеће утиче на одрживи развој, као и повратни утицај идеје одрживог развоја на пословање предузећа;

²⁷³ Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines 3.1, 2011, p. 3, доступно <https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf> (20.11.2011.).

²⁷⁴ Ibid, p. 3.

²⁷⁵ Ibid.

- просторна и временска компарација учинака из домена одрживог развоја.

У вези са Оквиром за извештавање о одрживом развоју јављају се најмање две дилеме: прво, да ли је могуће дефинисати оквир извештавања који ће испунити захтеве свих индустрија и предузећа различитих величина, и друго, са аспекта предузећа, да ли је могуће саставити извештај који ће испунити информационе потребе различитих група стејкхолдера?

Свакако највећи изазов садржан је у чињеници да тренутно не постоји униформност у погледу мерила коришћених за процену одређених ефеката пословања, као и просуђивања у вези материјалности појединих питања. Чињеница да није могуће дефинисати специфична квантитативна мерила која ће бити применљива у свим предузећима широм света и која ће истовремено омогућити респектовање ширег круга социјалних и еколошких питања, имплицира да је неопходно да смернице претрпе одређена прилагођавања унутар самих предузећа. Додатно, околност да се „правила игре“ за предузећа континуирано мењају, услед чега су и информационе потребе стејкхолдера склоне променама, условило је да прилагођавање процеса извештавања постане есенцијално, како би се корисницима обезбедиле релевантне информације.

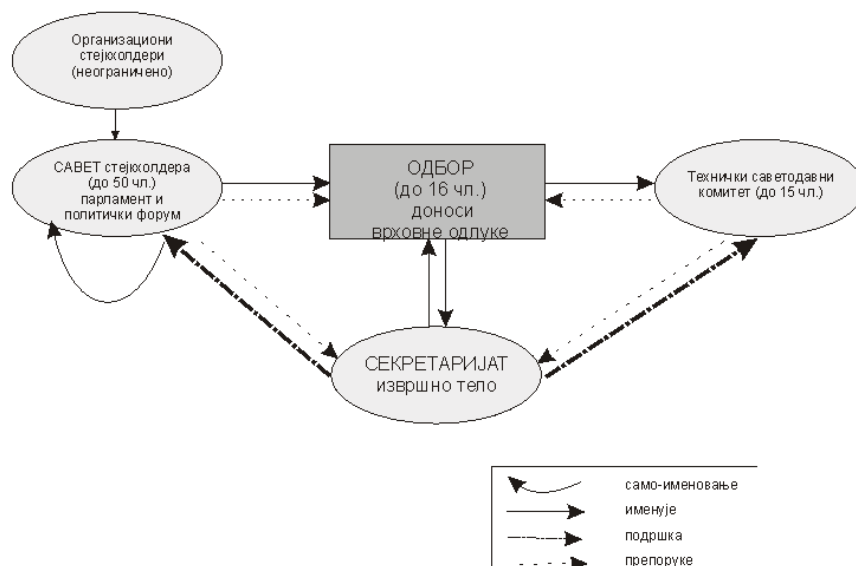
Смернице се такође посматрају као агент промена у извештајном ентитету. То даље сугерише да смернице извештавања представљају живи документ који се мења и развија у складу са потребама и интересима корисника, на бази сарадње са стејкхолдерима, кроз итеративни процес ревизије и адаптације, што коначно доводи до настанка нових правила, поступака и начина комуникације. Другим речима, сви елементи који конституишу Оквир тестирају се у пракси и континуирано се унапређују. Стратегијски принципи који усмеравају процес развоја *GRI* су: сарадња, мулти-стејкхолдерски процес на међународном нивоу, максимална употреба Интернета, транспарентност, ажурност и ефикасност.²⁷⁶

Организационом структуром *GRI* предвиђено је да одбор директора има врховни ауторитет у доношењу одлука (погледати приказ). Технички саветодавни комитет пружа експертске савете за извештавање о одрживом развоју и надгледа развој смерница. Савет стејкхолдера као централни мулти-стејкхолдерски форум у управљачкој структури *GRI*, пружа савете о стратегијским питањима и дискутује о предложеним променама садржаја Оквира, обезбеђујући кредибилитет смерница.

²⁷⁶ Тренутно су актуелне трећа генерација смерница (G-3) као и њена допуњена верзија (G-3.1.). Постојање паведеног дуализма Смерница за извештавање о питањима одрживог развоја иницира дилему о томе које од ових верзија предузеће треба да користи? Препорука GRI с тим у вези је да предузећа која су већ започела са применом верзије G-3 за потребе састављања интегрисаних извештаја могу наставити са њеном применом, док се нови корисници охрабрују да имплементирају верзију G-3.1. како би се обезбедила већа транспарентност извештаја.

Следећи препоруке Савета стејхолдера и Техничког саветодавног тела, Одбор директора доноси коначне одлуке о издавању докумената повезаних са Оквиром.²⁷⁷

Слика бр. 3.2. Организациона структура Глобалне иницијативе за извештавање



Извор: Прилагођено према Brown H., Jong, M., Lessidrenska, T., „The Rise of the GRI as a Case of Institutional Entrepreneurship“, Working Paper No. 36, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2007, p. 44.

Прве смернице за извештавање о одрживом развоју предузећа публиковане су 2000. године, августа 2002. године издата је друга верзија смерница (G-2) у Јоханесбургу у току Светског самита за одрживи развој. Трећа верзија смерница (G-3) објављена је 2006. године, а 2011. године ажурирана варијанта (G-3.1.). Активности на доношењу четврте верзије смерница (G-4) отпочеле су 2011. године, а доношење коначне верзије очекује се крајем 2013. године.²⁷⁸

Потреба за новом генерацијом смерница условљена је мишљењем да актуелне верзије G-3 и G-3.1. не подржавају у потпуности интегрисано извештавање. У том смислу, од нових смерница се очекује да испуне захтеве за информацијама о одрживом развоју и да пруже могућност извештајним ентитетима да обезбеде релевантне информације за различите групе стејхолдера. Такође, кроз побољшање садржаја постојећих смерница, унапређења техничких дефиниција и јасности појединих захтева, састављачи добијају додатне смернице неопходне за припрему интегрисаног извештаја. Од нових смерница се такође очекује да у већем степену

²⁷⁷ Детаљније о томе погледати :<https://www.globalreporting.org/network/network-structure/governance-bodies/Pages/default.aspx>

²⁷⁸ GRI; What is an Integrated Report? Доступно <https://www.globalreporting.org/reporting/latest-guidelines/g3-1-guidelines/Pages/default.aspx>, (12.03.2012).

буду усклађене са осталом инфраструктуром интегрисаног извештавања (смерницама и стандардима који ће бити донети у наредним годинама). Прецизније речено, планом IIRC је предвиђено доношење стандарда интегрисаног извештавања до 2020. године. Дотле, Смернице G-4 треба да подрже предности Оквира IIRC за интегрисано извештавање и сагласно томе омогуће ефикаснију ревизију и анализу интегрисаних извештаја. Отуда ће у наставку бити изложени најважнији елементи Оквира за извештавање о одрживом развоју предузећа.

2.1. Дефинисање садржаја извештаја

Приликом одлучивања о томе које теме и показатеље уврстити у интегрисани извештај, неопходно је респектовати циљеве и искуства предузећа, као и очекивања и интересе кључних стејхолдера. Сагласно важећим смерницама за извештавање о одрживом развоју (G-3 и G-3.1), приликом дефинисања садржаја извештаја у првом кораку неопходно је донети одлуку о томе да ли одмах започети са извештавањем према целокупном оквиру извештавања *GRI* или се одредити за једноставнија и најпрактичнија питања, како би се током времена постепено прешло на извештавање о сложенијим питањима. Да би се изашло у сусрет потребама састављача са различитим степеном искуства, актуелни Оквир је прилагођен почетницима, напредним састављачима, као и онима који се налазе негде између претходна два нивоа.

Критеријуми извештавања за сваки појединачни ниво одражавају растућу примену Оквира извештавања *GRI*. У том смислу, у извештају се наводи степен примене оквира – „Ц“, „Б“ или „А“ (C, B, A). Важно је напоменути да се наведене ознаке односе на квантитет, а не квалитет извештаја. При томе, ниво „Ц“ сугерише да је предузеће обелоданило најмање десет показатеља из домена одрживог развоја, ниво „Б“ одражава обелодањивање најмање двадесет показатеља, док ниво „А“ корисницима извештаја указује да је предузеће детаљно објаснило свој приступ управљања и публиковало све кључне показатеље, обезбеђујући тиме највећи могући степен транспарентности. Уколико међутим предузеће то не учини, неопходно је објаснити разлоге услед којих је приказивање одређених показатеља изостало.²⁷⁹

Чињеница да наведене ознаке могу условити извођење погрешних закључака у погледу квалитета извештаја, условило је иницирање предлога да се таква пракса обустави. Уместо тога, верзија Смерница G-4 предлаже критеријуме које је неопходно испунити, како би се уопште могло сматрати да је извештајни ентитет

²⁷⁹ Предузећа се могу самовредновати за додатак „плус“ (+) на сваком степену (Ц+, Б+, А+), при чему се захтева екстерна верификација (од стране трећег лица или GRI). Према Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines 3.1, оп. цит., стр. 5.

применио наведене смернице приликом припремања извештаја.²⁸⁰ Респектујући време и напор који су неопходни за припремање потпуног извештаја о одрживом развоју, предложено је да енитетима који први пут започињу са извештавањем буде омогућено да то учине постепено, током два извештајна периода, односно да у извештају јасно наведу захтеване информације које нису публиковане, као и разлоге њиховог изостављања. Уколико одређени подаци нису доступни састављачима извештаја, неопходно је објаснити кораке који ће се предузети у циљу њиховог генерисања, као и временски оквир у коме се очекује да информације буду доступне стејкхолдерима.

Дефинисања садржаја извештаја представља сложен процес који обухвата четири корака (погледати слику).

Слика бр. 3.3. - Процес дефинисања садржаја извештаја



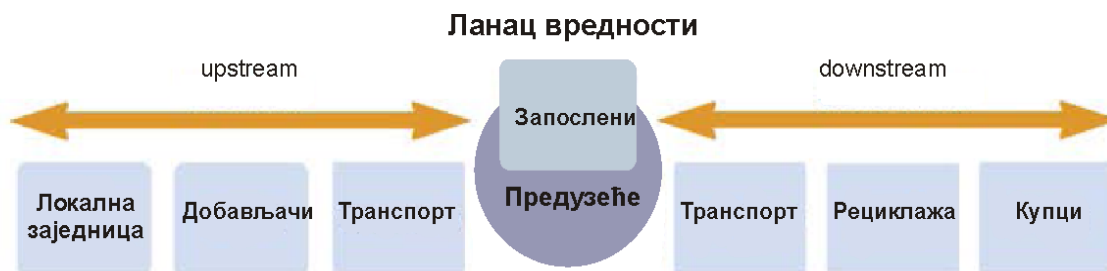
Извор: Technical Protocol Applying the Report Content Principles, GRI Second G4 Public Comment Period, Global Reporting Initiative, 2012, p. 295.

У првом кораку неопходно је приказати ланац вредности који обухвата све стране које су повезане са активностима, производима и услугама предузећа, а које могу утицати на предузеће или бити под утицајем његовог пословања. При томе,

²⁸⁰ Наведени критеријуми којима се дефинише минималан садржај извештаја обухватају: обелодањивање свих ставки које указују на профил предузећа, затим информације о приступу управљања и кључним индикаторима повезаним са свим материјалним аспектима пословања, сва обелодањивања садржана у секторским додацима, као и садржај извештаја (*GRI Content Index*). Извештај такође треба да буде потписан од стране највишег управљачког тела или генералног директора. Детаљније о томе: GRI, Second G4 Public Comment Period, Global Reporting Initiative, 2012, стр. ii. Доступно: <https://www.globalreporting.org/resource/library/G4-Exposure-Draft.pdf> (09.10.2012).

неопходан је холистички приказ ланца вредности како би се наведени утицаји идентификовали (погледати слику).

Слика бр. 3.4. – Ланац вредности



Извор: GRI Second G4 Public Comment Period, оп. цит., 2012, р. 300.

На основу сагледавања међусобних утицаја између предузећа и његових стејкхолдера могуће је идентификовати питања која су потенцијално релевантна за обелодањивање. Наиме, постојање великог броја питања и тема захтева да се утврде приоритети у извештавању. У фази валидације неопходно је сагледати да ли су сви кључни аспекти пословања обелодањени.

Начела извештавања описују исходе који се обелодањивањем желе постићи и као таква, усмеравају одлуке о питањима и показатељима који ће бити предмет извештавања, као и начину њиховог приказивања. Значај начела препознаје се у обезбеђењу транспарентности извештаја, што подразумева потпуно обелодањивање информација о питањима и показатељима који су неопходни за извођење закључака и одлучивање стејкхолдера. Транспарентност такође претпоставља да се обелодане сви елементи - процеси, поступци и претпоставке, који су коришћени приликом припремања извештаја.²⁸¹

Начела извештавања нефинансијских информација се могу сврстати у две категорије:²⁸²

- начела за дефинисање тема и показатеља које треба обелоданити;
- начела за осигурање квалитета приказаних информација.

У дефинисању садржине извештаја за сваку фазу дефинисања садржаја релевантно је одређено начело и то: у фази идентификовања – контекст одрживог

²⁸¹ Смерницама је предвиђено да свако начело извештавања садржи дефиницију, објашњење и скуп провера којима се оцењује примена начела. Наведене провере представљају основу за самопроцењивање, али такође служе као референца приликом образложења одлуке о примени начела. Детаљније погледати: GRI, Technical Protocol for Defining Report Content and Boundary, Second G4 Public Comment Period, Global Reporting Initiative, 2012, оп. цит. 5.

²⁸² Ibid, стр. 298.

развоја, у фази утврђивања приоритета – материјалност, док је у фази валидације реч о начелу потпуности. Дуж целог процеса неопходно је респектовати принцип сарадње са стејкхолдерима, који ће се у појединим фазама применити у различитом степену.

2.1.1. Контекст одрживог развоја

Идеја одрживог развоја постала је императив у савременим условима и као таква утиче на све аспекте друштва – државу, предузећа, одлуке потрошача. Захваљујући финансијским ресурсима и капацитетима за иновације, предузећа се посматрају као носиоци одрживог развоја. Контекст одрживог развоја као начело које детерминише садржај извештаја наглашава неопходност разматрања импликација пословања предузећа (позитивних и негативних), као и реакција предузећа на усвајање одређене регулативе или издавање стандарда. Циљ је да се оцени допринос предузећа еколошким и социјалним трендовима који се налазе у фокусу одрживог развоја, као и повезане финансијске импликације на стејкхолдере.²⁸³

Извештавање које је ограничено на приказивање трендова сопствених утицаја или ефикасности, без повезивања са ширим контекстом не може успешно одговорити на потребе стејкхолдера. Отуда је неопходно да се у извештају укаже на ограничења која постоје у погледу еколошких или друштвених ресурса на секторском, локалном, регионалном или међународном нивоу. То претпоставља да предузећа поред извештавања о трендовима у погледу сопствене еколошке ефикасности, такође укажу на апсолутни износ загађења у односу на капацитет регионалног еко-система да загађење апсорбује. Концепт одрживог развоја могуће је најјасније изразити на подручју животне средине у погледу употребе ресурса и повезаног загађења. Међутим, концепт је такође релевантан и у подручју економских и друштвених циљева, како на националном, тако и на међународном нивоу. На бази дијалога са стејкхолдерима, прегледа документације и других извора информација, као и повезане анализе значајних економских, еколошких и социјалних утицаја (истраживања и прогнозе надлежних институција које су доступне у виду публикација), могуће је идентификовати потенцијална релевантна питања. Тако, на пример, то могу бити перформансе предузећа повезане са економским, еколошким и социјалним условима на одређеној локацији, употреба воде и водоснабдевање у посматраном региону, перформансе предузећа у односима са другим учесницима, креирање нових радних места, услови рада и сл.²⁸⁴ Наведене информације и

²⁸³ Lubin, D., Esty, D., „The Sustainability Imperative: Lessons for Leaders from Previous Game-changing Megatrends“, *Harvard Business Review*, 2010, Vol. 88, No. 5, p. 49.

²⁸⁴ GRI, Technical Protocol for Defining Report Content and Boundary, Second G4 Public Comment Period, Global Reporting Initiative, оп. цит., стр. 298.

показатеље неопходно је објаснити из перспективе одрживог развоја, а релације између стратегије предузећа и перформанси треба приказати на јасан начин.

2.1.2. Начело материјалности

У савременом окружењу бројна питања из домена корпоративне одговорности представљају срж дугорочне виталности предузећа. Посебна питања односе се на еколошки утицај, корпоративну етику, безбедност запослених и др. Из тога међутим не треба извести закључак да сва питања о друштвеној одговорности и одрживом развоју предузећа треба обелоданити. Напротив, неопходно је одредити се само за оне информације која имају директне импликације на вредност предузећа. У датом контексту, материјалност представља кључно начело приликом дефинисања садржине, не само извештаја о одрживом развоју, него и интегрисаног извештаја. Перцепција материјалности може се разликовати између састављача извештаја, корисника и ревизора, будући да наведене стране имају различите интересе. Кључни изазов је да се утврди да ли су критеријуми материјалности који се примењују у извештавању о одрживом развоју и интегрисаном извештавању различити од оних који се примењују за потребе извештавања инвеститора.

Централни изазов интегрисаног извештавања представља обелодањивање концизног и истовремено релевантног извештаја. Отуда је ширу листу потенцијално релевантних тема, идентификованих на основу начела *сарадање са стејкхолдерима и контекста одрживог развоја* неопходно филтрирати, како би се идентификовала листа, за извештавање приоритетних тема. Иако релативни значај појединих питања може варирати између појединих група стејкхолдера, важно је да највећи број стејкхолдера препозна корисност публикованог извештаја.²⁸⁵

Из наведеног произилази да предмет извештавања треба да буду само она питања односно показатељи који рефлектују значајне економске, еколошке и социјалне импликације пословања предузећа. Ово стога, што наведене информације поседују значајан потенцијал да утичу на процене и одлуке стејкхолдера. У том смислу, материјалност се може посматрати као праг, тј. критеријум на основу кога је могуће проценити да ли је приказивање одређене теме или показатеља у извештају оправдано. Прецизније речено, материјалност се утврђује на основу спознаје о томе да изостављање или начин приказивања информација утичу на евалуацију перформанси и оцену стејкхолдера у погледу способности предузећа да креира вредност. Тиме ће се избећи оптерећење читалаца небитним информацијама.²⁸⁶

²⁸⁵ Ibid, p. 18.

²⁸⁶ Сматра се да информација није материјална уколико не утиче на одлуке, односно уколико њена спознаја генерише идентичне ефекте као у случају када информација није доступна.

Утврђивање материјалности је детерминисано специфичностима предузећа. Методологија која ће се применити у овој фази варира од предузећа до предузећа. Специфичне околности као што су пословни модел, делатност, локација, културни и правни контекст пословања, власничка структура, величина и природа утицаја на окружење, представљају факторе чије респектовање је неопходно приликом дефинисање приоритетних тема и аспеката који ће се приказати у извештају.²⁸⁷

Околност да интегрисано извештавање настаје као резултат повезивања финансијских и нефинансијских информација, указује на неопходност разматрања концепта материјалности из перспективе обе врсте информација. Концепт материјалности представља једно од фундаменталних начела у финансијском извештавању у смислу да његова примена пружа могућност идентификовања питања и ставки које појединачно или у агрегираној форми доприносе фер приказивању економске ситуације предузећа. Као што је познато материјалност има квантитативни и квалитативни аспект. Иако у одређеним случајевима ревизорске фирме могу користити нумерички праг (на пример, 5% добитка пре пореза), неопходно је да састављачи извештаја разумеју и квалитативни аспект материјалности (природа информације).

Када је реч о начелу материјалности у контексту нефинансијског извештавања, оно се не ретко заснива на моделу материјалности финансијских информација и као такво се посматра у контексту релевантности за економско одлучивање. Међутим, у процесу извештавања о одрживом развоју материјалност није ограничена само на теме које имају значајне финансијске импликације за предузеће. Наиме, утврђивање материјалности за нефинансијске информације претпоставља разматрање еколошких и социјалних утицаја који настају као резултат подмирења текућих потреба, а који истовремено утичу на способност подмирења потреба будућих генерација.²⁸⁸

За разлику од финансијских информација где се материјалност може између осталог посматрати кроз динамику тржишне цене акција, односно њихову промену у кратком року, еколошки, социјални и управљачки фактори могу имати дугорочне импликације. Додатно, кумулативне ефекте еколошких и социјалних фактора није увек могуће обухватити и приказати на годишњем нивоу, односно они излазе из оквира конвенционалног мерења имовине и обавеза. Тако, на пример, еколошки инциденти иницирају настанак трошкова чишћења који се могу обухватити у

²⁸⁷ GRI, Technical Protocol Applying the Report Content Principles, GRI Second G4 Public Comment Period, оп. цит., стр. 7.

²⁸⁸ IFAC, „Sustainability Framework 2.0: Professional Accountants as Integrators“, 2011, p. 167, доступно <http://www.accountability.org/images/content/4/3/435.pdf>, (11.02.2012.).

финансијским извештајима. Међутим, утврђивање њиховог утицаја на репутацију и дугорочне перформансе предузећа може бити изразито комплексно.²⁸⁹

Претходно сугерише да нефинансијске информације имају релевантност за инвеститоре и друге даваоце капитала. Упркос томе, не сме се занемарити релевантност нефинансијских информација из перспективе ширег круга стејкхолдера. То значи да се процена релевантности одређене нефинансијске информације може посматрати и кроз ефекате њеног необелодањивања на одлуке и активности бројних стејкхолдера. Изазов процене материјалности за нефинансијске информације започиње са идентификовањем интереса и потреба стејкхолдера и успостављањем дијалога и сарадње са њима, а наставља се идентификовањем релевантних тема, утврђивањем приоритета и успостављањем прага материјалности. Предузимање наведених евалуација захтева да предузеће интерпретира основне вредности, етику и карактер одлука које утичу на понашање стејкхолдера.²⁹⁰

Квантификовање прага материјалности може се заснивати на традиционалним концептима извештавања, док квалитативни аспект захтева разматрање репутације, кредибилитета, сензибилитета и стратегијске релевантности посматраних питања.²⁹¹ У том смислу концепт материјалности нефинансијских информација није идентичан концепту материјалности финансијских информација. Одређена преклапања свакако постоје, међутим материјалност нефинансијских информација тесно је повезана са ризицима.

Приликом одређивања материјалности појединих нефинансијских информација неопходно је размотрити комбинацију интерних и екстерних фактора, укључујући и факторе као што су мисија и пословна стратегија предузећа, интереси стејкхолдера, шира друштвена очекивања, утицај предузећа на ланац снабдевања - дистрибутере, купце и кориснике. Материјалност информација такође је неопходно посматрати у контексту релевантних закона, прописа, очекивања у погледу респектовања међународних стандарда и споразума који тангирају пословање предузећа и имају стратегијски значај, не само за предузеће, него и његове стејкхолдере. За процену величине утицаја може се користити низ методологија. Аспекти који захтевају активно управљање или ангажовање предузећа, будући да их јавност посматра као извор забринутости, имају се сматрати значајним питањима (погледати приказ).

²⁸⁹ Ibid, p. 168.

²⁹⁰ Deloitte & Touche, „Integrated Reporting, Navigating Your Way to a Truly Integrated Reporting“, 2012, p. 37, доступно http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/Local%20Assets/Documents/integrated_reporting_2.pdf (01.03.2012).

²⁹¹ Chapman M., Integrated Reporting: Performance Insight through Better Business Reporting, Issue 2, 2012, KPMG, p. 12, доступно <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/integrated-reporting/Documents/integrated-reporting-issue-2.pdf> (25.04..2012.).

Слика бр. 3.5. – Подручје питања одрживог развоја



Извор: Lydenberg, S., Rogers, J., Wood, D., „From Transparency to Performance: Industry-Based Sustainability Reporting on Key Issues“, The Hauser Center for Nonprofit Organizations of Harvard University, Initiative for Responsible Investment, 2010, p. 21.

Материјалност у контексту интегрисаног извештавања се односи на информације које пружају могућност процене способности предузећа да креира и одржи вредност. Околност да креирање вредности зависи од бројних ресурса и релација између предузећа и стејкхолдера, сугерише да се материјалност преваходно тиче разумевања природе наведених ресурса и релација, као и њихових импликација на креирање вредности. Ефикасан процес идентификовања и утврђивања приоритета у погледу материјалних питања за потребе интегрисаног извештавања нужно укључује разматрање следећих питања:²⁹²

- пословни модел предузећа (процеси који креирају и одржавају вредност);
- ресурси (капитал и релације) који утичу на текуће и будуће перформансе, уз назнаку о томе како на њих може утицати екстерно пословно окружење;

²⁹² Hanks, J., „Materiality and Integration: Interrogating Current Business Model“, публикувано у Making Investmetn Grade: The Future of Corporate Reporting, Centre for Corporate Governance in Africa, UNEP, Deloitte & Tousse, 2012, p. 64,„доступно <http://www.incite.co.za/2012/06/25/integrated-reporting-and-materiality-interrogating-current-business-models/> (30.06.2012.).

- питања која утичу на вредност, а над којима предузеће има одређену контролу;
- природа стратегијског одговора на промене у пословном окружењу.

Примена материјалности у интегрисаном извештају се разликује у односу на примену овог начела у финансијским извештајима и извештају о корпоративној одговорности, пре свега кроз рефлектовање разлика у погледу ставова стејкхолдера о томе шта је материјално. Поједина предузећа обелодањују материјалне ризике у еколошком извештају или у виду обелодањивања о емисији угљен-диоксида. Међутим, обелодањивање материјалних ризика неопходно је подићи на стратегијски ниво кроз публикавање у годишњем (интегрисаном) извештају.²⁹³

Полазећи од релевантности информација односно њихове способности да подмире информационе потребе стејкхолдера све информације које се приказују у интегрисаном извештају могуће је градирати на следећи начин:²⁹⁴

- *Есенцијалне информације (essential)* су оне чије обелодањивање је неопходно како би стејкхолдери могли у потпуности разумети пословање предузећа, другим речима њихово изостављање из извештаја онемогућило би стејкхолдере да врше одређена просуђивања и доносе одлуке;
- *Важним (important)* се сматрају информације чије обелодањивање стејкхолдерима пружа могућност да интерпретирају активности предузећа и адекватно процене однос између ризика и приноса, како би донели одлуке о алокацији ресурса;
- *Пожељне (desirable)* су информације која се обелодањују на конзистентној основи с обзиром да се стејкхолдерима омогућава да процене и анализирају прошле и предвиде будуће перформансе;
- *Дискрециони карактер (discretionary)* имају информације које су према процени менаџмента извештајног предузећа релевантне за стејкхолдере, а чије приказивање се може оправдати припадношћу предузећа одређеној индустрији или специфичним околностима у којима предузеће послује.

Може се поставити питање зашто је начело материјалности од кључног значаја за интегрисане извештаје? Интегрисане информације из перспективе менаџмента могу допринети да се препозна начин на који су материјална питања повезана са стратегијама и циљевима. У том смислу, избор погрешних кључних индикатора перформанси или индикатора ризика може значити расипање напора (енергије) и губитак кредибилитета. На пример, уколико се предузеће фокусира на

²⁹³ IIRC, Capturing the Experiences of Global Business and Investors, The Pilot programme, International Integrated Reporting Council, 2012. p. 39.

²⁹⁴ Canadian Institute of Chartered Accountants, „Corporate Reporting to Stakeholders“, Research Study, Toronto, Canada, 2008, p. 31-2.

нематеријална питања у пословном моделу или у извештају доминирају сувишне информације, извештај ће бити конфузан и за већину стејкхолдера ирелевантан.

Критеријум прихватљивости појединих показатеља за извештавање је различит за сваку компанију (у зависности од индустрије, захтева стејкхолдера, регулативе, профитабилности, тржишта на коме послује, развијености брэнда, специфичности стратегија). Концепт материјалности информација обезбеђује вредно средство за конзистентну и транспарентну оцену степена у коме поједина питања, ризици, шансе и подручја перформанси треба да буду обухваћени у извештају.²⁹⁵

Да ли је одређено питање материјално или не, одређено је пре свега његовим утицајем на перформансе, способност предузећа да спроведе стратегије и политике, понашање стејкхолдера, могућност да се усвоји и имплементира најбоља пракса, сагласност са друштвеним нормама, посебно када су повезана са потенцијалном и будућом регулативом. Наведени праг који се утврђује од стране менаџмента, неопходно је посматрати као референтну тачку након које одређено питање или показатељ постају довољно значајани да оправдају приказивање у извештају, пре свега у смислу њихове повезаности са стратегијом предузећа и параметрима ризика. Претходно сугерише да аналогно финансијском извештавању, професионална просуђивања и процене представљају саставни део дефинисања садржаја, а тиме и припремања интегрисаних извештаја.

Одсуство општеприхваћених рачуноводствених стандарда за нефинансијске информације укључујући и материјалност, доприноси неконзистентности у квалитету нефинансијског извештавања, а тиме и упоредивости између добровољних и обавезујућих нефинансијских обелодањивања.²⁹⁶ У недостатку јасних смерница, поједина предузећа настоје да материјалност нефинансијских перформанси дефинишу кроз сарадњу са стејкхолдерима, како би утврдила значај појединих еколошких, социјалних и економских утицаја.

Ставови стејкхолдера могу се идентификовати на основу сарадње за потребе дефинисања садржаја извештаја.²⁹⁷ Сарадња може да осветли значај различитих ризика, могућности и ограничења у погледу расположивости ресурса и значаја кључних односа, укључујући и питања релевантна за стејкхолдере, попут еколошких и социјалних утицаја одређених производа.

Међутим, и поред неоспорног значаја интереса и потреба стејкхолдера, материјалност појединих питања се не може проценити без истовременог разматрања

²⁹⁵ Main, N., Hespeneide, E., „Integrated Reporting: The New Big picture“, *Deloitte Review*, Issue 10, 2012, p. 134.

²⁹⁶ Eccles, R., Krzus, M., Rogers, J., Serafeim, G., „The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards“, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 24, No. 2, 2012, p. 66.

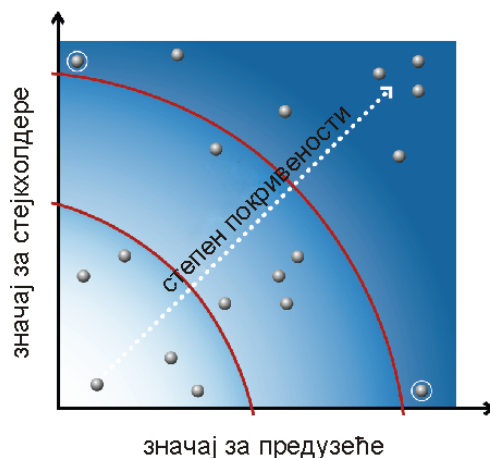
²⁹⁷ Неопходно је идентификовати интересе и оних стејкхолдера који нису у стању да изразе своје ставове (на пример, будуће генерације, фауна, еко-системи и сл.) Наведени ставови могу бити представљени од стране представника стејкхолдера. Предузеће такође треба да идентификује интересе стејкхолдера са којима није у сталном и непосредном дијалогу.

њиховог значаја из перспективе предузећа. Једино на тај начин биће могуће у потпуности идентификовати материјална питања и утврдити њихове приоритете. Анализа значаја појединих питања из перспективе предузећа обухвата:²⁹⁸

- кључне вредности, политике, стратегије, краткорочне и дугорочне циљеве предузећа;
- критичне факторе успеха;
- текуће и будуће финансијске и нефинансијске импликације;
- утицај на стратегије, политике, процесе, релације и лојалност односно подршку предузећу;
- утицај на конкурентску позицију;
- интересе и очекивања стејкхолдера који су посебно заинтересовани за успех предузећа (запослени, акционари, добављачи);
- значајне интерне ризике;
- кључну компетентност предузећа и начин на који могу допринети одрживом развоју.

Циљ наведене анализе је да се идентификују они аспекти који могу имати позитиван или негативан утицај на способност предузећа да оствари своју визију и реализује стратегије.

Графикон бр. 3.1. - Утврђивање релативних приоритета



Извор: Technical Protocol Applying the Report Content Principles, GRI Second G4 Public Comment Period Global Reporting Initiative, 2012, p. 306

На претходном графикону приказана су питања која се сматрају релевантним, а која су идентификована у претходној фази дефинисања садржаја. Поједини аспекти су размештени у зависности од њиховог значаја за предузеће и стејкхолдере.

²⁹⁸ GRI, Technical Protocol Applying the Report Content Principles, GRI Second G4 Public Comment Period, Global Reporting Initiative, 2011, p. 305.

Приликом дефинисања прага материјалности предузеће мора да одлучи на који начин ће третирати питања која имају превагу у једној од посматраних перспектива. Типичан пример представљају аспекти пословања који временом могу постати релевантни. Аспект који има превагу у једној од перспектива је далеко значајнији него конвергенција између различитих становишта. То сугерише да је неопходно избегавати успостављање прага материјалности на нижем нивоу. Аспект који има висок значај за кључне стејхолдере или предузеће треба сматрати материјалним за извештавање.²⁹⁹

Различита мишљења стејхолдера неопходно је превести у серију одлука о томе шта укључити, а шта изоставити из извештаја. Кроз садржај извештаја се сигнализира степен у коме је предузеће разумело интересе и потребе стејхолдера и степен њихове подударности са приоритетима предузећа. Преклапање између значаја за стејхолдере и значаја за предузеће рефлектује истински материјална питања која треба инкорпорирати у извештај о одрживом развоју, а тиме и интегрисани извештај.³⁰⁰ Осим одабира питања која ће се у извештају разматрати, релевантност такође опредељује степен у коме ће се поједина питања бити заступљена у извештају. Уколико се аспекти налазе унутар предвиђеног прага, неопходно је одлучити колико детаљно ће се покрити у извештају. Осим тема од највећег материјалног значаја и друге релевантне теме могу бити предмет извештавања, али ће у извештају свакако бити заступљене у нижем степену.

Надаље, менаџмент треба да објасни која питања су финансијски значајна, која од њих имају стратегијски, а која оперативни карактер. Јасна представа о томе шта је материјално, пружа могућност да се објасне ефекти бројних ризика и шанси у контексту пословне стратегије, кључних покретача вредности, краткорочних и дугорочних финансијских перформанси. Такође, неопходно је објаснити која питања се не сматрају значајним и разлоге за такву одлуку. То је вероватно кључни изазов будући да предузећа не желе да буду тако експлицитна, јер указивање да су интереси одређених стејхолдера мање важни могу изазвати антагонизам.³⁰¹

Већ је истакнуто да интегрисано извештавања доноси бројне користи предузећу у смислу ефикаснијег управљања. У наведеном контексту, кроз повезивање интерних и екстерних информација могуће је идентификовати материјална питања (ризике на пример) релевантна за развој стратегије. Употреба

²⁹⁹ GRI, Technical Protocol Applying the Report Content Principles, оп. цит., стр. 306.

³⁰⁰ Пуном линијом на графикону је означен праг којим се дефинишу приоритетна питања. За питања која имају релативно низак приоритет предузећа могу одлучити да их не укључе у извештај; ставке од средњег значаја могу се приказати у извештају али у мањем обиму; док се високо-приоритетна питања приказују са бројним детаљима и уз већу пажњу. Погледати: Deloitte & Touche, „Integrated reporting, Navigating Your Way to Truly Integrated Reporting“, оп. цит., 2012, стр. 61.

³⁰¹ Детаљније о томе погледати „Sustainability Reporting A Guide“, KPMG Australia, 2008, р. 3., као и Sullivan, R.,: Corporate Responsibility Reporting: Three Practical Proposals, *Guardian Profesional Network*, April 2011, доступно www.guardian.co.uk (23.12.2011).

процене материјалности за повезивање различитих питања може открити како се она могу комбиновати и утицати на процес креирања вредности предузећа. На бази информација о материјалним питањима могуће је ажурирати мастер план (*Indra*) или побољшати перформансе унутар ланца подршке (*Novo Nordisk*).³⁰²

У складу са захтевом за транспарентним извештавањем предузеће треба да опише на који начин идентификује стејкхолдере и утврђује приоритетне групе. Идентификовање приоритетних тема за извештавање треба да се заснива на систематској, и конзистентној основи, а све промене у приступу процењивања и њихове импликације неопходно је документовати. Такође, неопходно је објаснити зашто одређена питања која се сматрају релевантним у оквиру сектора или географског подручја у коме послује нису препозната као материјална од стране посматраног предузећа.

2.1.3. Начело потпуности

Потпуност се односи на обим, границе и временски период који извештај покрива. Концепт потпуности може се посматрати и у контексту прикупљања информација (на пример, осигурање да информације обухватају резултате са свих места унутар граница извештаја), као и на процену да ли је приказ информација разуман и примерен.³⁰³ Приликом утврђивања обима или граница извештаја неопходно је размотрити интересе и очекивања ширег круга стејкхолдера. Посебан изазов представља успостављање равнотеже између специфичних интереса појединих група стејкхолдера, за које је разумно очекивати да ће користити извештај, и очекивања у погледу одговорности коју предузеће има према свим стејкхолдерима.

Обим се односи на распон питања из домена одрживог развоја која су извештајем обухваћени. Разматрана питања и повезани показатељи треба да буду довољни у смислу да рефлектују еколошки, социјални и економски утицај предузећа и омогуће процену наведених утицаја од стране стејкхолдера. Довољност информација неопходно је разматрати у контексту резултата сарадње са стејкхолдерима, њихових информационих потреба и ширих друштвених очекивања.³⁰⁴

Граница као димензија начела потпуности се односи на распон субјеката у ланцу вредности чији ефекти пословања су обухваћени извештајем. Границе је неопходно утврдити за свако релевантно питање како би се идентификовали сви учесници у ланцу вредности који су наведеним питањима тангирани (на пример,

³⁰² IIRC, „Capturing the Experiences of Global Business and Investors“, The Pilot programme, International Integrated Reporting Council, оп. цит., стр. 40.

³⁰³ GRI, Second G4 Public Comment Period Global Reporting Initiative, оп. цит., цит. 20.

³⁰⁴ Ibid.

емисија угљен-диоксида или дечји рад). Учесници у ланцу вредности биће предмет извештавања поводом релевантних питања независно од тога да ли извештајни ентитет над њима спроводи контролу или врши значајан утицај.

Време у контексту начела потпуности се односи на потребу да приказане информације покрију дефинисани временски период. То претпоставља да се прикажу сви догађаји, активности и утицаји који су настали у току посматраног извештајног раздобља. Наведени приступ подразумева извештавање о активностима које у кратком року имају минималан утицај, али имају значајан и предвидив кумулативни ефекат који у дугом року може постати неизбежан или неповратан (случај са био-кумулятивним³⁰⁵ и трајним загађивачима). Приликом процене будућих позитивних и негативних утицаја приказана информација треба да се заснива на утемељеним проценама које одражавају процењену величину, природу и обим утицаја. Иако су наведене процене повезане са одређеним степеном неизвесности, а повезани утицаји настају тек у будућности, њихово приказивање у складу је са захтевом да се обезбеди уравнотежен и разуман приказ економског, еколошког и социјалног утицаја предузећа. Из наведеног произилази да процене представљају саставни део припреме не само финансијских, него и нефинансијских, а тиме и интегрисаних извештаја.

2.1.4. Начело сарадње са стејкхолдерима

Процес дефинисања садржаја извештаја је изузетно динамичан и одвија се постепено по фазама. То значи да предузеће које саставља интегрисани извештај у сваком извештајном периоду процес започиње изнова, што је саставни део напора да се постигну континуирана побољшања извештаја. Значајну улогу у наведеном процесу имају и стејкхолдери који кроз дијалог пружају подршку састављачима извештаја и омогућавају им да прикажу релевантне информације. Истовремено, стејкхолдери могу имати улогу верификатора извештаја и допринети да се квалитет извештаја унапреди.³⁰⁶

Извештај сам по себи има незнатну вредност уколико не подмирује информационе потребе стејкхолдера или не подржава дијалог који утиче на одлуке и понашање предузећа и његових стејкхолдера. Истраживања указују да су корисници извештаја још увек скептични у погледу кредибилитета извештаја и сматрају да питања која су за њих важна у извештају нису адекватно приказана. Додатно, сматрају да у извештајима доминира приказивање постигнућа и успеха предузећа, у

³⁰⁵ Појам био-кумулятивност означава токсичне материје које се задржавају у биљним и животињским врстама, односно које се не могу разградити услед чега улазе у ланац исхране. Детаљније погледати: GRI Second G4 Public Comment Period Global Reporting Initiative, оп. цит., стр. 20.

³⁰⁶ GRI, Second G4 Public Comment Period Global Reporting Initiative, оп. цит., стр. 16.

односу на изазове и подручја која треба побољшати.³⁰⁷ Отуда предузеће треба да укључи стејкхолдере и у извештају објасни како је одговорило на њихова очекивања и интересе. Очекивања и интереси стејкхолдера представљају кључну референтну тачку за бројне одлуке у процесу припремања интегрисаног извештаја. Сарадња са стејкхолдерима међутим не значи да предузеће треба да подмири све информационе потребе свих стејкхолдера. У том смислу, одлучивање о томе колико детаљно ће се информације приказати у извештају како би биле корисне за читаоце извештаја, захтева разматрање информационих потреба и очекивања оних стејкхолдера за које је разложно очекивати да ће извештај користити, а то су кључни стејкхолдери. Отуда извештај треба да обухвати питања релевантна за дугорочни успех предузећа.

Процеси укључивања и сарадње са стејкхолдерима постали су саставни део редовне активности предузећа, што доприноси да састављачи извештаја потпуније разумеју њихове потребе и очекивања, чиме се истовремено обезбеђују важни инпуту за доношење одлука о извештавању. Тако, на пример, стејкхолдери могу партиципирати у респектовању међународних стандарда или обликовању текућих пословних процеса у предузећу. Сагласно томе, стејкхолдери се могу укључити са циљем да допринесу промени припремања извештаја и повећању његовог кредибилитета. Циљ је да се побољша понашање предузећа и његових перформанси.

2.2. Дефинисање квалитета извештаја

Интегрисано извештавање претпоставља да су квалитет и поузданост оба сета информација (финансијских и нефинансијских) бескомпромисни и на високом нивоу. Као и финансијске информације, информације о еколошким, социјалним и управљачким факторима морају се заснивати на рачуноводственом оквиру. Њихов квалитет неопходно је контролисати преко добро дефинисаног и конципираног оквира који усмерава састављање интегрисаног извештаја. Посебно је важно да се спречи да ниско-квалитетне ставке буду интегрисане са финансијским информацијама, како се не би редуковао квалитет приказаних информација.

Иако тренутно не постоје обавезујући стандарди на међународном нивоу, постоји значајан фокус на међународне иницијативе као што су Смернице за извештавање о одрживом развоју (*Sustainability Reporting Guidelines*), који је издала GRI. Ове за сада добровољне смернице имају за циљ да помогну предузећима у приказивању информација које си комплементарне са постојећим стандардима извештавања. Информације треба да буду конзистентне, упоредиве, лако разумљиве, тако да заинтересованим странама пружају јасну слику о социјалном и еколошком утицају предузећа како би могли донети одговарајуће одлуке. Истовремено,

³⁰⁷ Wensen, K., Broer, W., Klein, J., Knopf, J., „The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union“, CREM, PPRC, SOMO, ICLEI, 2011, p. 5.

смернице треба да омогуће менаџменту да развије информациони систем који ће обезбедити основу за мониторинг перформанси, омогућити поређење између предузећа и извештавање стејхолдерима.³⁰⁸

Поред категорије начела којима се дефинише садржај извештаја, Оквир *GRI* садржи начела чије респектовање у процесу извештавања треба да обезбеди квалитет приказаних информација, а тиме и њихову корисност за стејхолдере. У питању су начела уравнотеженог приказа, упоредивости, тачности, благовремености, разумљивости (јасност) и поузданости.³⁰⁹ Таква начела су кључна за постизање транспарентног приказа и пружање стејхолдерима информација неопходних за вршење поузданих и разборитих процена ефеката пословања предузећа и предузимање одговарајућих активности.

2.2.1. Начело равнотеже

Начело уравнотеженог приказа подразумева да интегрисани извештај садржи не само позитивне, него и негативне аспекте утицаја пословања предузећа (његових производа, услуга, процеса) како би се обезбедиле потпуне и поуздане информације. Значај наведеног начела садржан је у чињеници да су историјски посматрано поједина предузећа, најпре у својим еколошким извештајима, а касније и извештајима о одрживом развоју садржину извештаја селективно прилагођавала са циљем да унапреде своју репутацију. Такав приступ извештавању рефлектује тзв. „*windows dressing*„ улепшавање извештаја, без истинске намере да се повећа степен корпоративне одговорности и побошљају различити аспекти пословања.³¹⁰

Да би извештај оправдао своју сврху неопходно је да прикаже неутралну слику утицаја активности предузећа на животну средину и друштвену заједницу. У том смислу, неопходно је избегавати селекцију информација или формат извештавања за које се оправдано претпоставља да ће непримерено утицати на одлуке или ставове стејхолдера. У извештају је неопходно јасно разграничити чињенице од њихових тумачења.

2.2.2. Упоредивост

Избор тема које ће се разматрати, припремање извештаја и њихов приказ неопходно је спроводити на доследан начин, како би корисници извештаја били у прилици да анализирају промене ефеката пословања предузећа током времена, као и да врше компарације у односу на друга предузећа. Упоредивост је круцијална за

³⁰⁸ Viliers, C., *Corporate Reporting and Company Law*, Cambridge University Press, 2006, p. 242.

³⁰⁹ GRI Second G4 Public Comment Period Global Reporting Initiative, оп. цит., 21.

³¹⁰ Ibid.

процену утицаја предузећа. Наиме, стејкхолдери као корисници извештаја треба да буду у могућности да приказане информације о економским, еколошким и социјалним аспектима пословања упореде са прошлим ефектима, циљевима предузећа, а у степену у коме је то могуће и са ефектима других предузећа. Управо доследност пружа могућност интерним и екстерним стејкхолдерима да изврше компарирање и оцене прогрес у односу на постављене стандарде. Приликом поређења неопходно је респектовати разлике које се односе на величину предузећа, географски утицај и друге околности које могу имати реперкусије на ефекте пословања одређеног предузећа. Уколико састављачи извештаја процене да је то неопходно, понудиће додатна објашњења која ће корисницима помоћи приликом тумачења фактора који иницирају разлике у ефектима између предузећа. Уколико су доступни, неопходно је користити општеприхваћене протоколе за састављање, мерење и приказивање информација. Доследност у погледу примењених метода за различите обрачунае, графички приказ извештаја, образлагање метода и претпоставки коришћених у припреми извештаја доприноси већој временској упоредивости.³¹¹

Релативни значај питања за одређено предузеће и његове стејкхолдере временом се мења, и сагласно томе развија се и садржај извештаја. Међутим, предузеће у границама начела материјалности треба да настоји да очува доследност у извештајима. Тако на пример, поред апсолутних података (на пример тоне отпада), неопходно је навести и информације о количини отпада по јединици производа, како би се омогућила аналитичка поређења.

Уколико се промене границе и садржај извештаја (обликовање, дефиниција или употреба било ког показатеља) или дужина извештајног периода, неопходно је у условима када је то практично, кориговати текуће податке и навести упоредне податке из претходних периода (аналогно променама рачуноводствених политика у финансијским извештајима). Тиме се обезбеђује поузданост и смисленост информација, као и могућност поређења током времена. Међутим, уколико се наведена усклађивања не врше, тада је неопходно у извештају објаснити разлоге, као и потенцијалне импликације на тумечење текућих информација.

2.2.3. Тачност

Приказане информације морају поседовати одговарајући степен тачности како би корисници могли оценити учинке предузећа. Прецизније речено, извештај мора бити ослобођен материјално значајних грешака. Економске, еколошке и социјалне ефекте могуће је исказати на различите начине од квалитативних, описних информација преко детаљних квантитативних мерила. Одлике које опредељују

³¹¹ Ibid, p. 22.

тачност информација разликују се у зависности од природе информације и корисника којима су информације намењене. Тако, на пример, тачност описне информације примарно је одређена степеном јасности, детаљима и уравнотеженим приказом унутар одговарајућих граница извештаја. Тачност квантитативних информација с друге стране, детерминисана је методама и техникама прикупљања и анализе информација. Ово начело не треба тумачити као захтев за перфектном тачношћу, већ његова примена подразумева да се у случају вршења процена у извештају објасни природа и ограничења примењених поступака, као и да при избору и примени техника процењивања нису настале грешке.³¹² Специфичан праг тачности зависи посебно од циља употребе информације. У том смислу, одређене одлуке захтеваће релативно већи степен тачности информација у односу на друге. Процени тачности приказаних информација доприноси адекватно обелодањивање извора информација, примењених техника мерења и основе обрачуна, као и полазних претпоставки и техника коришћених за извођење процена. Наведена обелодањивања су важна будући да подржавају квалитет проверљивости који је есенцијалан за интегрисано извештавање. Проверљивост информација значи да добро обавештене независне стране могу постићи консензус у погледу веродостојног приказивања информација. Валидност квалитативних информација приказаних у извештају тестира се на основу других приказаних информација и расположивих доказа.

2.2.4. Благовременост

Благовременост значи да је информација доступна у тренутку када може утицати на одлуке стејкхолдера. Извештаје је неопходно обелоданити на регуларној основи како би информације биле доступне стејкхолдерима у тренутку одлучивања. Корисност информација тесно је повезана са тренутком њеног обелодањивања, а то значи њихову непосредну расположивост након настанка догађаја. Иако је за одређене сврхе пожељан континуирани проток информација, предузеће се може определити да редовно обелодањује информације о својим економским, еколошким и друштвеним перформансама на одређене датуме. Из дате перспективе неопходно је да прикупљање и обелодањивање информација о кључним перформансама предузећа буде усклађено са распоредом обелодањивања извештаја. Конзистентност у фреквенцији извештавања и дужини извештајних периода представљају важну претпоставку упоредивости информација током времена. Као и код финансијског извештавања, неопходно је успоставити равнотежу између благовремености и

³¹² IIRC, „Framework for Integrated Reporting and Integrated Report, Discussion Paper“, The Integrated Reporting Committee of South Africa, 2011, p. 10., као и GRI, Second G4 Public Comment Period Global Reporting Initiative, оп. цит., стр. 22.

поузданости приказаних информација. Приказане информације у извештају и на „web“ страници предузећа морају јасно указати на временски период на који се односе, време њиховог ажурирање и када се може очекивати публикавање нових информација.³¹³

2.2.5. Разумљивост

Информације треба приказати на начин да буду разумљиве, приступачне и употребљиве ширем кругу стејкхолдера, независно од тога да ли је приказана у штампаном извештају или у „on line“ формату. Стејкхолдери треба да буду у могућности да пронађу жељене информације без напора који превазилази разумну меру. Додатно, информације је неопходно приказати тако да их стејкхолдери који су упознати са предузећем и његовим пословањем могу разумети. Графикони и табеле са сумираним подацима могу допринети прегледности и разумљивости приказаних информација. На јасноћу извештаја такође може утицати степен у коме су информације агрегиране. Разумљивост извештаја повезана је и са начелом материјалности у смислу да извештај не садржи непотребне детаље. Из извештаја је неопходно изоставити технички термини, акрониме и остале садржаје који нису блиски стејкхолдерима. Прикази неопходних објашњења у релевантним поглављима или у појмовнику доприносе разумљивости извештаја.³¹⁴

2.2.6. Поузданост

Стејкхолдери треба да имају могућност провере веродостојности садржаја извештаја и степена у коме су примењени принципи извештавања. Приказане информације неопходно је подржати процесима интерне контроле или документацијом коју могу прегледати субјекти који нису састављали извештај. Перформансе које нису поткрепљене доказима не би требало приказати у интегрисаном извештају, осим уколико представљају материјалну информацију. Одлуке на којима се заснива припремање извештаја треба документовати како би се омогућило испитивање основе за доношење одлука (процеси за утврђивање садржаја и граница извештаја или партиципирање стејкхолдера). Приликом устројства информационог система предузећа неопходно је предвидети могућност испитивања ИС као саставни део процеса екстерне верификације извештаја.³¹⁵

Осим садржине и квалитета информација састављачи интегрисаног извештаја морају утврдити и домете извештаја.

³¹³ GRI, Second G4 Public Comment Period Global Reporting Initiative, оп. цит., стр. 23.

³¹⁴ Ibid, стр. 23

³¹⁵ Ibid., p. 24.

2.3. Дефинисање домета извештаја

Преко идентификовања ентитета који ће се инкорпорирати у процес извештавања, састављачи интегрисаног извештаја одређују домет извештаја. Најзначајније измене G-4 Смерница у односу на претходне верзије огледају се управо у подручју дефинисања граница извештаја. Наиме, у условима извештавања према G-3, односно G-3.1 Смерницама, предузећа примарно извештавају о томе чиме се баве, а знатно мање пажње поклањају утицају својих активности. Четврта верзија Смерница налаже међутим да се материјална питања сместе у контекст ланца вредности. То подразумева да се релевантна питања обухвате на нивоу свих субјеката над којима предузеће има контролу или врши значајан утицај, непосредно или кроз односе са различитим учесницима у ланцу вредности - добављачима, дистрибутерима и купцима. Прецизније речено, неопходно је размотрити не само који ентитети доприносе укупним перформансама извештајног ентитета, већ и да ли у извештај укључити перформансе из заједничких подухвата, затим ефекте активности поверених другим странама тј., „*outsourcing*“ партнерима, на који начин обухватити ефекте пројекта изградње у коме предузеће партиципира, као и друга питања.³¹⁶

Границе означавају обухватност елемената ланца вредности или подручја који су покривена у извештају за сваку релевантну тему. Као такве, повезане су са бројем ентитета према којима предузеће има одговорност или чије активности ће утицати на одлуке стејкхолдера извештајног предузећа. У том смислу, утврђивање граница тесно је повезано са начелом потпуности. Ово даље подразумева, да се сваки елемент ланца вредности тестира са аспекта повезаности са питањима која ће бити предмет извештавања. Прецизније, приликом утврђивања граница неопходно је размотрити утицај одређеног питања дуж целог ланца вредности, независно од тога да ли се примењује контрола или врши значајан утицај над одређеним елементима.

За потребе дефинисања граница извештаја контрола се дефинише као моћ управљања финансијским и пословним политикама других ентитета, како би предузеће које врши контролу реализовало одређене користи. Под значајним утицајем означава се могућност партиципирања у одлучивању о пословној и финансијској политици, али не и контролу над одређеним ентитетом. У Смерницама је усвојена идентична дефиниција као и у МСФИ како би се обезбедила конзистентност са финансијским извештавањем и унапредила упоредивост информација. Поред наведеног економског утицаја, утицај из перспективе интегрисаних извештаја може бити још и еколошки и социјални. Значајни утицаји су они утицаји преко којих се мењају квантитативна мерила перформанси за значајан

³¹⁶ Ibid, p. 31-33.

износ. Осим извештавања о материјалним утицајима, важно је приказати активности које је предузеће предузело како би наведеним утицајима управљало.³¹⁷

Са предложеним смерницама, границе извештаја нису ограничене на учешће у власништву или вршење директне контроле, већ се тичу и социјалних и еколошких утицаја предузећа на стејхолдере.

Аналогно критеријумима за утврђивање круга консолидовања (контрола и значајан утицај), који се примењују приликом састављања консолидованих финансијских извештаја, дефинисање граница интегрисаног извештаја може се означити као утврђивање **круга интегрисања**. Међутим, за разлику од финансијског извештавања, границе извештаја је неопходно посматрати шире, изван финансијских интереса, на нивоу целог ланца вредности. Док финансијска контрола представља границу за финансијско извештавање, ризици повезани са имовином предузећа и шире друштво, као и могућности побољшања нису ограничени само на финансијску контролу. Отуда, сужени фокус извештавања само на оне ентитете који су релевантни из перспективе финансијског извештавања може условити да се не пружи усклађен и разуман приказ о перформансама одрживог развоја предузећа, чиме ни информационе потребе стејхолдера не могу бити подмирене.

Утврђивање круга интегрисања претпоставља комбинацију два критеријума: контроле и значајног утицаја (погледати слику).

Слика бр. 3.6. – Где повући границу извештаја?



Извор: GRI Boundary Protocol, Global Reporting Initiative, 2005, p.3.

Ланац вредности садржи бројне елементе који се могу класификовати као узлазни, силазни, и они који се одликују постојањем вишеструких релација са

³¹⁷ Значајан утицај могуће је класификовати као позитиван или негативн, стварни или потенцијални, директан или индиректан, краткорочни или дугорочни. Детаљније о томе: GRI, Second G4 Public Comment Period Global Reporting Initiative, оп. цит., стр. 291.

предузећем, будући да на пример, запослени истовремено могу бити и купци производа и чланови локалне заједнице. У том смислу, извештај треба да обухвати оне елементе ланца вредности над којима извештајни ентитет врши контролу или унутар којих врши значајан утицаја по основу активности, производа, услуга и међусобних релације. Утврђивање значајног утицаја претпоставља мапирање ланца вредности са холистичким погледом на постојеће релације. Важно је идентификовати како финансијску, тако и нефинансијску основу вршења утицаја. На тај начин у извештај се могу укључити ентитети који имају статус матичног предузећа, зависних предузећа, затим заједничка улагања и остале форме власништва, као и субјекти са којима постоје директне и индиректне, узлазне и силазне релације. Границе извештаја односе се на земље, дивизије, зависна предузећа, закупуљене објекте, заједничка улагања, добављаче. Ако границе и домет извештаја не покривају цео распон материјалних економских, еколошких и социјалних утицаја, тада је неопходно навести и пројектовани временски оквир у коме ће се дати потпун приказ.³¹⁸

У зависности од степена контроле или утицаја могуће је разликовати три врсте обелодањивања у интегрисаном извештају:³¹⁹

- индикаторе који се односе на пословање,
- индикаторе повезане са приступом управљања (*management approaches*) и
- најопштија наротивна обелодањивања о усвојеним стратегијама или препознатим дилемама.

Ентитети над којима извештајно предузеће врши контролу у интегрисаном извештају биће обухваћени преко пословних индикатора; ентитети над којима се врши значајан утицај треба обухватити преко индикатора управљања, док су наротивна обелодањивања резервисана за ентитете који не припадају претходним двома групама, али су повезани са кључним изазовима будући да је њихов утицај значајан за предузеће.

Дефинисање граница извештаја представља динамичан процес и понавља се у сваком извештајном периоду. Границе извештаја помажу менаџменту предузећа да разуме и комуницира о томе којим стратегијским ризицима и шансама треба управљати, као и степен контроле и утицаја над њима. Из перспективе менаџмента, границе су директно повезане са видљивим одговорностима предузећа и вероватно ће обухватити ентитете чије перформансе о одређеном аспекту одрживог развоја завређују највећу пажњу. Дијалог са стејкхолдерима представља кључни фактор који помаже да се утврде адекватне границе и састави извештај који ће одговорити на потребе корисника.

³¹⁸ GRI: Boundary Protocol, Global Reporting Initiative, 2005, p. 3, доступно: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-Boundary-Protocol.pdf> (28.10.2010)

³¹⁹ Ibid, 5.

Услед чињенице да утврђивање граница захтева субјективна просуђивања, транспарентност извештавања намеће потребу документовања примењене методологије, као обелодањивање коришћених претпоставки и донетих одлука. У извештају је неопходно обелоданити.³²⁰

- који ентитети су укључени и основа за такву одлуку;
- степен у коме су информације у извештају обухваћене: заједничка улагања, зависна предузећа, пословне јединице, географски региони у којима предузеће послује и др. У случају непотпуног обелодањивања, неопходно је објаснити разлоге;
- указати и објаснити одступања од правила за утврђивање граница;
- промене граница извештаја и повезане корекције у циљу упоредивости информација.

Основни проблем са увођењем додатних захтева у погледу обухватања ланца вредности садржан је у чињеници да пословање великих предузећа неретко има глобални карактер и да сагласно томе могу имати на хиљаде различитих утицаја у ланцу вредности, што се мултипликује ако се у обзир узме да послују у великом броју земаља и различитим индустријама. Додатно, поједине компаније имају неколико појединачних ланаца вредности, за одређена тржишта, регионе и сл.

2.4. Стандардна обелодањивања у интегрисаним извештајима

У циљу пружања смерница састављачима извештаја, као и обезбеђења упоредивости информација неопходно је дефинисати које информације у извештају обелоданити. Полазећи од квалитативних одлика финансијско-рачуноводствених информација и принципа извештавања о одрживом развоју, Међународни комитет за интегрисано извештавање (IIRC) је дефинисао следеће принципе интегрисаног извештавања.³²¹

- Стратегијски фокус и оријентација на будућност;
- Повезаност информација;
- Укључивање стејхолдера;
- Материјалност и концизност;
- Поузданост (потпуност, неутралност, одсуство материјалних грешака);
- Упоредивост и конзистентност.

Будући да један број наведених принципа има идентично значење као и у случају финансијских информација (поузданост, упоредивост, конзистентност),

³²⁰ GRI Second G4 Public Comment Period, Global Reporting Initiative, оп. цит., стр. 295.

³²¹ International Integrated Reporting Council, „Working Draft of Prototype Framework“, Integrated Reporting, International Integrated Reporting Council, 2012, р. 5, доступно <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/11/23.11.12-Prototype-Final.pdf> (21.11.2012.).

односно да су већ били предмет разматрања у оквиру принципа извештавања о одрживом развоју (материјалност и укључивање стејкхолдера), у наставку ће бити приказани принципи који су својствени управо интегрисаном извештавању, а то су: стратегијски фокус, оријентација на будућност и принцип повезаности информација.

Околност да интегрисано извештавање приказује вредност коју предузеће креира и одржава, не само у кратком и средњем, него и дугом року и да сагласно томе треба да обезбеди увид у дугорочне циљеве и стратегије за њихово постизање, условила је да *стратегијски фокус* представља водећи принцип приликом дефинисања садржаја интегрисаног извештаја. Стратегијска анализа претпоставља сагледавање флексибилности пословног модела, затим међузависности између прошлих и будућих перформанси и фактора који утичу на ове релације, као и начина на који предузеће усклађује краткорочне, средњорочне и дугорочне интересе. Стратегијски фокус такође претпоставља да се утврде форме капитала које су кључне за креирање и очување вредности предузећа односно утицај њиховог квалитета и расположивости на реализацију стратегијских циљева.

Оријентација на будућност рефлектује својеврсни критеријум у смислу да је приказивање информација у интегрисаном извештавању оправдано само уколико корисницима пружа могућност да сагледају стратегије, квалитет управљања, перформансе и просперитет предузећа. Чињеница да је будућност по својој природи прилично неизвесна условила је да су проспективно оријентисане информације мање прецизне у односу на оне историјског карактера. Међутим, иако се заснивају на различитим претпоставкама и просуђивањима менаџмента, информације које рефлектују будућност имају важно место у интегрисаном извештају како би се корисницима омогућило да адекватно сагледају просперитет предузећа.

Повезаност информација је кључна одлика која диференцира интегрисани извештај од осталих форми извештаја. Суштина принципа садржана је у захтеву да се информације не приказују изоловано, посебно не када је реч о стратегијски важним питањима као на пример, расположивост и употреба ресурса, загађења која утичу на суштину (бренд, производи, услуге) и дугорочну одрживост пословања. Кључне компоненте које обезбеђују интеграцију информација односе се на повезивање приказаних садржаја извештаја. Интегрисано извештавање треба да омогући корисницима да проникну у релације између различитих делова информација како би се обезбедио потпун, фер и заокружени приказ посматраног предузећа. Отуда, интегрисани извештај треба да укаже на стратегијску повезаност између различитих аспеката информација и објасни њихов утицај на способност предузећа да креира и одржи вредност у кратком, средњем и дугом року.³²² Прецизније речено, сваки

³²² Hanks, J., Gardiner, L., „Integrated Reporting: Lessons from the South African Experience“, A Global Corporate Governance Forum Publication, Issue 25, IFC, p. 5.

елемент извештаја неопходно је уклопити у логички структуриран приказ на начин да рефлектује динамику активности и свеукупну слику генерисања вредности.

У вези са избором најефикаснијег начина интегрисања и приказивања информација јављају се бројне дилеме. Неке од њих су: да ли термин „интегрисано“ значи да су финансијске и нефинансијске информације публиковане у истом обиму, тј. на истом броју страна или можда приказане у табеларном облику, као што је то тренутно случај са финансијским извештајима?

Претпоставимо да је питање релевантности решено и да производно предузеће разматра извештавање о употреби ресурса као што су енергија, гас и вода. Извештавање о енергетској ефикасности претпоставља да се употреба енергије исказе у киловат-сатима (kWh), док потрошња може бити приказана у монетарним јединицама као трошак енергије. На који начин предузеће може да интегрише наведене информације? Постоји неколико алтернатива: подаци се могу приказати у фусноти (напоменама), али исто тако и у табеларном облику, са ставкама које су повезане са трошковима. Да би се испунили критеријуми интегрисаног извештавања неопходно је све показатеље енергетске ефикасности директно повезати са финансијским ставкама чиме ће се добити додатни контекст и могућност увида у податке о постигнутој енергетској ефикасности.³²³ Описани приступ међутим пружа енормну дискрецију предузећу да одлучи о томе где ће обелоданити податке чиме упоредивост интегрисаних извештаја унутар индустрије постаје упитна.

Надаље, повезаност између прошлости, садашњости и будућности пружа корисницима могућност да на бази прошлих и текућих информација процене извесност унапређења приказаних перформанси у наступајућим периодима. Наведене информације су важне за оцену квалитета менаџмента и његову способност да се у извештају приказане (пројектоване) перформансе заиста и реализују.

Остале компоненте неопходне за обезбеђење интегрисаног сета информација обухватају приказивање међузависности између различитих облика капитала (ресурса), њихове конверзије, унапређења и исцрпљивања, као и повезаности између финансијских и нефинансијских информација, посебно оних које имају импликације на будуће новчане токове (политика истраживања и развоја, капиталне инвестиције, улагања у људске ресурсе, раст тржишног учешћа, еколошке политике, енергетска ефикасност, сарадња са локалном заједницом, односи са купцима, сатисфакција купаца, репутација и њихове импликације на профит).³²⁴

Претходно наведени принципи опредељују садржину интегрисаног извештаја. Наиме, интегрисано извештавање представља холистички приступ који доприноси да

³²³ Frank, R., „Success Factors for Integrated Reporting: A Technical Perspective“, публиковано у The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps, Harvard Business School, 2010, p. 229.

³²⁴ IIRC, Working Draft of Prototype Framework Integrated Reporting, оп. цит., p. 6.

инвеститори и остали стејкхолдери потпуније разумеју како предузеће заиста послује. Као такво, интегрисано извештавање рефлектује дугорочне консеквенце донетих одлука и предузетих активности, чинећи јасном везу између социјалних, економских и еколошких вредности.

Дефинисање стандардних обелодањивања у интегрисаном извештају претпоставља препознавање информационих потреба стејкхолдера. Изражени геп између информационих потреба стејкхолдера и приказаних информација, о чему је више речи било у другом поглављу овог истраживања, указује на неопходност дисконтинуитета традиционалног система извештавања и збирног приказа конгломерата информација. Околност да менаџмент често изоставља структурне информације које могу имати значајан утицај на перформансе и вредност предузећа, иницира потребу да се на иновативан начин прикажу информације о економским, социјалним и еколошким факторима.³²⁵

Наведеном циљу примерена је следећа садржина извештаја.³²⁶

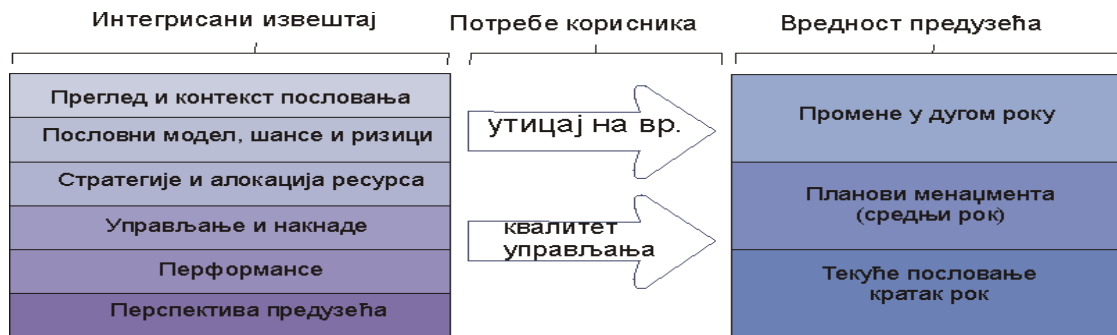
- преглед и контекст пословања;
- пословни модел;
- ризици и шансе;
- циљеви и стратегије за њихову реализацију;
- управљање и награђивање,
- перформансе;
- поглед на будућност.

Полазећи од информационих потреба стејкхолдера, интегрисани извештај треба да укаже на делатност предузећа, кључне ресурсе које користи, ефекте њихове употребе, начин на који се креира и одржава вредност. Материјалне информације из финансијских и извештаја о одрживом развоју треба задржати и у интегрисаном извештају и допунити их са новим индикаторима вредности (погледати слику).

³²⁵ Детаљније о томе: Massle, R., „Accounting and Accountability: Integrated Reporting and the Purpose of the Firm“, преузето са www.integratedreporting.org, (05.03.2012).

³²⁶ Bray, M., Chapman, M., „What Does an Integrated Report Look Like?“, Integrated Reporting: Performance Insight through Better Business Reporting, Issue 2, 2012, KPMG, p. 14.

Слика бр. 3.7. - Структура интегрисаног извештаја



Извор: Chapman, М., „Telling the Value Creation Story, Integrated Reporting: Performance Insight through Better Business Reporting“, Issue 2, 2012, KPMG, p. 5.

Из претходног произилази да је идеја водиља у интегрисаном извештавању приказивање информација које подржавају процену способности предузећа да генерише вредност. Тиме ће корисници интегрисаних извештаја бити у могућности да утврде тренутну вредност предузећа, изврше компарацију са вредношћу у претходним периодима, потпуније схвате настале разлике и коначно, да процене дугорочну вредност предузећа. У наставку поглавља биће размотрени сваки од наведених сегмената како би се стекао потпунији увид у садржину и структуру интегрисаних извештаја.

2.4.1. Преглед и контекст пословања

Исходиште за детаљније упознавање са предузећем чини приказивање информација о корпоративном идентитету прецизније, профилу предузећа, његовој мисији, основној делатности, пословном моделу, кључним активностима, производима, услугама, главним тржиштима на којима наступа, кључним ресурсима (различитим облицима капитала), кључним покретачима вредности, односу према кључним стејкхолдерима, као и према ризицима.³²⁷ Циљ је да се кроз извештај корисницима омогући увид у то како предузеће послује и који фактори утичу на континуитет пословања.

Профил предузећа описује индустрију и сегмент индустрије коме предузеће припада и географску локацију у којој послује. Додатни подаци могу пружити увид у историјски развој предузећа, укључујући и његов статут. Наведене информације припадају категорији важних информација.³²⁸

³²⁷ IIRC, Working Draft of Prototype Framework Integrated Reporting, International Integrated Reporting Council, 2012, p. 34.

³²⁸ Као што је у претходном делу овог поглавља истакнуто, важним се сматрају оне информације које стејкхолдерима пружају могућност да разумеју пословање предузећа, адекватно процене однос између ризика и приноса и донесу одлуке о алокацији ресурса. При томе, наведени ресурси се не јављају само

Информације о корпоративној мисији шире описују циљеве предузећа, а могу укључити елементе као што су „ко је предузеће, како и зашто послује?“ Додатне информације могу указати на визију предузећа, вредности и стратегије неопходне да се мисија постигне. Иако се мисија, циљеви и приоритети значајно разликују између предузећа и појединих индустрија, наведене информације могу пружити вредан увид у различите ризике са којима се предузећа суочавају, као и очекивану профитабилност. Изазови који се најчешће јављају у вези публикавања наведених информација садржани су у чињеници да извештавање о мисији може бити изузетно комплексно и да поједина предузећа нису у могућности да јасно дефинишу приоритете. Додатно, висок степен субјективности отежава упоредивост циљева и мисије, а њихово обелодањивање може довести до губитка конкурентске предности. Наведене информације имају карактер есенцијалних информација, будући да указују на сврху постојања предузећа и указују да ли је пословање одрживо у дугом року.

Приказивање организационе структуре подразумева идентификовање главних организационих јединица (зависна, заједничка и придружена предузећа) и пословних дивизија или линија бизниса заједно са њиховом географском локацијом. Обелодањивањем треба обухватити и сва фактичка или правна ограничења у погледу трансфера капитала, утицај наведених ограничења као и способност да се испуне обавезе. Ове информације заједно са профилем предузећа пружају основу за процену прошлих перформанси, будућег просперитета, финансијске снаге и стабилности, као и ризике и неизвесности. Тиме се пружа могућност поређења са осталим диверификованим предузећима, препознавање подручја реаговања предузећа на промене и разумевање пословања диверсификованог предузећа.

2.4.2. Пословни модел

Садржајни преглед пословног модела обезбеђује полазну основу корисницима извештаја за разумевање пословања. За потребе просуђивања и одлучивања неопходно је пословни модел објаснити из следеће две перспективе:³²⁹

1. ресурса које предузеће користи
2. кључних активности предузећа.

Адекватан опис пословног модела³³⁰ треба да обезбеди основу за разумевање сваког аспекта пословних операција – интеракције са добављачима, инпута од којих предузеће зависи, спроведених процеса, произведених аутпута, купаца којима се они

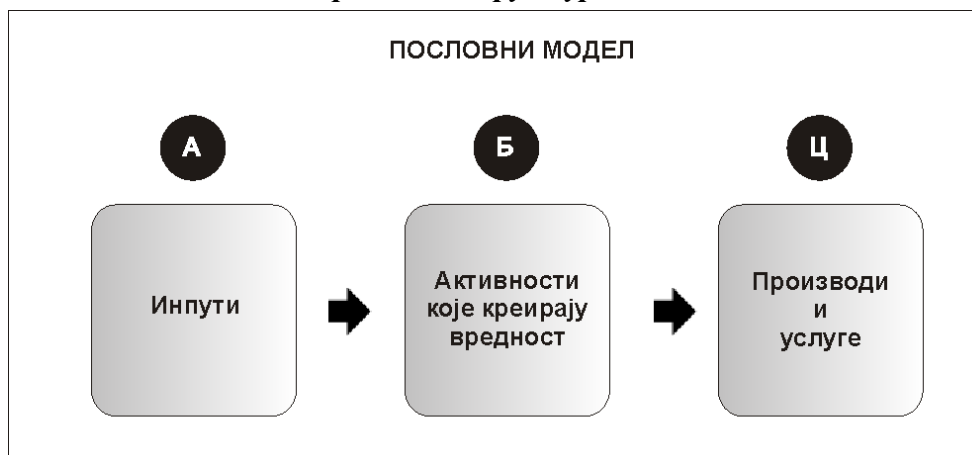
у облику новчаног тј., финансијског капитала, већ се могу јавити и у облику интелектуалног, људског и других облика капитала.

³²⁹ Gray, M., Chapman, M., „What Does an Integrated Report Look Like?“, оп. цит., стр. 16-17.

³³⁰ Пословни модел се према Оквиру интегрисаног извештавања дефинише као систем инпута, активности које додају вредност и аутпута који за циљ има креирање и одржање вредности у кратком, средњем и дугом року.

продају. Кроз приказ наведених карика ланца вредности стејкхолдери ће моћи да сагледају изворе дугорочне конкурентске предности предузећа.

Слика бр. 3.8. - Структура пословног модела



Извор: IIRC, „Working Draft of Prototype Framework Integrated Reporting“, International Integrated Reporting Council, 2012, p. 13.

У свакој фази свог пословања предузеће је зависно од бројних ресурса. С тим у вези, корисници желе информације о степену у коме предузеће зависи од појединих форми капитала и повратним утицајима које има на њих. Тиме се истовремено рефлектују кључни извори ризика и прилика за предузеће. Наведени ресурси могу имати шест појавних облика – финансијски, интелектуални, производни, социјални, људски и природни.³³¹ Иако се наведени облици капитала неће појавити у свим предузећима, неки од њих свакако ће бити есенцијални за дугорочни успех предузећа. Тако на пример, предузећа могу приказати обим коришћених ресурса, како би корисници могли разумети потенцијални утицај одрживости појединих извора ресурса на реализацију стратегијских циљева. При томе, описани приступ не значи екстензивно обелодањивање о свим подручјима пословања, већ подразумева приказивање детаља у степену који је неопходан да корисници извештаја процене утицај материјалних ризика и шанси. Циљ приказа наведених информација је да учини видљивим начин на који се одвија управљање ресурсима, прецизније приступ предузећа појединим ресурсима, зависност од ресурса и утицај на ресурсе.

Активности преко којих се инпути трансформишу у аутпите представљају срж пословног модела. Реч је пре свега о активностима дизајнирања и производње производа који подмирују потребе корисника или услуге које решавају проблеме клијената. Уколико се пословни модел заснива на обезбеђењу инфраструктуре за остале провајдере услуга, тада је важно да постоји технолошка предност над

³³¹ О наведеним ресурсима више речи биће у следећем поглављу, у делу који разматра SIGMA концепт.

конкурентима. Важан извор конкурентске предности, а тиме и успеха јесте и трошковно лидерство, које подразумева ефикасност и ефективност пословних активности, диференцираност производа и услуга, затим иновације у смислу нових производа и услуга, као и изналажења алтернативних начина употребе постојећих производа. При томе, није неопходно да предузеће стекне предност у свим наведеним аспектима, већ да своје ресурсе усмери на једну или више конкурентски осетљивих активности унутар ланца вредности које су кључне за успех.³³² Извештавање о пословном моделу на интегрисан начин пружа могућност стејкхолдерима да боље разумеју како ризици и шансе који произилазе из екстерних фактора утичу на способност предузећа да креира и очува вредност.

Традиционални поглед на вредност заснива се на концепту дисконтовања будућих новчаних токова. Интегрисано извештавање међутим полази од премисе да будући новчани токови и други концепти вредности зависе од ширег круга интеракција, активности, узрока и ефеката који нису адекватно обухваћени традиционалним корпоративним извештајима. У том смислу, вредност приказана интегрисаним извештајима има шире значење од финансијске вредности. Наиме, свака врста капитала кроз употребу и резултирајуће ефекте репрезентује извор генерисања или уништавања вредности. Другим речима, вредност се генерише у различитим временским хоризонтима, за различите стејкхолдере кроз употребу различитих врста капитала. Дугорочна вредност се не може максимизовати на рачун осталих врста капитала. Тако, на пример, максимизовање профита који рефлектује прираст вредности финансијског капитала (тј. принос на капитал) биће неодрживо у дугом року, уколико се при томе деградира животна средина или људски капитал.³³³

Када је реч о приказивању аутпута односно производа и услуга, степен наведених информација зависи од природе пословања, а предузећа могу пружити објашњења о томе који производ или услуга се сматрају кључним за успех предузећа, локацију главног тржишта, главне канале дистрибуције, значајне купце (клијенте), канале комуницирања са купцима, трговачки знак/бренд. Приказ наведених компетенција и кључних фактора успеха у интегрисаном извештају несумњиво доприноси оцени просперитета предузећа и одрживости његовог пословања. Међутим, обелодањивање информација о добављачима, каналима дистрибуције, главним купцима и другим карикама ланца вредности могу резултирати губитком конкурентске предности што им обезбеђује карактер есенцијалних информација.³³⁴ Потреба инвеститора и других стејкхолдера за наведеним информацијама као подлоге за одлучивање представља аргумент за њихово обелодањивање.

³³² О ланцу вредности као извору конкурентске предности детаљније погледати: Милићевић, др. В., Стратегијско управљачко рачуноводство, Економски факултет, Београд, 2003, стр. 49-54.

³³³ International Integrated Reporting Council, „Working Draft of Prototype Framework Integrated Reporting“, оп. цит., стр. 17-8.

³³⁴ Canadian Institute of Chartered Accountants, „Corporate Reporting to Stakeholders“, оп. цит, стр. 27.

2.4.3. Ризици и шансе

Осим приказивања потенцијала предузећа тачније његовог интерног окружења, неопходно је обелоданити и екстерне факторе који на позитиван или негативан начин, утичу на пословање. Полазну основу за извештавање наведених информација чини анализа општег и конкурентског окружења која пружа могућност да се идентификују шансе и опасности. Тиме се дефинише амбијент у коме предузеће послује.

Коментари привреде и индустрије обухватају економске факторе (каматна стопа, девизни курс, државна политика), опште карактеристике индустрије (цикличност, капитални интензитет), најновије трендове у индустрији (понуда и тражња), значајне ризике и неизвесности у индустрији (нове технологије, конкуренција).³³⁵ Различите индустрије се одликују различитим степеном профитабилности и економског просперитета, изложене су различитим врстама и степену ризика, и захтевају различите износе капиталних инвестиција. Да би потпуније разумели способност предузећа да генерише вредност и били у прилици да врше поређења са сличним предузећима у грани, стејкхолдерима су неопходне информације о општим карактеристикама индустрије. Ове информације омогућавају боље разумевање осталих приказаних информација, дефинишу основу за евалуацију перформанси предузећа и обезбеђују фокус у одлучивању.

Менаџмент треба да поседује информације о важним аспектима економског окружења у коме предузеће послује. При томе, оне су значајне не само за доношење одлука, него и за процену будуће финансијске снаге и стабилности предузећа. Кроз наведене информације корисници имају могућност да ефикасније процене променљивост окружења и степен предвидивости промена. Околност да је прихватање промена постало једана од кључних фактора успеха, захтева да се обелодане стратегије преко којих предузеће намерава да реагује на промене.

Повезивање појединих питања кроз извештај доприноси фокусу на материјална питања. Непостојање фокуса у извештавању доприноси да инвеститори генерализују ствари на нивоу индустрије. Уколико се одређено питање препозна као кључни ризик или прилика, неопходно је повезати стратегије и перформансе њиховог управљања, заједно са проспективним информацијама. За стејкхолдере је важно да сагледају релевантне индикаторе ризика и разумеју на који начин ће се ризицима управљати. Наведена питања која мењају правила игре представљају значајан део укупне вредности предузећа. Тако, на пример, поједина питања имају фундаментални

³³⁵ Ђуричин, др Д., Јаношевић, др С., Менаџмент и стратегија, Економски факултет, Београд, 2006, стр. 217.

утицај на вредност предузећа, с обзиром да репрезентују претње као што је потенцијални губитак дозволе за рад или неуспешна реализација прилика.³³⁶

Ризици и прилике се идентификују на основу прегледа финансијских, социјалних, еколошких, економских и управљачких питања и трендова и процене материјалног утицаја предузећа на финансијске, економске, социјалне и еколошке системе. Поједина предузећа настоје да кроз интеракцију са стејкхолдерима процене оперативне и стратегијске ризике. Тиме се обезбеђује усклађени фокус између дугорочних ризика и шанси који могу трансформисати вредност предузећа.³³⁷

Циљ развијања ефикасног сета кључних индикатора ризика је да се идентификују релевантна мерила која обезбеђују увид у потенцијалне ризике који могу утицати на постизање циљева предузећа. У том смислу, избор индикатора обухвата сагледавање циљева предузећа и ризичних догађаја. Повезивање врховног ризика са кључном стратегијом доприноси добијању најрелевантнијих информација које могу послужити као водећи индикатори настајућих ризика. Добро дизајниран систем управљања ризицима обезбеђује информације које пружају могућност менаџменту да разуме да ли су кључни стратегијски циљеви испуњени, као и да се идентификује потенцијал за побољшање стратегија и тактика.

Ефикасан начин за развој кључних индикатора ризика започиње анализом ризичног догађаја који је имао утицај на предузеће у прошлости (или тренутно утиче), а наставља се ретроактивним трагањем за узроком проблема који води изостајању прилика.³³⁸ При томе, мало је вероватно да ће један индикатор обухватити све аспекте ризика. Отуда је за стејкхолдере значајно да се истовремено прикаже сет индикатора, како би стекли потпунији увид у ризике са којима се предузеће суочава.

Околност да је интегрисано извештавање преокупирано извештавањем о вредности, захтева да се објасни повезаност индикатора ризика и вредности предузећа. Опште је познато да су ризик и принос тесно повезани и да ризичнији подухвати захтевају и већи принос као компензацију инвеститора за преузете ризике. Кључни индикатори ризика и њихово мапирање доприноси да се идентификује склоност предузећа ка ризику, чиме се сигнализира ризичност улагања различитих облика капитала (финансијски, природни, људски капитал). Надаље, кључни индикатори ризика могу указати на неповољне трендове који неизбежно имају реперкусије на циљеве предузећа, али могу указати и на нове прилике чиме се коригују очекивања стејкхолдера. Такође, индикатори ризика могу иницирати акцију

³³⁶ Chapman, M., „Telling the Value Creation Story, Integrated Reporting: Performance Insight Through Better Business Reporting“, Issue 2, 2012, KPMG, p. 7

³³⁷ Bray, M., Chapman, M., „What Does an Integrated Report Look Like?“, оп. цит., стр. 18.

³³⁸ Beasley, M., Branson, B., Hancock B., „Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management“, Committee of Sponsoring Organizations of the Tradway Commission, 2010, p. 2.

менаџмента како би се неповољно дејство ризика ублажило. Антиципирање ризика и промена у ризицима током времена доприноси идентификовању прилика за примену стратегија и редуковање трошкова капитала преко перцепције нижег ризика, чиме се повећава вероватноћа успеха предузећа. У том смислу, потенцијални ризици могу бити шанса пре него претња уколико се благовремено идентификују, процене и ако се њима управља на начин да се стекне конкурентска предност.³³⁹

Већа ефикасност процеса у предузећу захваљујући кључним индикаторима ризика доприноси редуковању поремећаја у пословању, ефикаснијем управљању ланцем вредности, пре свега преко одлука којима се избегава настанак ризика. Приказ сета кључних индикатора ризика треба да редукује вероватноћу настанка изненађења и омогући проактиван, а не реактиван приступ одбора директора и менаџмента. Преко обелодањивања наведених информација стејкхолдери имају прилику да сагледају ефикасност система управљања ризицима у предузећу.

Бројни ризици су већ дуги низ година присутни у општем и пословном окружењу предузећа, попут високе стопе промена, растуће конкуренције, ограничења енергије и ресурса. Примери нових ризика који су се појавили у последњих неколико година обухватају: *економске ризике* попут недовољног инвестирања у инфраструктуру и трошкове регулативе, *геополитичке ризике* који се односе на глобални државни геп, *еколошке ризике* повезане са учесталом појавом клизишта и поплава, загађењем ваздуха, смањеним биодиверзитетом, *технолошке ризике* који се односе на губитак и крађу података, док су *социјални ризици* повезани са израженим миграцијама становништва и неповољним променама у старосној структури.³⁴⁰

Међутим, од кључног значаја је начин на који ће се ризици инкорпорирати у стратегијско планирање и екстерно извештавати. Предузећа приказују интегрисане извештаје као инструмент изналажења нових пословних прилика, заштите репутације, унапређења конкурентске предности и ублажавања ризика пословања. У том смислу, интегрисано извештавање треба да допринесе да се поред економских идентификују и остале врсте ризика које утичу на дугорочни опстанак предузећа. Тиме се менаџменту пружа могућност да идентификује и разуме ризике и трошкове узроковане пословањем које није спроведено на социјално и еколошки одговоран начин.

Од посебног значаја је да се кључни индикатори перформанси повежу са пословним резултатом и идентификованим ризицима по основу еколошких, социјалних и фактора корпоративног управљања. Тако, на пример, за читаоце извештаја је значајно да поред мерила продуктивности постоји и дискусија о факторима који су допринели расту продуктивности (као резултат боље сарадње и укључености запослених, програма обуке, различитих иницијатива и сл.). Такође,

³³⁹ Beasley, M., Branson, B., Hancock, B., оп. цит., стр. 4.

³⁴⁰ PriceWaterhouseCoopers, „What Does Your Reporting Say About You?“, 2010, p. 11.

дискусија ризика по основу потенцијалних закона и информације о предузетим активностима за управљање таквим ризиком је знатно вреднија од једноставног навођења измена закона као општег фактора ризика.³⁴¹ Напори менаџмента да се припреме за окружење ограничених ресурса и изражених климатских промена такође је важно. Доступност наведених информација за стејкхолдере је драгоцену у смислу да осветљава ризике и шансе који тренутно нису видљиви кроз традиционалне финансијске извештаје. Ово посебно због чињенице да појаве и околности које тренутно имају нефинансијски карактер у блиској будућности могу постати финансијски значајни.

2.4.4. Стратегијски циљеви и стратегије

Извештавање о стратегији представља „срж“ на којој се заснива интерно и екстерно извештавање. Квалитет обелодањивања о наведеним питањима варира између предузећа. Највећи број предузећа полазећи од потреба традиционалних инвеститора фокус стављају на краткорочне приоритете. Међутим, суочавање са ниским економским растом, системским ризицима и промењеним очекивањима друштва, захтева промену наведеног приступа. У том смислу, реално је очекивати да предузећа која су у могућности да јасно дефинишу дугорочне циљеве и стратегије у погледу питања као што су осетљивост на промене, начин размишљања и очекивања запослених, управљања нематеријалном активом, сарадње са стејкхолдерима, ублажавање неповољних утицаја климатских промена, стекну значајно поверење стејкхолдера и дугорочну конкурентску предност.³⁴²

Централни изазов свакако се односи на потребу да се на јасан и разумљив начин прикаже како предузеће намерава (планира) да одржи дугорочну конкурентност, без угрожавања (компромитовања) краткорочне профитабилности. Додатно, неопходно је сумирање корпоративних циљева и приоритета у предстојећим годинама, укључујући финансијске и нефинансијске циљеве. Приликом приказивања будућних стратегија предузеће се може одредити да усвоји вишеструки временски хоризонт планирања и извештавања, односно да креира план дугорочног позиционирања и покретача успеха (на пример, у оквиру десетогодишњег периода), као и да обезбеди краткорочни приказ (за три године, на пример) у односу на који се текуће перформансе могу проценити.

У динамичном окружењу испуњеном високим степеном неизвесности неопходно је ревидирати претходно дефинисане циљеве и стратегије, разлоге наведених промена објаснити читаоцима извештаја.

³⁴¹ Bartram, P., „Three Views on Integrated Reporting“, *CGMA Magazine*, March 2012, доступно <http://www.cgma.org/Magazine/Features/Pages/20114903.aspx> (20.09.2012).

³⁴² PriceWaterhouseCoopers, „What Does Your Reporting Say about You?“ оп. цит., стр. .13.

За све већи број компанија животна средина постала је важан аспект пословања а тиме и саставни део пословне стратегије. Отуда, се бројна питања, од изналажења начина да се промовише ефикасна употреба енергије до редуковања гасова који изазивају глобално загревање и елиминисања отпада, посматрају као кључна за успех предузећа.³⁴³ Кроз приказ информација о стратегији, стејхолдерима се објашњава како се еколошка, социјална и питања из домена корпоративног управљања усклађују са стратегијским циљевима и стратегијама, пословним моделом и специфичним кључним индикаторима перформанси преко којих се мери напредак у постизању стратешких циљева.³⁴⁴ У приказивању релација између стратегије предузећа, управљања и пословног модела, интегрисано извештавање пружа основу за анализу утицаја и међусобне повезаности значајних финансијских и нефинансијских шанси, ризика и перформанси унутар ланца вредности.

Интегрисано извештавање настоји да обезбеди контекст како би читаоци могли да формирају сопствено виђење потенцијалних утицаја стратегија на вредност. Тако, на пример, уколико развој одређене стратегије зависи од развоја посебног тржишта, тада је неопходно читаоцима помоћи да разумеју ефекте стратегије тј., текући и потенцијални обим промета.³⁴⁵ У том смислу, интегрисано извештавање редефинише домет информација релевантних за стратегијске корпоративне циљеве и обезбеђује инструмент за процену, анализу и комуницирање стратегијских информација, како интерно, тако и екстерно.

2.4.5. Управљање и награђивање

Овај сегмент интегрисаног извештаја своје исходиште има у извештају о корпоративном управљању. При томе, у њему садржане информације никако нису изоловане, већ је неопходан њихов интегрисани приказ. Корпоративно управљање тиче се степена ефикасности управљања предузећем и као такво представља „ДНК“ предузећа, а извештавање се посматра као кључни елемент добре праксе корпоративног управљања.

Информације о управљачкој структури су комплементарне са информацијама о организационој структури и имају за циљ да укажу на значајне промене у организационим јединицама или кључном персоналу у току посматраног периода. Наведене информације о стратешким променама могу помоћи инвеститорима и осталим стејхолдерима да оцене квалитет управљања, будући просперитет, ризике и

³⁴³ Creel, T., „Environmental Reporting Practices of the Largest U.S. Companies“, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 12, No. 1, Fall 2010, p.13.

³⁴⁴ KPMG, „Capital Markets in the Dark: an Unsustainable State of Play (Better Business Reporting“, оп. цит., стр. 19.

³⁴⁵ Chapman, M., „Telling the Value Creation Story, Integrated Reporting: Performance Insight Through Better Business Reporting“, оп. цит., стр. 7.

неизвесности, способност прилагођавања предузећа, имена лица која су носиоци менаџерских функција, као и степен централизације одлучивања.³⁴⁶

У циљу придобијања поверења стејкхолдера у одбор директора и предузеће, неопходно је приказати информације о томе како се управљање спроводи, при чему појам управљања не треба поистовећивати са менаџментом или контролом. Напротив, управљање се фокусира на начин на који су чланови одбора и појединих комитета (за финансије, корпоративну одговорност, управљање ризицима, људске ресурсе, ревизију и др) укључени у „праве ствари у право време“.³⁴⁷

Ефикасна комуникација о кључним аспектима управљања захтева да се кроз интегрисани извештај прикаже.³⁴⁸

- Како председник компаније види ефикасно корпоративно управљање и шта оно значи за њега и предузеће, на који начин се суочава са изазовима предвођења одбора директора и како обезбеђује њихову ефикасност. Култура одбора, дебате и допринос сваког члана укључујући и неизвршне директоре, усклађеност управљачке културе са политикама и процедурама у предузећу и системом мерења и стимулацијама представљају такође релевантне информације.

- Како одбор директора ради као тим – да ли су усаглашене способности, искуство и личне карактеристике директора, као и допринос сваког директора у постизању перформанси предузећа. Отуда је неопходно приказати релевантност и искуство свих чланова одбора директора, будући да акционари и други стејкхолдери очекују да композиција борда одговара потребама пословног модела. Отуда, састављачи извештаја треба да објасне структуру борда, везу између појединих одлука, привилегије које поједини чланови имају по основу позиције у одбору. Реизбор појединих чланова такође је неопходно објаснити у смислу њиховог доприноса постизању мисије и циљева предузећа.³⁴⁹

- Саставни део извештаја јесу и кључне активности одбора и његових комитета при чему је неопходно повезати активности одбора са кључним годишњим догађајима. Такође, неопходно је објаснити циљеве сваког комитета и његових чланова и навести којим питањима одбор поклања посебну пажњу. Наведене информације рефлектују искуство и способност контроле пословања, указују да ли се одбор фокусира на праве ствари, осветљавају динамику тј. значајне промене које су настале у управљању у односу на претходни период.

³⁴⁶ Corporate Reporting to Stakeholders, Canadian Institute of Chartered Accountants, Research Study, Toronto, Canada, 2008, p. 40.

³⁴⁷ PriceWaterhouseCoopers, „Corporate Governance: Getting the Edge“, 2012, p. 181

³⁴⁸ „Corporate Governance: Simple Practical Proposals for Better Reporting of Corporate Governance“, CIMA, PriceWaterhouseCoopers, Rasley Yeldar, December 2011, p. 8-9.

³⁴⁹ Детаљније о томе погледати: Bray, M., Chapman, M., „What Does an Integrated Report Look Like?“, Integrated Reporting: Performance Insight through Better Business Reporting, оп. цит., стр. 26.

- Евалуација ефикасности одбора и извештавање о перформансама и приоритетима одбора директора. У том смислу, неопходно је повезати активности одбора са наративним описом стратегије предузећа. Процена ефикасности саставни је део повезивања стратегије и ризика са перформансама и награђивањем.

- Информације о комуникацији и сарадњи са стејкхолдерима треба да објасне како се креира ефикасна стратегија комуницирања са инвеститорима, на који начин су подмирене потребе стејкхолдера и како обезбедити конзистентну сарадњу.

Изградња поверења стејкхолдера подразумева да се у извештају прикажу значајна питања која се ретко на адекватан начин обелодањују, посебно осетљиве теме попут накнада председника, чланова одбора и менаџмента. Накнаде су важан део извештаја и важно је да се ускладе са осталим елементима извештаја, будући да су предмет посебног интересовања бројних стејкхолдера. Такође, неопходно је указати на постојање значајне везе између различитих параметара награђивања, посебно усклађености између перформанси и пословних циљева. Постизање циља транспарентности претпоставља приказивање следећих информација:³⁵⁰

- званична политика накнада;
- критеријуми за обрачун накнада;
- компоненте зарада и
- композиција и улога комитета за компензације.

Један од изазова извештавања о награђивању представља могућност неусклађености између краткорочних финансијских перформанси и дугорочне вредности предузећа. Интегрисано извештавање настоји да наведени изазов премости преко приказивања оперативних перформанси у односу на стратегијске циљеве. Тиме је могуће побољшати извештавање о награђивању преко њиховог усаглашавања са мисијом и креирањем вредности. Последњих година се повећава број предузећа која планове компензација дефинишу полазећи од циљева одрживог развоја, односно од реализације дефинисаних еколошких, социјалних и управљачких перформанси.

2.4.6. Перформансе

Извештавање представља екстерни израз начина на који се компанијом управља, а у том процесу мерење резултата има посебан значај. У овом делу извештаја неопходно је приказати перформансе постигнуте у текућем периоду, не само оне финансијског карактера, него и остала мерила перформанси. Циљ је да се обезбеди основа за процену прогреса у постизању стратегијских циљева, а тиме и подлога за разумевање будућег изгледа предузећа. У том смислу, за овај део

³⁵⁰ PriceWaterhouseCoopers, „King's Counsel Integrated Reporting“, Business School, Corporate Governance Series, 2010, р. 5, доступно: <http://www.sustainabilitysa.org/LinkClick.aspx?fileticket=4-oBRs5okYU%3D&tabid=281> (26.03.2012.).

извештаја посебан значај имају принцип материјалности, стратегијског фокуса, повезаности информација, поузданости и упоредивости.

Несклад између традиционалног корпоративног извештавања и вредности предузећа постаје још израженији у условима променљивог пословног окружења. Приказ текућих перформанси омогућава да се разуме редовно пословање предузећа, али не и да се сагледа његова дугорочна вредност. Отуда интегрисани извештај треба да објасни како одређена питања и прилике утичу на вредност. У датом контексту, састављачи извештаја морају разумети на који начин приказивање одређених информација утиче на процену вредности предузећа од стране инвеститора. Одређена питања су релевантна јер могу утицати на позицију предузећа на тржишту или његове производне капацитете. У циљу ефикасне комуникације са инвеститорима, менаџмент настоји да прикаже заокружену слику о креирању вредности у предузећу. Употреба нефинансијског капитала рефлектује зависност од стејкхолдера. Отуда информисање стратегијских стејкхолдера претпоставља да се прикажу финансијски и нефинансијски кључни индикатори перформанси (погледати слику).³⁵¹

Слика бр. 3.9. - Три перспективе пословних перформанси



Извор: Chapman, M., „Telling the Value Creation Story, Integrated Reporting: Performance Insight through Better Business Reporting“, Issue 2, 2012, KPMG, p. 7

³⁵¹ Chapman, M., „Telling the Value Creation Story, Integrated Reporting“: Performance Insight through Better Business Reporting, оп. цит., стр. 7.

Могуће је поставити питање зашто се сматра да је интегрисано извештавање више од механизма извештавања? Пре свега, интегрисано извештавање може променити начин на који стејкхолдери посматрају перформансе. Наиме, кроз проширену дефиницију перформанси у односу на традиционално, интегрисано извештавање пружа могућност свеобухватног укључивања значајних ризика и шанси повезаних са еколошким, социјалним и управљачким факторима. Тиме се истовремено повећава степен интерне интеграције преко усмеравања различитих функција и процеса ка ефикаснијем постизању циљева.³⁵²

Предузеће треба да укаже на то које индикаторе перформанси сматра кључним, а који припадају групи осталих индикатора и разлоге за такву класификацију. Кључним се сматрају они показатељи које одбор директора користи за потребе управљања пословањем. Као такви, треба да рефлектују прогрес у постизању стратегијских циљева. У групу осталих индикатора улазе они који се не сматрају кључним и који нису под контролом ентитета. Минималне информације које је неопходно приказати у вези осталих индикатора перформанси обухватају дефиницију (с обзиром на употребу специфичне терминологије у појединим индустријама), начин обрачуна и уколико је изводљиво, њихов износ у претходним периодима.³⁵³

Централно питање у вези перформанси односи се на одабир адекватних показатеља како би се подржао процес одлучивања стејкхолдера. То значи да су различита мерила релевантна за различита просуђивања. Четири кључна подручја која треба да помогну читаоцима извештаја да стекну јаснији увид у вредност предузећа и ефикасност управљања обухватају:³⁵⁴

1. На који начин се имовина променила и како се имовином управљало у посматраном периоду?

Приликом инвестирања у имовинску базу правила финансијског извештавања често инвестиције класификују као трошак, а не као имовину. У интересу предузећа, али и инвеститора је да се обезбеди шири поглед. Тако, на пример, приказивање и мерење претходно наведених шест врста капитала треба да омогући потпунију слику о инвестирању и тиме омогући извођење закључака о томе да ли су производни капацитети предузећа редуковани или ојачани.

2. Однос између оставарених и циљних перформанси?

Сагледавање наведених релација захтева постојање јасног фокуса на мањи број кључних индикатора пословних перформанси који су усклађени са мерилима која менаџмент користи за потребе управљања предузећем.

³⁵² Rochlin, S., Grant, B., „Integrating Integrated Reporting“, оп. цит., стр. 75.

³⁵³ PriceWaterhouseCoopers, Guide to Key Performance Indicators: Communicating the Measures that Matter, 2008, p. 8.

³⁵⁴ Bray, M., Chapman M., „What Does an Integrated Report Look Like?, Integrated Reporting: Performance Insight through Better Business Reporting“, оп. цит., стр. 22.

3. *Остварени приноси*

Полазна основа највећег броја модела вредновања је текући добитак као показатељ ефикасности и раста предузећа. Без усклађивања, мање флукуације у добитку могу имати значајне ефекте на процену вредности што води волатилности цена акција. Предузећа не ретко исказују прилагођене добитке који обезбеђују стабилну основу за процену финансијских информација. Међутим, постоји разлика између усклађивања заснованих на прошлости с једне стране и проспективне анализе која помаже корисницима да разумеју текуће добитке на другој страни. Тако, на пример, резултати аквизиције се обично искључују из редовног резултата. Тиме се корисницима омогућава да врше поређења остварених перформанси и циљева, али се не и да сагледају способност предузећа да генерише новчане токове у пост-аквизиционој фази.

4. *Шта текуће перформансе говоре о просперитету предузећа?*

Текуће перформансе поред тога што указују на остварене резултате могу помоћи корисницима да сагледају импликације на будуће перформансе. Фокус треба да буде на објашњењу варијација у перформансама, посебно у односу на стратегијске циљеве. У том смислу, релевантна мерила треба да буду оперативне, а не финансијске природе.

Примарни разлог за укључивање индикатора перформанси у интегрисани извештај садржан је у чињеници да се корисницима омогући да оцене ефикасност и ефективност имплементираних стратегија. Наиме, изоловано приказивање стратегија и циљева с једне и перформанси на другој страни не обезбеђује ниво информација који је неопходан за потпуно разумевање пословања. Отуда предузеће треба да укаже на активности које су предузете у правцу постизања стратегијских циљева и планова, као и концизан преглед резултата наведених активности. На тај начин је могуће сагледати релације између имплементираних стратегија, њихову везу са перформансама преко којих се мери напредак у стратегијским циљевима, ефикасност функционисања пословног модела и компензациону политику.³⁵⁵ Сагласно томе, целисходно је да се поред мерила појединих аспеката пословања прикаже и дискусија о факторима и начину на који су они допринели побољшању (продуктивност на пример може бити резултат боље сарадње и укључености запослених, затим појединих иницијатива, различитих програма обуке, набавке савременије опреме и сл).³⁵⁶

Принцип поузданости захтева да се за приказане индикаторе перформанси, а посебно оне који излазе из оквира традиционалних финансијских показатеља,

³⁵⁵ KPMG, „Capital Markets in the Dark: An Unsustainable State of Play (Better Business Reporting“, 2011, оп. цит., стр. 19.

³⁵⁶ Bartram, P., „Three Views on Integrated Reporting“, *CGMA Magazine*, March 2012, оп. цит., <http://www.cgma.org/Magazine/Features/Pages/20114903.aspx>

обезбеди интерна или екстерна верификација (уверавање), као и да се јасно укаже на изворе информација, како би корисници били у могућности да самостално процене поузданост и изврше одређена прилагођавања приликом вршења анализа.

С обзиром на чињеницу да се услови пословања, а тиме и стратегије и циљеви током времена мењају, то је реално очекивати и промену у показатељима, не само у смислу њихове динамике, него и врсте приказаних показатеља. Другим речима, релевантност изабраних кључних индикатора перформанси нема перманентни карактер. Отуда, принцип упоредивости налаже да се све промене у кључним индикаторима перформанси, начину њиховог мерења (полазних претпоставки) и извештавања детаљно објасне. Додатно, неопходно је указати на сва ограничења која су се јавила приликом утврђивања перформанси.

Околност да још увек нису развијени општеприхваћени стандарди интегрисаног извештавања усмерава састављаче извештаја на различите стандарде и смернице за потребе утврђивања и извештавања о перформансама. Респектујући чињеницу да Глобална иницијатива за извештавање пружа значајну подршку Међународном комитету за интегрисано извештавање, пре свега кроз партиципирање у раду његових органа и да у том смислу ове институције деле заједничку визију, вредности и напоре у погледу дефинисања стандарда интегрисаног извештавања, неоспорно је да Смернице *GRI* тренутно представљају валидну основу за извештавање о перформансама одрживог развоја у интегрисаном извештају. У том смислу, Смернице представљају исходиште за укључивање информација о одрживом развоју у интегрисани годишњи извештај. Упркос одређеним ограничењима, Оквир *GRI* представља важан кључ за стандардизацију извештавања индикатори и протоколи који чине његов саставни део указују на то које податке о одрживом развоју је неопходно прикупити, како их мерити и извештавати, чиме се доприноси да наведене информације буду доступне и поуздане.

За кључне индикаторе перформанси у интегрисаним извештајима је посебно важно да.³⁵⁷

- се припреме за сваку компоненту одрживог развоја (економску, еколошку, социјалну, управљачку и етичну димензију);
- садрже финансијска и нефинансијска мерила перформанси;
- се припреме на бази најбоље праксе;
- представљају концептуализацију и подршку наративним објашњењима;
- омогуће квантитативно изражавање (обим, монетарни износ);
- се имплементирају на конзистентној основи.

Као што је већ више пута истакнуто, у фокусу интегрисаног извештавања је вредност. Поступак процене више димензија вредности помера се изван граница

³⁵⁷ Bruckett, A., Razaee, Z., Corporate Sustainability, оп. цит., стр. 17.

финансијског извештавања. Нефинансијски садржај интегрисаног извештавања је тесно повезан са извештавањем о одрживом развоју. Интеграција извештавања и управљања перформансама захтева развој рачуноводственог система и стандарда како би се обухватиле социјалне вредности и еколошке екстерналије о чему ће више речи бити у следећем поглављу овог истраживања.

2.4.6.1. Економска димензија одрживог развоја предузећа

Економска димензија одрживог развоја односи се на утицај предузећа на економске услове његових стејкхолдера и на економски систем на локалном, националном и глобалном нивоу. Економски индикатори укључују:³⁵⁸

- токове капитала између различитих стејкхолдера;
- кључне економске утицаје предузећа на друштво.

Финансијске перформансе су фундаменталне за разумевање предузећа и његову одрживост у дугом року. Међутим, такве информације су обично већ приказане у финансијским извештајима. Оно о чему се мање извештава, а корисници интегрисаног извештаја желе да знају односи се на допринос предузећа одрживом развоју ширег економског система. Из наведене перспективе, неопходно је указати на начин на који се вредност креира, дистрибуира и користи. Предузећа треба да укаже друштву како се креирана вредност користи (плаћање пореза кроз који се финансира образовање и здравствена заштита, затим исплаћене дивиденде не ретко представљају предмет реинвестирања у пензионе фондове и сл).³⁵⁹

Економска димензија корпоративне одрживости обезбеђује будуће приходе и ресурсе. Међутим, од кључног је значаја да се пословање и развој предузећа спроводе на начин који ће омогућити превагу позитивних у односу на негативне ефекте на друштво и животну средину. О значају економске димензије пословања сведочи и економско-финансијска криза која је ескалирала 2007. године, а која је настала управо услед недовољне транспарентности пословања. Изостанак економског развоја с друге стране води бројним негативним утицајима на друштво као што су сиромаштво, неадекватна едукација, нарушавање физичког и психичког здравља, раст конфликта, корупције, криминала и насиља.³⁶⁰

Из наведених разлога Оквиром *GRI* је предвиђено да предузећа обелодане следеће ставке у вези економске димензије.³⁶¹

- економске перформансе;

³⁵⁸ PriceWaterhouseCoopers, „What Does Your Reporting Say about You?“ 2010, p. 17, доступно: http://www.pwc.com/gx/en/corporate-reporting/assets/integrated_reporting_2010.pdf (23.12.2011.).

³⁵⁹ Ibid.

³⁶⁰ Hopwood, A., Unerman, J., Accounting for Sustainability: Practical Insights, оп. цит., стр. 3.

³⁶¹ Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1, , оп. цит., стр. 26.

- тржишно учешће;
- индиректне економске утицаје.

Преглед бр. 3.2. - Показатељи економских перформанси

Аспект: Економске перформансе

Кључне економске перформансе обухватају:

ЕС1 Директна створена и дистрибуирана економска вредност укључујући приходе, трошкове пословања, накнаде запосленима, донације и друга улагања у заједницу, нераспоређени добитак, исплате даваоцима капитала и обавезе према држави.

ЕС2 Финансијске последице и други ризици и шансе за делатност предузећа услед климатских промена.

ЕС3 Обавезе предузећа за утврђене пензионе планове

ЕС4 Значајна финансијска помоћ добијена од државе.

Аспект Тржишно учешће

ЕС6 Политика, пракса и удео потрошње производа и услуга домаћих добављача на значајним локацијама пословања.

ЕС7 Процедуре запошљавања домаће радне снаге и удео локалног становништва на значајним позицијама у предузећу.

Аспект: Индиректни економски утицаји

ЕС8 Развој и утицај улагања у инфраструктуру и услуге пружене у циљу обезбеђења јавних користи кроз комерцијалне, неновчане или добротворне (*pro bono*) аранжмане.

Извор: GRI, Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1, Global Reporting Initiative, p. 26

Обелодањивање наведених показатеља пружа могућност корисницима интегрисаних извештаја да јасније сагледају утицај предузећа на економски развој друштва у коме послује.

2.4.6.2. Еколошка димензија одрживог развоја предузећа

Еколошка димензија одрживог развоја односи се на утицај предузећа на живе и неживе природне системе, укључујући еко-систем, воду, ваздух и земљиште. Еколошком димензијом пословања директно су тангирани купци, добављачи, шире друштво. Као и у претходном случају ефекти могу бити позитивни и негативни. Тако, на пример, имплементација стратегије еколошке ефикасности и уштеда енергије по том основу директно редукује и рачуне купаца. Када је реч о негативним утицајима они се пре свега односе на загађење воде, ваздуха, земљишта и иницирање климатских промена. Будући да директно крши законе, наведено понашање иницира значајне трошкове за предузеће. С друге стране, еколошка одрживост обезбеђује стабилан еко-систем који доприноси заштити живота и здравља.³⁶²

³⁶² Hopwood, A., Unerman, J., Accounting for Sustainability: Practical Insights, оп. цит., стр.. 3.

Еколошки показатељи обухватају перформансе повезане са улазним (материјал, енергија и вода) и излазним категоријама (загађење, отпадне воде и отпад). Такође, обухватају и перформансе повезане са биолошком разноврсношћу, респектовање прописа о животној средини, као и друге релевантне информације (издаци за животну средину, утицај производа и услуга на окружење и сл).³⁶³

Преглед бр. 3.3. – Кључни показатељи еколошких перформанси

Еколошки показатељи
<p>Аспект: Материјали</p> <p>EN1 Употреба материјала према врсти, тежини или обиму главних материјала који се користе</p> <p>EN2 Процент употребљеног материјала који се рециклира, лакоћа рециклирања производа</p>
<p>Аспект Енергија</p> <p>EN3 Директна потрошња енергије према примарном извору енергије</p> <p>EN4 Индиректна потрошња енергије према примарном извору енергије</p>
<p>Аспект Вода</p> <p>EN8 Укупна употреба воде из појединих извора</p>
<p>Аспект Био-разноврсност</p> <p>EN11 Локација и величина земљишта у власништву или закупу или под управом на заштићеном подручјима или њиховој непосредној близини, као и ван заштићених али подручја од високог значаја за био-разноврсност.</p> <p>EN12 Опис значајних утицаја делатности, производа и услуга на биолошку разноврсност на заштићеним и подручјима високе вредности у погледу био-разноврсности изван заштићених подручја.</p>
<p>Аспект Загађење, отпадне воде и отпад</p> <p>EN16 Укупне директне и индиректне емисије гасова који стварају ефекат стаклене баште према тежини</p> <p>EN17 Друге релевантне индиректне емисије према тежини</p> <p>EN19 Емисије материја које изазивају уништење озноског омотача према тежини</p> <p>EN20 NO, SO, и друга значајна загађења ваздуха према типу и тежини</p> <p>EN21 Укупно испуштање вода према квалитету и дестинацији</p> <p>EN22 Укупна тежина отпада према врсти и начину збрињавања</p> <p>EN23 Укупан број и обим значајних изливања</p>
<p>Аспект Производи и услуге</p> <p>EN26 Иницијативе за ублажавање утицаја производа и услуга на околину и обим смањеног дејства</p> <p>EN27 Процент преузетих амбалажа од продатих производа према категоријама</p> <p>Аспект Поштовање прописа</p> <p>EN28 Новчани износ значајних казни и укупан број неновчаних санкција за непоштовање еколошких закона и прописа.</p>

Извор: GRI, Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1, Global Reporting Initiative, p. 28-9.

³⁶³ GRI, Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1, оп. цит., стр. 28.

Иако постоје бројни показатељи утицаја предузећа на животну средину, у претходном прегледу приказани су само кључни показатељи еколошких перформанси, који су релевантни за састављање интегрисаних извештаја. Приказивање наведених перформанси пружа корисницима извештаја могућност да процене ефикасност предузећа у коришћењу природних ресурса, способност да се редукује употреба материјала, воде и енергије, као и утицај активности, производа и услуга предузећа на животну средину.

2.4.6.3. Социјална димензија одрживог развоја предузећа

Социјална димензија одрживог развоја односи се на утицај предузећа на запослене и друштвени систем унутар кога послује. Ови утицаји могу бити позитивни и негативни. Запослени су најважнији ресурс предузећа и адекватан третман запослених у смислу фер зарада, безбедности радног места и одговарајућег тренинга директно утиче на благостање предузећа. Утицај на друштвену заједницу у коме предузеће послује могуће је извршити преко етичких, алтруистичких и стратегијских активности. Социјална одрживост обезбеђује ефикасно функционисање друштва, побољшање квалитета живота и заштиту људских права.³⁶⁴

Оквир *GRI* идентификује кључне социјалне индикаторе на подручју радних односа, људских права, друштва и одговорности за производ.³⁶⁵

Аспекти унутар категорије радних односа заснивају се на међународно признатим стандардима:³⁶⁶

- Општу декларацију УН о људским правима (1948)
- Конвенцију УН: Међународни пакт о грађанским и политичким правима (1966);
- Конвенцију УН: Међународни пакт о економским, друштвеним и културним правима (1966);
- Конвенцију за елиминисање свих врста дискриминације према женама;
- Декларацију о основним начелима и правима на рад;
- Бечка декларација и програм активности.

Најважнији показатељи из домена радних услова дати су у наставку (погледати приказ).

³⁶⁴ Asongu, J., Strategic Corporate Social Responsibility in Practice, оп. цит., стр. 21.

³⁶⁵ GRI, Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1, Global Reporting Initiative, p. 30.

³⁶⁶ Ibid.

Преглед бр. 3.4. - Показатељи перформанси у домену радних односа и услова рада

Аспект Запошљавање

LA1 Приказ свих запослених према врсти запослења, врсти уговора о запослењу и региону, рашчлањена према половима;

LA2 Укупан број запослених, стопа флукуације и број новозапосленог особља, приказано према полу, животном добу и региону.

Аспект Однос менаџмента и запослених

LA4 Процент запослених обухваћених колективним уговором

LA5 Минималан период у коме се унапред обавештава о значајним променама у пословању, укључујући и податак да ли су ти рокови специфицирани у колективним уговорима.

Аспект Здравље и безбедност на раду

LA 7 Процент повреда, професионалних болести, изгубљених дана, изостанака, фаталне несреће на раду према регионима.

LA 8 Програми образовања, тренинга, саветовања, превенције и контроле ризика, намењени пружању помоћи запосленима, њиховим породицама или члановима заједнице.

Аспект Обука и образовање

LA10 Просечан годишњи број сати обуке по запосленом према категорији запослених.

Аспект Разноврсност и једнаке могућности

LA13 Структура управљачког тела приказана према полу, старосној групи, припадности мањинским групама, и остали показатељи разноврсности.

Аспект Једнаке зараде између полова

LA14 Коефицијент основне зараде и накнаде за жене и мушкарце према категоријама запослених

Извор: GRI, Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1, Global Reporting Initiative, p. 31..

Индикаторе о перформансама у погледу људских права неопходно је обелоданити у степену у коме се приликом одлука о улагању или одабиру добављача узима у обзир поштовање људских права од стране посматраног ентитета. Такође, обелодањивањем је неопходно обухватити процесе који су спроведени у инцидентима кршења људских права и промене у могућностима стејкхолдера да уживају своја људска права настале у току извештајног периода. Питања људских права се односе на недискриминацију, једнакост полова, слободу удруживања, колективно преговарање, дечји рад, принудни рад и права староседелаца. Међународни правни оквир за људска права обухвата сет закона сачињених на основу уговора, конвенција, декларација.³⁶⁷

³⁶⁷ Камен темељац људских права чини Међународна Повеља о правима која обухвата:

- Општу декларацију УН о људским правима (1948)
- Конвенцију УН: Међународни пакт о грађанским и политичким правима (1966);
- Конвенцију УН: Међународни пакт о економским, друштвеним и културним правима (1966);

Наведена три инструмента представљају основу за преко осамдесет осталих инструмената ранжираних према декларацијама и смерницама. Предузећа могу утицати на шири сет људских права. У

Преглед бр. 3.5. – Показатељи перформанси о људским правима

Аспект Инвестиције и стицање

HR1 Процент и укупан број уговора о значајним улагањима који садрже клаузуле о људским правима или у којима су разматрани аспекти људских права

HR2 Процент значајних добављача, уговарача и других пословних партнера подвргнутих аналитичком прегледу у односу на људска права и предузете мере за њихову заштиту.

HR3 Укупан број часова обуке запослених о политикама и процедурама који се односе на аспекте људских права који су релевантни за пословање, укључујући и процентуални број запослених који су прошли обуку.

Аспект Дискриминација

HR4 Укупан број случајева дискриминације и предузете мере

Аспект Слобода удруживања и колективно преговарање

HR5 Делатности и значајни добављачи препознати као они у којима би у значајној мери могло бити угрожено остваривање права на слободу удруживања и колективно преговарање, као и предузете мере за подупирање тих права.

Аспект Дечји рад

HR6 Делатности и значајни добављачи код којих су препознати значајни ризици од случајева дечјег рада, као и предузете мере за укидање такве праксе.

Аспект Принудни и обавезни рад

HR7 Делатности у којима постоји значајан ризик од случајева принудног рада, као и предузете мере за укидање такве праксе.

Аспект Сигурносни поступци

HR8 Процент особља које је прошло обуку о политикама и поступцима предузећа у вези аспеката људских права која су релевантна за одређену делатност.

Аспект Процена

HR10 Процент и укупан број пословања која су били предмет прегледа у погледу поштовања људских права.

Аспект Ремедијација

HR11 Број поднетих притужби везаних за људска права који су решени кроз формалне механизме.

Извор: GRI, Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1, Global Reporting Initiative, p. 33.

Социјални индикатори перформанси се фокусирају на утицај предузећа на локалну заједницу у којој послује и обелодањивања о томе како се ризицима који

просуђивању која права су релевантна за обелодањивање неопходно је размотрити сва људска права. Као додатане инструменте предузеће може размотрити:

- Регионалне конвенције и конвенције којима се штите права појединаца који могу бити под утицајем пословања предузећа, укључују и конвенцију за елиминисање дискриминације према женама (1979), конвенцију о дечјим правима (1989), конвенцију за елиминисање свих облика расне дискриминације (1966);
- Декларацију о основним начелима и правима на рад (седам кључних конвенција Међународне организације рада – 100,111,87,98,138,29,105)

могу настати на основу интеракције са осталим друштвеним институцијама управља и посредује. Прецизније речено, захтевају се информације о ризицима у вези мита и корупције, непримереног утицаја на јавне политичке одлуке и монополистичку праксу. Социјална мерила се могу поделити у две групе: *интерна мерила* (едукација и тренинг, безбедност, заштита здравља, задржавање запослених, ниво састисфакције послом) и *екстерна мерила* (спонзорства, добровољни рад, инвестиције у друштво, сарадња са стејкхолдерима). Обе групе мерила утичу на финансијске перформансе предузећа. Међутим, социјалне перформансе није једноставно квантификовати.

Обелодањивања о пракси управљања обухватају:³⁶⁸

- корупцију
- јавну политику
- анти-конкурентско понашање
- поштовање прописа.

Преглед бр. 3.6. – Кључни социјални индикатори перформанси

<p>Аспект Локална заједница <i>SO1</i> проценат операција у којима се сарађује са локалном заједницом, процена утицаја и програми развоја.</p>
<p>Аспект Корупција <i>SO2</i> проценат и укупан број пословних јединица које су анализирани са аспекта ризика од корупције <i>SO3</i> проценат запослених који су обучени за анти-корупцијску политику и процедуре <i>SO4</i> активности предузете као одговор на случајеве корупције</p>
<p>Аспект Јавна политика <i>SO5</i> позиција предузећа у односу на јавну политику, партиципација у развоју јавне политике и лобирању. <i>SO8</i> монетарна вредност значајних казни и укупан број немонетарних санкција услед несагласности са законима и прописима.</p>
<p>Одговорност за производ: Аспект Здравље и безбедност потрошача <i>PR1</i> фаза животног циклуса производа и услуга у којима се оцењује побољшање њиховог утицаја на здравље и сигурност, као и проценат значајних категорија производа и услуга подвргнутих тим поступцима. Аспект Информације о ознакама на производима <i>PR3</i> врсте информација о производима и услугама, захтеваним поступцима предузећа као и проценту производа и услуга који испуњавају ове захтеве.</p>

Извор: GRI, Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1, Global Reporting Initiative, p. 34-5.

Индикатори перформанси о одговорности за производ указују на аспекте предузећа у погледу производа и услуга који директно утичу на купце, као што су

³⁶⁸ Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1, оп. цит., стр. 36.

здравље и безбедност, доступност информација о производима и услугама, маркетинг и приватност купаца. Ови аспекти се углавном покривају кроз обелодањивање интерних процедура и степена њиховог придржавања.

Оквир *GRI* захтева укључивање интереса различитих стејкхолдера и потпуност извештавања о материјалним финансијским и питањима одрживог развоја. У таквим околностима постоји ризик да интегрисано извештавање постане изузетно комплексно и екстензивно. Да би се остварио пун потенцијал интегрисаног извештавања неопходно је информације о одрживом развоју директно повезати са финансијским перформансама. С тим у вези, искуства светских лидера у подручју интегрисаног извештавања сугеришу да визуелни приказ утицаја еколошких, социјалних и управљачких питања на финансијске перформансе има кључну улогу у разумевању и вредновању информација о одрживом развоју од стране корисника.³⁶⁹

У условима када кључни индикатори перформанси нису изражени у монетарним јединицама или немају директну везу са финансијским информацијама, стејкхолдери су принуђени да врше сопствене анализе и просуђивања финансијских ефеката информација о одрживом развоју. С тим у вези, нефинансијске информације се користе као апроксимација за финансијске перформансе. Услед ограничених ресурса, начин на који предузеће користи ресурсе постао је централно питање у процесу редефинисања вредности. Предузећа се суочавају са изазовом да изврше реинжењеринг својих пословних процеса како би осигурала да их друштво посматра као део решења, а не као узрок проблема. Према професору R. Eccles инвеститори укључују емисије и интензитет угљеника у своје анализе како би апроксимирали продуктивност предузећа у односу на конкурентска предузећа. Поједини инвеститори полазе од премисе да наведени подаци дају увид у ефикасност производње (пословања). Способност да се постигне више уз мању употребу воде, отпада, угљен диоксида, обезбеђује индиректан увид у то колико добро предузеће редукује трошкове производње. На тај начин наведени подаци представљају сигнал који рефлектује корпоративну стратегију.³⁷⁰

Кључни индикатори перформанси на стандардизован начин приказује еколошке, социјалне и управљачке перформансе. Њихова комбинација са финансијским информацијама креира бројне показатеље (рација), што представља примерен начин да се информације о одрживом развоју интегришу са финансијским информацијама. Број рација који се може креирати готово је бесконачан. Неопходно је да се за сваки конкретан случај идентификују најрелевантнији показатељи, у зависности од варијабли као што је припадност одређеном сектору, величина компаније и сл.

³⁶⁹ Погледати на пример годишњи извештај предузећа у области хемијске индустрије Akzo Nobel за 2011. годину: http://www.akzonobel.com/system/images/AkzoNobel_Report_2011_final_tcm9-72359.pdf

³⁷⁰ Hudson, J., Jeaneau, H., Zlotnicka, T., „What is Integrated Reporting?“, Оп. цит., стр. 57.

Избор рација и идентификовање релација треба да се изрази кроз двоструки процес, комбиновањем дедуктивног и индуктивног приступа. Дедуктиван приступ се заснива на извођењу правила из теоријских разматрања и закључака на основу анализе финансијских рација. Класичан пример дедуктивног приступа јесте *DuPont* пирамидални систем. Наведени приступ захтева сагледавање узрочно-последичних веза како би се извела правила која ће објаснити како промене у одређеном рацију (тзв. узрочни рацио) утичу на посматрани рацио (тзв. последични рацио). Наведено повезивање финансијских перформанси са информацијама о одрживом развоју још једном потврђује изнету тезу да без задовољавајућих финансијских перформанси предузеће не може опстати у дугом року. Индуктивни приступ са друге стране одликује нагласак на податке и статистичке методе. Емпиријска пре него теоријска основа за групу финансијских показатеља представља централни део овог приступа. Оквир финансијске анализе одрживог развоја који произилази из дедуктивног приступа води процесу учења кроз базу података, истраживање релевантних конекција и идентификовање најзначајнијих показатеља. Емпиријска пре него теоријска основа за групу финансијских показатеља је централни део приступа. Оквир финансијске анализе одрживог развоја који произилази из дедуктивног приступа води процесу учења кроз базу података, истраживање релевантних конекција, и идентификовање најзначајнијих показатеља.³⁷¹

Кључни индикатори преформанси за еколошка и социјална питања неопходно је дискутовати на начин да прикажу интеграцију као део процеса управљања предузећем. У том смислу, управљачке перформансе неопходно је повезати са перформансама безбедности и индикаторима сарадње са стејкхолдерима (укључивање перформанси безбедности у план компензација).³⁷²

Претходно сугерише да је могуће сагледати узрочно-последичну везу између приказаних социјалних и еколошких перформанси с једне и финансијских перформанси на другој страни (на пример, утицај повећања/смањења показатеља *LA7* (који указује на стопу повреда на раду) на висину трошкова, или однос између обима *CO2* као показатеља еко-ефикасности и профита, однос између еколошких перформанси и позиционирања унутар *Dow Jones Sustainability Indexa*, а тиме и утицаја на тржишну вредност акција).

³⁷¹ Pineiro, J., Castro, N., „Integrating Sustainability into Traditional Financial Analysis“, публикувано у *Sustainability Accounting and Reporting*, Schaltegger S., Bennett M., Burritt R., (Eds.), Springer, Dordrecht, p. 101.

³⁷² ACCA, „Reporting pre-and post King III: What's the difference“, The Association of Chartered Certified Accountants, p. 10.

2.4.7. Поглед на будућност предузећа

Извештавање о проспективним информацијама представља кључну компоненту ефикасне комуникације са стејхолдерима. Наиме, циљ овог дела извештаја је да читаоцима омогући извођење сопствених погледа о дугорочном просперитету предузећа. Међутим, питање извештавања проспективних информација није ослобођено контраверзи. Предузећа се наиме суочавају са бројним дилемама о томе на који начин обезбедити заснованост проспективних информација, да ли интегрисано извештавање нужно захтева обелодањивање осетљивих информација које могу угрозити конкурентност предузећа и да ли је с тим у вези обавезно публиковање прогнозираних износа добитка?

Наведене недоумице наглашавају пре свега потребу да предузећа правилно разумеју шта захтеви за обелодањивањем проспективних информација заиста значе. Опасност је садржана у чињеници да без таквог разумевања, уз бојазан да ће публиковање наведених информација угрозити реализацију планова и циљева а тиме и просперитет, предузећа настојати да избегну приказивање релевантних информација. Уместо да реализују бројне користи по основу ефикасног извештавања, у датим околностима суочиће се са додатним ризицима услед непостојања воље да се обезбеде тражене информације.

Стриктна правила о томе које информације о будућности предузеће треба да обезбеди нису дефинисана. Отуда сама предузећа морају одлучити о томе које информације ће приказати пре свега на бази динамике и карактеристика свог пословања. Извештавање о будућности захтева да се идентификују и прикажу трендови и фактори који су релевантни за оцену текућих и будућих перформанси. То такође подразумева извештавање о напретку у постизању дугорочних циљева.

У дефинисање садржаја обелодањивања предузеће не треба да пође од питања „шта приказати, већ које информације задржати у предузећу“? Тако, на пример, одређена фармацеутска компанија може да обелодани детаље о новом производу у смислу фазе развоја, плана лансирања и потенцијалне величине тржишта без угрожавања своје конкурентске позиције, док ће специфичне информације о патентираној формули задржати за себе.³⁷³ На тај начин је стејхолдерима могуће пружити информације које су кључне за процену одрживости приказаних перформанси, без компромитовања интереса предузећа.

Претходно указује да ће релевантне информације бити оне које су утицале на развој и перформансе и позицију предузећа током посматраног периода, као и оне које ће вероватно утицати на будући развој, перформансе и позицију (развој нових

³⁷³ PriceWaterhouseCoopers, Guide to Forward-looking Information: Don't Fear the Future - Communicating with Confidence, 2007, p. 7, доступно: <http://www.pwc.com/gx/en/corporate-reporting/assets/pdfs/uk-fl-info-guide.pdf> (20.03.2012.).

производа, текући и планирани ниво инвестиција, напредак у истраживањима, будући патенти, сазнање да ће се очекује повећање трошкова рада или материјала, јасно објашњење о томе како ће одређени издаци утицати на постизање циљева). Тиме се преносе погледи менаџмента односно њихове приватне информације екстерним корисницима извештаја. Наиме, менаџмент је без сумње у најбољој позицији да предвиди будућност предузећа, укаже на очекиване пословне резултате и обелодани постојање значајних околности који ће вероватно утицати на свеукупан успех предузећа. Корисност наведених информација препознају, ако не сви, онда свакако већина стејкхолдера, с обзиром да указују на то у ком правцу предузеће намерава да се креће и да ли располаже са довољно финансијских и пословних ресурса.

Интегрисано извештавање креира обавезивање предузећа да се побољшају будуће перформансе чиме успоставља одговорност за постизање дефинисаних циљева. Отуда је, уз претпоставку да ће изабране стратегије бити успешно имплементирани неопходно објаснити зашто стејкхолдери треба да очекују да будуће перформансе изгледају као у стратегијским плановима.

Кључни изазови у погледу припремања и публиковања наведених информација садржани су у следећем:³⁷⁴

- Предвиђање будућег просперитета може бити изузетно комплексно - неоспорно је да се будућност не може предвидети са стопроцентном тачношћу и да су претпоставке на којима се прогнозе заснивају изван контроле менаџмента услед чега се могу променити;
- Менаџмент може одбити да прикаже неповољне информације у фази рецесије;
- Припремање информација може бити праћено високим трошковима, не само експлицитним, него и имплицитним у смислу да приказане информације могу бити корисне за конкуренцију, што не ретко резултира губитком конкурентске предности;
- Нетачне информације односно нереалне прогнозе могу иницирати одређене правне обавезе;
- У условима ризика од парница, менаџмент се обесхрабрује да обелодањује информације о будућности.

Наведени изазови међутим не смеју послужити као изговор за непубликовање проспективних информација. Комбиновање финансијских и нефинансијских информација како историјских, тако и оних усмерених на будућност корисницима извештаја пружа могућност да разумеју све компоненте вредности предузећа и начин на који она може бити тангирана будућим приликама и ризицима.

³⁷⁴ Canadian Institute of Chartered Accountants, "Corporate Reporting to Stakeholders", Research Study, оп. цит., стр.66.

Као и код финансијских извештаја, верификација интегрисаних извештаја доприноси њиховом кредибилитету. Отуда је неопходно уверавање независне треће стране како би се корисници извештаја могли поуздати да су приказане информације истините, усклађене, као и да на транспарентан начин откривају оно што се у посматраном периоду догодило у предузећу.

3. ВЕРИФИКАЦИЈА ИНТЕГРИСАНИХ ИЗВЕШТАЈА

Саставни елемент процеса интегрисаног извештавања јесте и верификација извештаја, како би се корисници могли поуздати у кредибилитет приказаних информација. Наиме, на бази информација приказаних у интегрисаним извештајима стејкхолдери доносе бројне одлуке услед чега је неопходно да се увере да су информације конзистентно мерене у односу на стандард и да су верификоване као тачне. Неопходно је подсетити да је верификација извештаја усмерена на оцену квалитета приказаних информација, а не оцену пословања посматраног предузећа.

У погледу верификације интегрисаних извештаја у научним и стручним круговима води се дебата о томе како треба да изгледа независна верификација за интегрисане извештаје, посебно за нефинансијске информације. Ово због тога што нефинансијско извештавање представља мање познато подручје верификације услед недостатка униформности – стандарда, оквира, нејасне надлежности за доношење стандарда и вршења надзора.

Сматра се да интегрисани извештај захтевају одређени облик независне интегрисане ревизије. У том смислу, неопходно је редефинисати независно уверавање на начин да оно постане у већем степену релевантно за кориснике и тиме подржи интегрисано извештавање. Извештај ревизора доприноси јачању поверења у приказани садржај извештаја, али сам извештај о екстерној верификацији није довољан за обезбеди информације које инвеститори и аналитичари захтевају. Искуство бројних компанија потврђује да независно уверавање јача транспарентност и кредибилитет извештаја, испоручује вредност креирану у извештајном ентитету корисницима публикованих извештаја, односно ширим групама стејкхолдера преко континуираног побољшања различитих перформанси.³⁷⁵

Тренутно, највећи број извештаја о корпоративној одговорности и одрживом развоју је предмет верификације на дискреционој основи. Резултати истраживања указују да је наведена добровољност посебно изражена у земљама које фаворизују модел стејкхолдера у корпоративном управљању (о чему је више речи било у првом поглављу овог истраживања) попут Јапана и неких европских земаља. С друге

³⁷⁵ KPMG, „Sustainability Reporting: A Guide“, 2008, стр. 4. доступно: http://www.group100.com.au/publications/kpmg_g100_SustainabilityRep200805.pdf (10.03.2012.).

стране, у земљама које промовишу модел акционара попут САД проценат добровољно ревидираних извештаја је значајно нижи.³⁷⁶

Околност да интегрисано извештавање има значајну улогу у начину на који стејкхолдери посматрају и вреднују предузећа, условила је да све већи број менаџера жели да демонстрира квалитет и поузданост информација о питањима из домена одрживог развоја. Отуда помало изненађује податак да свега 46% компанија из групе *G250* и 38% из групе *N100* (100 највећих компанија) тренутно користи уверавање као стратегију јачања кредибилитета извештаја, будући да 95% *G250* компанија извештава о својим друштвено одговорним активностима.³⁷⁷ Резултати истраживања такође указују да 88% инвеститора и аналитичара сматра да је уверавање неопходно за финансијске информације, односно 77% је мишљења да је оно неопходно за кредибилитет нефинансијских информација. При томе, не постоји израженија разлика између мишљења тзв. друштвено одговорних и традиционалних инвеститора.³⁷⁸

Текући стандарди уверавања нису адекватни у пружању смерница предузећима о томе како да приступе питању уверавања у погледу квалитета интегрисаног извештаја. У циљу обезбеђења веродостојности извештаја предузећа користе различите приступе попут интерне контроле, интерне ревизије, валидације као елемента система управљања и извештавања. Валидација захтева оцену да ли су сви материјални аспекти који су идентификовани у фази утврђивања приоритета приказани, односно да ли је приликом припремања извештаја респектован принцип потпуности са аспекта домета, граница и временског периода који извештај покрива. Уколико је неопходно, усклађивање треба извршити за изабране и обухваћене материјалне аспекте. Циљ валидације је да се омогући приказивање перформанси из домена одрживог развоја на складан и репрезентативан начин. Валидација се може извршити интерно, преко сениор менаџера, док се поједина предузећа опредељују да за наведене потребе ангажују стејкхолдере. Иако наведени интерни механизам неоспорно доприноси укупном интегритету и веродостојности извештаја, сматра се да је екстерна верификација кључна за поверење стејкхолдера. *GRI* користи термин екстерно уверавање којим означава активности усмерене ка публикавању мишљења (закључка) о квалитету у извештају приказаних информација. Као такво, уверавање се разликује од активности оцене квалитета или нивоа остварених перформанси предузећа и њихове сагласности са одговарајућим стандардима. Под екстерном верификацијом према Оквиру *GRI* подразумевају се активности осмишљене и

³⁷⁶ Kolk, A.; Perego, P.: „Determinants of the Adoption of Sustainability Assurance Statements: An International Investigation“. *Business Strategy and the Environment*, (19), 2010, p. 182-198.

³⁷⁷ KPMG, „International Survey of Corporate Responsibility Reporting“, 2011, p. 28, доступно <http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf> (01.03.2012.).

³⁷⁸ Accounting for Sustainability, GRI, radley yeldar, „The Value of Extra-financial disclosure, What investors and Analysts Said“, оп. цит., стр. 38.

предузете од стране групе или појединаца изван извештајног ентитета које се спроводе преко дефинисаних процедура, како би се оценило да ли интегрисани извештај на адекватан начин приказује перформансе одрживог развоја. На основу спроведених процедура и прикупљених доказа могуће је изразити мишљење или извести закључак о квалитету интегрисаног извештаја. Из претходне дефиниције произилази да се кључни аспекти екстерне верификације интегрисаних извештаја огледају у следећем:³⁷⁹

- Верификација се спроводи од стране екстерних група или појединаца који поседују компетентност за одређено специфично подручје уверавања и следе професионалне стандарде уверавања. При томе, од кључног је значаја да верификатор буде независан у односу на предузеће о чијим извештајима изражава мишљење;
- Имплементација се врши преко дефинисаних процедура, на систематичан, документован и на доказима заснован начин;
- Неопходно је оценити да ли извештаји обезбеђују разуман и усклађен приказ перформанси, при чему се посебно разматра веродостојност (потпуност, одсуство материјалних грешака и неутралност) приказивања свих материјалних аспеката, али и целокупног садржаја извештаја;
- Појединци или групе који пружају услуге уверавања се не ограничавају само на предузеће и његове стејкхолдере у извођењу својих независних и непристрасних закључака;
- Процена степена у коме су састављачи применили Оквир извештавања *GRI* (укључујући и принципе извештавања) наводи се у закључку;
- Резултати у виду мишљења или сета закључака су доступни јавности у писменој форми у извештају пружаоца услуге уверавања.

У погледу екстерне верификације интегрисаних извештаја могући су различити приступи – ангажовање екстерних верификатора, дијалог са стејкхолдерима, као и одређени процеси засновани на доказима који нису вођени одговарајућим стандардима. У улози верификатора могу се наћи ревизори, специјализоване инжењерске фирме, невладине организације и различита сертифицикована тела.³⁸⁰

Ревизорске фирме могу да обезбеде уверавање за интегрисане извештаје. Растући тренд усвајања интегрисаног извештавања такође води ка комбинованом или интегрисаном уверавању, што подразумева да ревизор издаје појединачни или комбиновани извештај за све информације приказане у интегрисаном извештају. Такво проширено или интегрисано уверавање има посебан значај како би се

³⁷⁹ GRI Second G4 Public Comment Period, Global Reporting Initiative, оп. цит., стр.308.

³⁸⁰ Kolk, A., „A Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance“, оп. цит., стр. 60.

корисници извештаја могли поуздати да су приказане информације истините, усклађене и да на транспарентан начин приказују оно што се заиста догодило у предузећу. Приликом избора ревизора (пружаоца услуге уверавања), предузеће треба да разуме природу услуге уверавања, искуство пружаоца у овом подручју, ригидност предложених процедура уверавања и усклађеност са признатим стандардима уверавања.³⁸¹

Уверавање се односи на верификацију кључног сета информација. Преко 80% различитих облика извештаја о корпоративном одрживом развоју који су били предмет екстерне верификације, обично су праћени извештајем у коме је садржана констатација да су у њима приказане информације верификоване.³⁸²

Тренутно постоје две групе стандарда уверавања који се шире користе - Оквир издат од стране Међународне федерације рачуновођа (*ISAE 3000*) и Оквир који је издат од стране *AccountAbility (AA 1000 AS)*. Током последњих неколико година, појавила су се бројна питања о квалитету и дometу уверавања о перформансама одрживог развоја и специфичним извештајима уверавања. Према *ISAE 3000* ниво уверавања може бити разуман и ограничен, док према *AA 1000 AS* уверавање може бити умерено и високо, у зависности од врсте информација које су предмет верификације. Оквир *ISAE 3000* је усмерен на формалне аспекте ревизије како би се заштитили пружаоци уверавања преко управљања ревизорским ризиком и ограничавања гепа у погледу очекивања корисника. Извештавање о корпоративној одрживости је предмет комплексних истраживања која подразумевају комбиновање квантитативних и квалитативних елемената, што сугерише да је наведени процес тешко формализовати. Отуда није могуће гарантовати висок степен поузданости за извршену верификацију.³⁸³

Вредност уверавања треба да се дефинише знатно прецизније, а пружаоци услуга уверавања треба да укажу на који начин је могуће не само побољшати сам процес извештавања, него и стратегије одрживог развоја, како би се испунила очекивања стејкхолдера. У том смислу, састављачи извештаја треба у извештају да објасне на који начин развој кључних послова може утицати на будуће перформансе из домена одрживог развоја.

Разумно уверавање према *ISAE 3000* (пара. 8) представља ангажман уверавања у коме експерт редукује ризик ангажовања на прихватљив ниво. Закључак се изражава у форми која преноси мишљење верификатора о резултатима мерења или евалуацији питања која су предмет разматрања. У случају ограниченог ангажмана уверавања, ризик се редукује на ниво који је прихватљив за дате околности

³⁸¹ IFAC, Integrating the Business Reporting Supply Chain, оп. цит., стр. 31.

³⁸² Knight, A., „Think Different“, публикувано у: Eccles, R., Cheng, B., Saltzman, D., The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps, Harvard Business School, 2010, p. 38.

³⁸³ Manetti, G., Toccafondi, S., „The Role of Stakeholder in Sustainability Reporting Assurance“, *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, Issue 3, 2012, p. 364.

ангажмана, при чему је ризик већи него у случају ангажмана разумног уверавања. Закључак се исказује у форми која корисницима извештаја указује да на бази спроведених процедура пажњу верификатора није привукло нешто што би га навело да сматра да су информације материјално погрешне. При томе, сет примењених процедура је ограничен.³⁸⁴

Полазећи од тога да је сврха корпоративног извештавања да се прикаже циљ и стратегија предузећа како би се повећала ефикасност одлучивања, неопходно је да се уверавањем обухвате бројне информације, а не само оне историјског карактера. Алтернативни сет стандарда уверавања развијен је од стране *AccountAbility* који није повезан са *AICPA*, *IFAC* и другим организацијама. *AccountAbility* је 2003. године издао стандарде уверавања *AA 1000 Assurance Standards* који представљају прве стандарде којима је покривено извештавање о корпоративној одговорности, одрживом развоју и повезаним перформансама, а који се заснивају на принципима материјалности, потпуности и поузданости. Наведени стандарди указују да је уверавање неопходно у односу на најмање три кључна принципа: укључивање (сарадња) стејкхолдера, материјалност и реакција. Другим речима, неопходно је утврдити да ли предузеће разуме своје окружење, потребе и захтеве својих стејкхолдера, кључне релације, значајне ризике и могућности и како наведена сазнања утичу на развијање пословног модела, дефинисање циљева и стратегија.³⁸⁵ Уверавање које не разматра наведена питања не указује о чему предузеће заправо извештава. Као такви, наведени стандарди усмеравају ревизију према интересима стејкхолдера.

Компаније које немају програм екстерне верификације, не само да су изложене ризику од будућих преуређивања извештаја, већ такође емитију стејкхолдерима поруку да информације о КДО немају значај као финансијске информације које се у највећем броју случајева ревидирају.

Европска Комисија је у документу под називом *Green Paper* (2011) указала на значај ревизије и потребу проширене ревизије која поред историјских финансијских информација обухвата и проспективне информације повезане са питањима одрживог развоја. С тим у вези, закључено је да ревизор треба да обухвати наведене информације посебно у случају великих листираних предузећа како би се обезбедила додата вредност за стејкхолдере.³⁸⁶

³⁸⁴ International Auditing and Assurance Standards Board, ISAE 3000 (Revised), Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information, 2011, p. 6.

³⁸⁵ Детаљније о принципима уверавања погледати: AA1000 Accountability Principles Standard 2008, Accountability, p. 10-16.

³⁸⁶ ЕС, Green Paper: Audit Policy: Lesson from the Crisis, European Commission, Brusells, 2011, p. 8-9, доступно: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0561:FIN:EN:PDF> (12.11.2011.).

Два главна изазова у погледу пружања услуга уверавања за интегрисане извештаје са којима се ревизор суочава јесу: одрживост претпоставки које менаџмент користи приликом припреме извештаја и стандарди према којима ревизор врши верификацију и извештава. Питања која је неопходно размотрити приликом одлучивања о прихватању клијента обухватају:³⁸⁷

- просуђивања у погледу одрживости претпоставки на којима менаџмент темељи своје одлуке у процесу извештавања;
- коришћење експерата у спровођењу ове врсте ангажмана;
- напор неопходан за разликовање разумног (високог степена уверавања) од ограниченог тј. умереног уверавања;
- материјални фактори које је неопходно размотрити приликом планирања обима ангажмана и одлучивања о врсти извештаја који ће се издати;
- потпуност интегрисаног извештаја.

Наведени захтеви рефлектују само део комплексности процеса ревизије интегрисаних извештаја. Наиме, у свом раду ревизори се суочавају и са другим бројним изазовима, од којих ће неки бити приказани у наставку рада.

Околност да обим и комплексност садржаја финансијских извештаја не доприноси конзистентности, разумљивости и читљивости, одликама које су есенцијалне за интегрисани извештај, иницира потребу да састављачи интегрисаног извештаја донесу одлуку о томе које елементе годишњег финансијског извештаја треба приказати у интегрисаном извештају. Један број компанија, с тим у вези, изабрао је опцију да годишње финансијске извештаје у оквиру интегрисаног извештаја прикаже у сажетој форми у складу са МРС 34 - *Периодично финансијско извештавање уз истовремено упућивање стејкхолдера на изворе на којима могу приступити пуном сету финансијских информација*. Проблем са наведеним решењем је међутим садржан у чињеници да режим уверавања, усвојен за сажете годишње финансијске извештаје укључене у интегрисане извештаје, варира од неревидирања до пружања разумног уверавања.³⁸⁸

Индикатори повезани са управљањем и перформансама одрживог развоја се такође ревидирају од стране интерне и екстерне ревизије, употребом различитих стандарда и приступа. Поједини ревизори имају потребу да изврше евалуацију поузданости интерне контроле над нефинансијским информацијама. Међутим, тренутно не постоје стандарди за извештавање о ефикасности интерне контроле нефинансијских информација.³⁸⁹

³⁸⁷ Ballou, B., Heitger, D., Landes C., „The Future of Corporate Sustainability Reporting: A Rapidly Growing Assurance Opportunity“, оп. цит., стр. 73.

³⁸⁸ Deloitte & Touche, „Integrated Reporting: Navigate Your Way to a Truly Integrated Reporting“, оп. цит., стр. 34.

³⁸⁹ McCuaig, B., „Does an Integrated Report Require an Integrated Audit?“ Публиковано у: The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps, Harvard Business School, 2010, p. 141.

Остали елементи интегрисаног извештаја који подлежу верификацији обухватају информације о потенцијалном утицају на глобално загревање, енергетској ефикасности, укупним изливањима, броју горионика коришћеним у истраживањима и производњи, стопи фаталних несрећа, учесталости повређивања, кршењу здравствене, безбедносне и еколошке регулативе и повезане казне, емисији угљен-диоксида и метана. Тренутно одсуство поузданих мерила за све показатеље резултира бројним квалитативним извештајима која нису довољно поуздани за ревизију. Наиме, проверљивост одређених квалитативних показатеља није могућа на нивоу предузећа, односно није могуће утврдити њихову поузданост у степену који ревизору пружа могућност да изрази адекватно мишљење. Додатни изазов за ревизора огледа се у чињеници да су одређене информације у наведеним извештајима генерисане применом различитих техника мерења. Информације могу бити прикупљене из различитих извора, од којих се неки налазе изван предузећа услед специфичне експертизе која се захтева у циљу тачног мерења одређене ставке. Такве околности могу захтевати од ревизора да се ближе упозна са мерним процедурама, праксом менаџмента, системима и интегритетом осталих предузећа. Као што је у извештају о КДО компаније *Shell* за 2003. годину истакнуто, еколошке и социјалне информације и тврдње су у већем степену предмет инхерентних ограничења, него што је случај са финансијским информацијама, пре свега, у погледу њихове природе и коришћених метода обрачуна или процене.³⁹⁰

Предузећа тренутно користе оба процеса уверавања, како формални тј. уверавање квалификованих ревизора (верификатора), тако и неформални у виду повратне информације од стране стејкхолдера.

У вези са неформалним прегледом могу се чути критике, да све док информације о одрживом развоју не буду предмет детаљног прегледа од стране професионалних верификатора, попут финансијских извештаја, извештавање о степену постигнутих циљева одрживог развоја се не може сматрати кредибилним. Супротно претходном, присутно је и мишљење да је квалитет интегрисаних извештаја тесно повезан са укључивањем стејкхолдера у процес припремања извештаја. Уколико стејкхолдери нису укључени у генерисање извештаја, алтернативно могу бити укључени у његову верификацију. Њихово партиципирање у процесу припремања и верификације извештаја пружа значајне користи предузећу, преко повећаног кредибилитета извештавања и способности интеракције у процесу одлучивања. Сарадња са стејкхолдерима подразумева процес који креира динамички амбијент међусобне интеракције, уважавања, дијалога и промена и као таква се разликује од унилатералног управљања очекивањима стејкхолдера. У процесу извештавања значај укључивања стејкхолдера се огледа у идентификовању

³⁹⁰ Ballou, B., Heitger, D., Landes, C., оп. цит., стр. 68.

информација које је неопходно публиковати на транспарентан начин, сагласно принципима материјалности и релевантности. У процесу верификације међутим стејкхолдери имају надзорну улогу кроз испитивање информација приказаних у извештају. Сматра се да ефикасност и интензитет сарадње са стејкхолдерима у процесу верификације одражава квалитет читавог процеса извештавања.³⁹¹

Пракса указује на потребу да се верификација не посматра као пука провера информација. Она је знатно више од тога, будући да се заснива на темељној контроли сарадње предузећа са стејкхолдерима у процесу извештавања, као и усклађивања корпоративних стратегија са очекивањима стејкхолдера. Другим речима, у питању је проактивни облик контроле који се заснива на превенцији корпоративних ризика и пружању одговарајућих препорука.

За потребе верификације извештаја неопходно је документовати процес партиципирања стејкхолдера и то: приступ коришћен при одабиру стејкхолдера који су укључени у процесе у предузећу, начин и временски период њихове сарадње, начин на који је укључивање стејкхолдера утицало на садржај извештаја и одрживост пословних активности предузећа. Тиме се пружа могућност сагледавања директног утицаја стејкхолдера, као и легитимно успостављених друштвених очекивања. Уколико се предузеће суочи са неподударним очекивањима или супротстављеним становиштима својих стејкхолдера, тада је неопходно да у извештају објасни на који начин је успело да уравнотежи наведене ставове.³⁹²

Извештај о корпоративној одговорности и одрживом развоју компаније *Shell* је 2005. године рангиран као најбољи од стране организације *Pleon's Global Stakeholder Report*. Рангирање је извршено на основу анкетања стејкхолдера широм света од којих је тражено да наведу пример предузећа које је урадило добар посао у погледу извештавања о корпоративној одрживости. Интересантно је да је наведене године *Shell* променио приступ верификацији, у смислу да је са коришћења услуга независних ревизорских фирми прешао на независан панел експерата који су прегледали извештај, излажући се при томе критикама и похвалама. Иако ова примена не значи да су ревизорске фирме неефикасне, свакако сугерише предузећима да треба да размотре шири спектар метода које обезбеђују уверавање о информацијама у погледу КДО. Ако рачуновође нису у могућности да обезбеде услуге уверавања, предузећа ће почети да усваја друге, мање ригорозне приступе. У претходном случају панел експерата чинили су: директор Института за људска права, директор Института за животну средину и развој, председник надзорног комитета,

³⁹¹ Емпиријски докази међутим указују на недовољну укљученост стејкхолдера у процесу верификације. Детаљније о томе: Manetti, G., Toccafondi, S., The Role of Stakeholder in Sustainability Reporting Assurance, *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, Issue 3, 2012, p. 366.

³⁹² GRI Second G4 Public Comment Period Global Reporting Initiative, оп. цит., стр. 16.

члан одбора *Transparency International*, директор развоја *Living earth*, представник из *World Resource Institute*.³⁹³

Улога верификације зависи од тога шта се жели од социјалних и еколошких извештаја – уколико се посматрају као инструмент управљања стејкхолдерима или стратегијским ризицима, рачуновође могу помоћи преко експертизе и техничких способности, али ако су усмерени ка друштвеној одговорности, улога рачуновођа је упитна. У том случају, рационално је неком удружењу попут невладине организације препустити да изврши ревизију како би процес стекао легитимитет.

Према мишљењу инвеститора и аналитичара највећи ауторитет за пружање уверавања о нефинансијским информацијама имају:³⁹⁴

- рачуноводствене и ревизорске фирме;
- индустријска удружења (асоцијације);
- непрофитна глобална тела (УН);
- специјални верификатори (пружаоци уверавања);
- панел стејкхолдера;
- регулаторна тела.

Верификација информација објављених у извештају о одрживом развоју од стране независних лица је неопходна како би се избегле критике у смислу да су извештаји пре инструмент односа са јавношћу, него истинске намере да се прикажу суштинске информације.

Постоји неколико критика поводом извештаја о одрживом развоју које ревизорима (верификаторима) могу помоћи у оцени квалитета извештаја. Једна од њих односи се на тзв. „*green-washing*“, „етикету“ која указује на чињеницу да компаније не ретко састављају извештаје са циљем да у повољнијем светлу прикажу иначе неповољне околности. При томе, још увек постоји разлика између „креативности“ и неистине. Један од могућих проблема може се означити као „ветрењаче и красуљци“ (реч је о извештајима који садрже превише еко-фотографија и тема које стварају импресију да се пословање у потпуности одвија у складу са еколошким и социјалним стандардима). У датом случају предузеће намерно потцењује проблеме, а извештај представља покушај да се оправда одређена активност. Елементи који доприносе утиску правдања су сви они који настале проблеме потцењују. То се постиже преко:³⁹⁵

- флагрантног саморекламирања;
- селективног извештавања;
- нереалних обећања.

³⁹³ Ballou, B., Heitger D., Landes C., оп. цит., стр. 73.

³⁹⁴ Accounting for Sustainability, GRI, Radley Yeldar, „The Value of Extra-financial Disclosure, What Investors and Analysts Said“, оп. цит., стр. 40.

³⁹⁵ Roberts D., „CSR Reporting Risk“, RAAS Consulting, 2010, p. 3-4.

Сваки од наведених случајева доприноси ублажавању неповољне поруке, а заједно могу истински нарушити квалитет извештаја. Менаџмент се увек налази у искушењу да придода још неку пригодну фотографију, да прикаже још неко насмејано лице, срећне запослене и користи које заједница има од компаније. С тим у вези, интересантан је случај МНК која је послала двојицу сениор менаџера у једну земљу у развоју да присуствују церемонији предаје стамбеног објекта особи са инвалидитетом, која годинама ради за компанију. Укупна вредност објеката била је нижа од 10.000 америчких долара, док су трошкови службеног пута процењени на око 30.000 долара. У описаном случају утицај компаније на локалну заједницу био је минималан, али је репутација предузећа након доспећа наведене информације у јавност претрпела штету која премашује вредност поклоњеног објекта. Наведена информација не побољшава квалитет извештаја, већ доприноси да читаоци извештај посматрају са одређеном дозом скептицизма. Отуда су стејкхолдери кључни за мониторинг приликом, али и након састављања извештаја, како би се осигурало да садржај не умањује вредност поруке и не подрива своју основу сврху.³⁹⁶

За разлику од „*green-washing*“ праксе у интегрисаном извештавању, превара значи трикове, обману, повреду поверења, како би се стекла одређена корист на непоштен начин. Извештај о одрживом развоју је све садржајнији, покрива све већи број тема и регулатори захтевају или очекују додатне информације, чиме се повећава ризик да ће бескрупулозне особе користити извештај како би стекле противправну корист. Један од примера представљају информације о емитованој количини угљен-диоксида. Приказивање у извештају степена емисије само на нивоу предузећа, али не и оне коју изазивају уговорне стране (транспорт на пример) може пружити предузећу очигледну предност. Такав приступ међутим не представља превару, већ прецизно извештавање које пружа значајну предност тзв. мрежним компанијама које користе услуге других предузећа (*outsourcing*) у највећем делу ланца снабдевања.³⁹⁷ Међутим, уколико предузеће намерно погрешно исказује сопствену емисију како би се постигао позитиван утицај на цене акција, или како би се испунили интерни бонус планови, тада је реч о превари.

Превара у финансијским извештајима је стара колико и финансијско извештавање, а ригорозне контроле финансијског извештавања предвиђене *Sarbanes-Oxley* законом нису искорениле преваре у извештајима, већ су их преместиле у друге секторе. Наиме, како је већина финансијске вредности усмерена на показатеље одрживог развоја, постоји значајна вероватноћа да ће преваре настати и у

³⁹⁶ Ibid, 4.

³⁹⁷ Према *GHG Protocol* директном се сматра она емисија која настаје из извора који је у власништву или под контролом извештајног ентитета. Индиректна емисија је последица активности извештајног ентитета али настаје на извору који је у власништву или под контролом другог ентита. Доступно <http://www.ghgprotocol.org/files/ghgp/public/ghg-protocol-2001.pdf>, (15.04.2012).

интегрисаним извештајима. Превара може настати у погледу нефинансијских информација, а такви поступци се до пре неколико година нису сматрали преваром.³⁹⁸

Све тврдње изнете у интегрисаном извештају неопходно је документовати (процесе и изворе) и независно их пратити до извора (трагање и јемство). Предузеће треба да документује контролу креирања свих података финансијске природе, које могу бити у конфликту са осталим информацијама у интегрисаним извештајима. Наведено иницира потребу да менаџмент буде проактиван, и сагласно томе, да идентификује информације које могу имати финансијске консеквенце, како би се указало на постојање контроле над креирањем и уређивањем информација. Такође, неопходно је обезбедити да интерна ревизија и управљање ризицима, уколико постоје као посебна одељења у предузећу, разумеју програм верификације и учествују у његовом спровођењу. Постојећи стандарди екстерне верификације извештаја о одрживом развоју нису на истом ступњу развоја као стандарди екстерне финансијске ревизије.³⁹⁹

Полазећи од наведених изазова у погледу верификације интегрисаног извештаја неопходно је указати на препоруке како да наведени процес постане ефикаснији.⁴⁰⁰

- фокус уверавања треба да буде на материјалним питањима;
- неопходна је повећана конзистентност и транспарентност у погледу домета уверавања и процеса;
- побољшати квалитет и интегритет информација;
- јачање упоредивости преко унапређене методологије мерења;
- инкорпорирање оцена повратних информација стејхолдера у процес уверавања;
- спровођење уверавања од стране независне и кредибилне организације.

Циљ интегрисане ревизије као што је истакнуто представља изражавање мишљења о квалитету интегрисаног извештаја. При томе, постоји разлика између форме и садржине мишљења ревизора за финансијске извештаје и мишљења о поузданости нефинансијских информација. С тим у вези, наводимо сегмент извештаја о верификацији за интегрисани извештај:

„Према нашим најбољим сазнањима налазимо да је компанија „X“ на задовољавајући начин применила Оквир *GRI* за извештавање о одрживом развоју и приказала захтевани садржај и квалитет извештаја, као што је предвиђено Смерницама *GRI* верзија 3.1. уз „Б+“ ниво примене. ...Такође смо извршили ревизију

³⁹⁸ Roberts D., „CSR Reporting Risk“, оп. цит., стр. 5.

³⁹⁹ Ballou, B., Heitger D., Landes C., оп. цит., стр. 73.

⁴⁰⁰ Accounting for Sustainability, GRI, Radley Yeldar, „The Value of Extra-financial Disclosure, What Investors and Analysts Said“, оп. цит., стр 38.

интерне контроле предузећа над финансијским извештајима на бази критеријума дефинисаних у интерној контроли интегрисаног оквира издатог од стране *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* у вези са чим изражавамо неквалификовано мишљење⁴⁰¹.

Коначно, сматра се да поред верификације, јачању кредибилитета интегрисаног извештаја доприноси табеларни приказ не само финансијских већ и показатеља из извештаја о одрживом развоју, као на пример, података о количини емитованог угљен-диоксида, употребљене воде, количини отпада, процентуалном учешћу полова у оперативној и управљачкој структури, укључујући и разлике у примањима. Наведене информације неопходно је приказати за период који није краћи од пет година.

Претходно учињена разматрања о Концептуалном оквиру за финансијско извештавање, Оквиру за извештавање о одрживом развоју предузећа и Оквиру за интегрисано извештавање којима су осветљене кључне смернице у погледу садржаја појединих извештаја и квалитета приказаних информација, заједно са процесом верификације интегрисаних извештаја, пружају основу за компарацију и извођење закључака о међусобном односу између финансијског, извештавања о одрживом развоју и интегрисаном извештавању предузећа.

Када је реч о разликама између постојећег модела финансијског и нефинансијског извештавања и модела интегрисаног извештавања, неопходно је најпре подсетити да финансијски и извештај о одрживом развоју представљају полазиште за састављање интегрисаног извештаја и да је сагласно томе интегрисани извештај по својој садржини свеобухватнији. Наиме, финансијско извештавање у фокусу има финансијске перформансе, а извештавање о одрживом развоју перформансе из домена појединих димензија корпоративног одрживог развоја. Такав приступ одликује изражено висок степен изолованости у смислу да не обезбеђују потпуну слику о пословању предузећа. На другој страни, интегрисано извештавање обухватањем утицаја пословања на чак шест различитих форми капитала указује на стратегијске аспекте, кључне прилике и ризике у пословању, начин на који предузеће стиче и одржава конкурентску предност, као исходиште генерисања додате одрживе вредности за стејкхолдере.

Следећа разлика између наведених извештаја огледа се у примарним корисницима појединих извештаја. Наиме, у случају финансијских извештаја то су финансијски стејкхолдери, тј. даваоци капитала, као корисници извештаја о одрживом развоју предузећа јављају се шире групе стејкхолдера, док је интегрисани извештај примарно намењен стратегијским групама стејкхолдера.

⁴⁰¹ McCuaig, B., "Does an Integrated Report Require an Integrated Audit?" Публиковано у *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, p. 140.

Кључна одлика финансијских извештаја и извештаја о одрживом развоју јесте приказивање информација историјског карактера. За разлику од њих, интегрисани извештај фокус ставља на повезивање прошлости и будућности, кратак, средњи и дуго рок. У том смислу, интегрисано извештавање представља резултат интегрисаног размишљања и управљања

Интегрисано извештавање уведено је са циљем да редукује комплексност и обимност постојећих корпоративних извештаја. За разлику од својих конститутивних елемената, интегрисани извештај претпоставља приказивање најрелевантнијих информација, услед чега се при његовом састављању захтева преиспитивање традиционалног поимања принципа материјалности. Последично, обим интегрисаних извештаја значајно је мањи од простог збира финансијских и нефинансијских извештаја. Циљ је повећање информационог садржаја, а не обима извештаја. Интегрисани извештај отуда приказује како финансијске, тако и нефинансијске квантитативне и квалитативне информације. То се постиже, пре свега, повезивањем кључних информација из наведених извештаја, како би се кроз синергетски ефекат интеграције обезбедила већа транспарентност пословања и коначно ефикасније одлучивање корисника извештаја.

Са становишта уређености, финансијско извештавање одликује висок степен професионалне и законске регулативе, док су тренутно извештавање о одрживом развоју и интегрисано извештавање у највећем броју земаља добровољног карактера. Напори у правцу стандардизације интегрисаног извештавања тек су започети, услед чега састављачи извештаја имају значајну флексибилност у њиховом састављању.

Из перспективе верификације, финансијски извештаји су предмет ревизије финансијских извештаја како би се оценило да ли су финансијске информације припремљене и обелодањене у складу са општеприхваћеним рачуноводственим принципима и стандардима. Извештај о одрживом развоју такође је предмет ревизије, како би се утврдило да ли су перформансе о одрживом развоју приказане у складу са Оквиром за извештавање о одрживом развоју. Последично, интегрисани извештаји захтевају проширену, интегрисану ревизију.

У самом процесу интегрисаног извештавања стејкхолдери имају значајну улогу, како приликом састављања, тако и приликом верификације извештаја. Принцип укључености стејкхолдера поред интегрисаног, опредељује садржину и извештаја о одрживом развоју, што није случај са финансијским извештајима.

Оно што је заједничко свим наведеним моделима корпоративног извештавања јесу напори да се редукује информациона асиметрија, која постоји на релацији предузеће–стејкхолдери, а тиме и бројне негативне последице које из тога произилазе. Финансијско извештавање је најбољи покушај рачуновођа да прикажу економску реалност предузећа. Извештај о одрживом развоју указује на стубове корпоративне одрживости нефинансијског карактера, док интегрисано извештавање

представља продукт неминовног тока еволуције у корпоративном извештавању који приказује генерисање и одржање вредности. Сваки од њих за циљ има ефикасно одлучивање корисника.

На крају, важно је подвући да циљ увођења интегрисаног извештавања свакако није елиминисање финансијских и нефинансијских извештаја са сцене корпоративног обелодањивања. Они и даље имају значајно место у информисању појединих категорија стејхолдера, а интегрисано извештавање је усмерено на унапређење целокупног процеса савременог корпоративног извештавања.

IV УПРАВЉАЧКО-РАЧУНОВОДСТВЕНА ПОДРШКА ФОРМУЛИСАЊУ ОДРЖИВОГ ПОСЛОВНОГ МОДЕЛА И ИНТЕГРИСАНОМ ИЗВЕШТАВАЊУ ПРЕДУЗЕЋА

1. УЛОГА И ЗНАЧАЈ УПРАВЉАЧКОГ РАЧУНОВОДСТВА У МОДЕЛУ ИНТЕГРИСАНОГ ИЗВЕШТАВАЊА ПРЕДУЗЕЋА

Овај део истраживања резервисан је за разматрање улоге и значаја управљачког рачуноводства и његових савремених техника које пружају неопходну подршку процесу извештавања стејкхолдера предузећа. Сагласно томе у наставку рада ће се указати на начин на који управљачко рачуноводство може подржати систем интегрисаног извештавања, информације које може продуковати, као и промене које традиционални систем управљачког рачуноводства мора претрпети како би успешно одговорио на постављене изазове.

Традиционално управљачко рачуноводство је усмерено на менаџмент предузећа и као такво генерише информације које су релевантне за процес одлучивања менаџмента (обрачун трошкова и учинака, рачуноводствено планирање и рачуноводствена контрола). У том контексту, извештаји управљачког рачуноводства имају наглашено интерни карактер, а њихову садржину чине различите финансијске и нефинансијске информације, које су по правилу тесно повезане са интерним процесима у предузећу. Интегрисано извештавање с друге стране фокус ставља на знатно шири круг стејкхолдера и њихове информационе потребе, које су непосредно повезане са питањима из домена корпоративног одрживог развоја.

Полазну основу за интегрисано извештавање о одрживом развоју представља дизајнирање система извештавања који ће обезбедити информације адекватног квалитета, затим идентификовање и обрачун кључних индикатора перформанси који су дефинисани из појединих перспектива одрживог развоја, као и процена степена у коме су дефинисани циљеви реализовани. Подмирењу наведених потреба управљачко рачуноводство неоспорно може допринети. Таква тврдња своје исходиште има у протеклим декадама доказаној стручности и компетентности управљачких рачуновођа у подручјима:⁴⁰²

- мониторинга, мерења и контроле трошкова;
- управљању ИС како би се добиле поуздане информације;
- састављању буџета за одређене пројекте;
- информационој подршци формулисања и праћења имплементације стратегија.

⁴⁰² Bennett, M., Reduce Your Cost with Environmental Management Accounting. Envirowise guide, ACCA, CIMA; EMAN, 2009, p. 4.

Промена парадигме управљачког рачуноводства од генерисања претежно финансијских информација ка продуковању сета комплексних информација повезаних са социјалним и еколошким питањима представља кључну карику која је неопходна за имплементацију стратегије одрживог развоја предузећа. Одрживи развој се посматра као морални и економски императив и свакако један од најважнијих извора шанси и ризика за савремена предузећа. Такође, рефлектује напор да се социјална и еколошка пракса интегрише у стратегијске и оперативне планове предузећа.⁴⁰³

Сматра се да ће питање одрживог развоја покренути фундаменталне промене у пословању попут глобализације и примене информационих технологија. Предузећа која нису способна да се прилагоде, неће опстати. Отуда идеја одрживости мора бити уткана у „ДНК“ предузећа. То подразумева да менаџмент побољша корпоративне економске перформансе кроз добровољне, проактивне еколошке и социјалне активности које морају креирати мерљиве позитивне ефекте (уштеде трошкова, раст продаје или конкурентности, јачање бренда, побољшање репутације или профитабилности, привлачност за запослене, иновације и др).

Према Пословном савету за одрживи развој (*World Business Council for Sustainable Development*) корпоративна одговорност за одрживи развој се огледа у следећем:⁴⁰⁴

- конципирању еколошки одговорних стратегија и политика, дизајну еколошких производа и система производње;
- промоцији очувања ресурса и енергије и усвајање чистије производне технологије;
- минимизовању и управљању отпадом, рециклирању, редуковању загађења и емисија, кроз ефикасну употребу ресурса и материјала;
- сарадњи са купцима, запосленима и заједницом на решавању еколошких и социјалних изазова;
- реализацији потребе за развојем милијарде људи, могућност едукације и економског јачања, развој еко-ефикасних решења;
- укључивању трошкова екстерналија – угљен-диоксида, воде и утицаја на еко-систем.

Питања одрживог развоја не може мимоићи ни рачуноводствену професију односно од рачуновођа се очекује да врше мониторинг и управљају нетрадиционалним подацима како би се одлуке стратегијског карактера усмеравале.

⁴⁰³ Collins, E., Lawrence, S., Roper, J., Haar, J., „Sustainability and the Role of the Management Accounting“, *Research executive summary series*, Vol. 7, Issue 14, Waikato Management School, University of Waikato, 2011, p.1.

⁴⁰⁴ World Business Council for Sustainable Development: Business solution for sustainable world, доступно <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/project-description.aspx> (10.09.2012).

Компоненту одрживости није могуће адекватно укључити у постојеће финансијске извештаје, већ је неопходан нови начин извештавања. Препознавање савремених социјалних и еколошких изазова наметнули су управљачком рачуноводству значајне захтеве који истовремено представљају могућности. Наиме, ово подразумева креирање ширег спектра информација за потребе информисања менаџмента о утицају њихових одлука, како на друштво, тако и на животну средину. Један од могућих одговора на изазове генерисања таквих информација огледа се у развоју нових рачуноводствених инструмената (алата).

Нова парадигма извештавања о перформансама захтева да менаџмент буде примарно одговоран стејкхолдерима, а не само акционарима. Управљачке рачуновође су навикнуте да обезбеђују мерила перформанси унутар предузећа, али им није блиско усклађивање потреба и захтева стејкхолдера са потребама менаџмента и власника. Међутим, да би систем управљачког рачуноводства у једном предузећу пружио адекватан допринос најпре менаџменту и његовим одлукама, а затим и холистичком приступу извештавања, неопходно је да се прилагоди, односно да пређе пут од традиционалног ка систему утемељеном на савременом приступу. Првобитна улога управљачког рачуноводства као што је познато огледала се у припремању информација за потребе планирања и контроле, док савремени услови пословања захтевају да овај сегмент рачуноводства подржи процес креирања вредности. Прецизније речено, информациони садржај извештаја које припрема традиционално управљачко рачуноводство не може на задовољавајући начин да подржи доношење и успешну имплементацију стратегијских одлука које су у надлежности топ менаџмента.⁴⁰⁵

Претходно говори у прилог једном, у већем степену екстерно оријентисаном приступу прикупљања, генерисања и обелодањивања информација и показатеља који су неопходни за сврхе стратегијског управљања, односно креирања рачуноводствено-информационе базе и стратегијског управљачког обрачуна усмереног ка топ менаџменту. Своју материјализацију наведени приступ добија у виду стратегијског управљачког рачуноводства.⁴⁰⁶

Неоспорно је да су у савременим условима пословања питања из домена одрживог развоја постала есенцијална, што истовремено за последицу има бројне апеле да се у већем степену екстерно обелодањују нефинансијске информације. Наиме, финансијска мерила постала су мање релевантна у пословном моделу на коме се заснива нова економија.

Истраживања указују да корпоративни менаџмент у већини случајева потцењује односно не препознаје значај нефинансијских мерила перформанси што

⁴⁰⁵ Детаљније о томе: Милићевић, др В., оп. цит., стр. 115.

⁴⁰⁶ Малинић, др С., Управљачко рачуноводство и обрачун трошкова и учинака, Економски факултет, Крагујевац, 2006, стр. 49-50.

резултира превиђањем стратешких приоритета предузећа.⁴⁰⁷ Ово даље сугерише да ће менаџмент фаворизовати стратегије усмерене ка краткорочном максимизовању профита на рачун побољшања дугорочне вредности за акционаре. Описано дисфункционално понашање менаџмента које се огледа у погрешним, неодрживим одлукама, за последицу има занемаривање социјалних и еколошких питања, што истовремено спречава одрживи раст и развој предузећа. Тиме се још једном потврђује да су информације повезане са степеном одрживости пословног модела кључне за успешно усмеравање предузећа кроз повезане социјалне, правне, политичке и економске изазове. Рачуноводство, а посебно управљачко рачуноводство као централни и најзначајнији део управљачког информационог система суочава се са изазовом да обезбеди корисне информације у контексту корпоративног одрживог развоја.

Растући тренд оријентације ка интегрисаном извештавању који као што је у претходном излагању истакнуто подразумева инкорпорирање нефинансијских и финансијских информација из различитих перспектива и њихово међусобно повезивање, сугерише да се управљачко рачуноводство налази у иделаној позицији да кроз сарадњу са менаџментом пружи одговарајућу подршку. Иако емпиријске студије указују да управљачко рачуноводство тренутно пружа скроман допринос (партиципира са свега 4%) у процесу развијања и имплементације стратегија корпоративног одрживог развоја (еколошке и социјалне стратегије),⁴⁰⁸ постоји значајан потенцијал да управљачко рачуноводство подржи реализацију дефинисаних циљева одрживог развоја. Савремени концепти управљачког рачуноводства неоспорно могу пружити значајан допринос да пословни модел предузећа у већем степену постане одржив, пре свега преко осветљавања ризика, трошкова и користи. У том контексту, управљачке рачуновође треба да буду непосредни сарадници менаџмента и да у потпуности разумеју ширу улогу предузећа. Сагласно томе, улога рачуновођа се мења и наставиће да се мења.

Захтеви да се у екстерним извештајима прикажу нефинансијске информације једним делом условљено је усвајањем оквира евалуације интерних перформанси, који инкорпорира нефинансијска мерила попут листе усклађених циљева. Наиме, стејкхолдери су све гласнији у захтеву да екстерни извештаји садрже и интерна мерила, како би били у прилици да процене ефикасност управљања предузећем, као и да се ова мерила интегришу у дискусију корпоративне стратегије.

Комбинована мерила могу бити корисна за рефлектовање утицаја пословања предузећа на кључне групе стејкхолдера што истовремено може представљати начин

⁴⁰⁷ Neuman, B., Cauvin, E., Roberts, M., „Management Control Systems Dilemma: Reconciling Sustainability with Information Overload“, *Advances in Management Accounting*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 20, 2012, p.3.

⁴⁰⁸ Collins, E., Lawrence, S., Roper, J., Haar, J., „Sustainability and the Role of the Management Accounting“, *Research executive summary series*, оп. цит., стр. 3.

да се са њима постигне ефикаснија комуникација. Комплексни нефинансијски показатељи могу обезбедити важне информације о појединим вредностима које су усвојене у предузећу. Тако, на пример, предузеће које активно поштује еколошку регулативу преко наведених информација сигнализира да у одређеној мери брине о животној средини. Стејкхолдери ће на основу презентованих информација одлучити да ли ће радити за одређену фирму, куповати њене производе и услуге, инвестирати или повући своје улоге, генерално посматрано да ли ће размењивати своје ресурсе са посматраним предузећем.

У интегрисаном ланцу мерења и управљања перформансама кључно питање за корпоративну одрживост јесте које информације управљачко рачуноводство треба да обезбеди како би се омогућиле ефикасније, у већем степену одрживе одлуке менаџмента. Ефикасност одлучивања менаџмента зависи од поузданих и релевантних информација у погледу социјалних, еколошких и економских питања, у кратком и дугом року, као и релацијама између ових питања. Отуда је неопходно да управљачко рачуноводство обухвати квантитативне (монетарне и физичке ефекте о коришћеним ресурсима, емисији), квалитативне информације (о социјалним питањима), као и семи-квантитативне информације.⁴⁰⁹ Околност да је обим могућих еколошких, социјалних и економских информација енорман, сугерише да је неопходна додатна селекција како се корисници информација не би оптеретили непотребним информацијама.

Допринос управљачког рачуноводства у овом домену огледа се у подршци менаџменту да пажњу фокусира на приоритетна питања. Теме које менаџмент треба да размотри како би постигао успех јесу анализа ланца вредности и ланца снабдевања, кључни фактори успеха (КВИТ - квалитет, време, иновације, трошкови и ефикасност), континуирана побољшања и бенчмаркинг.⁴¹⁰ Као додатни критеријум селекције информација које је неопходно презентовати менаџменту и стејкхолдерима може послужити веза између социјалних и еколошких информација са економским перформансама, као и кључним активностима предузећа. Наиме, еколошке и социјалне информације сматрају се бескорисним за стратегијске и оперативне одлуке и планове менаџмента уколико нису повезане са корпоративним одрживим развојем.

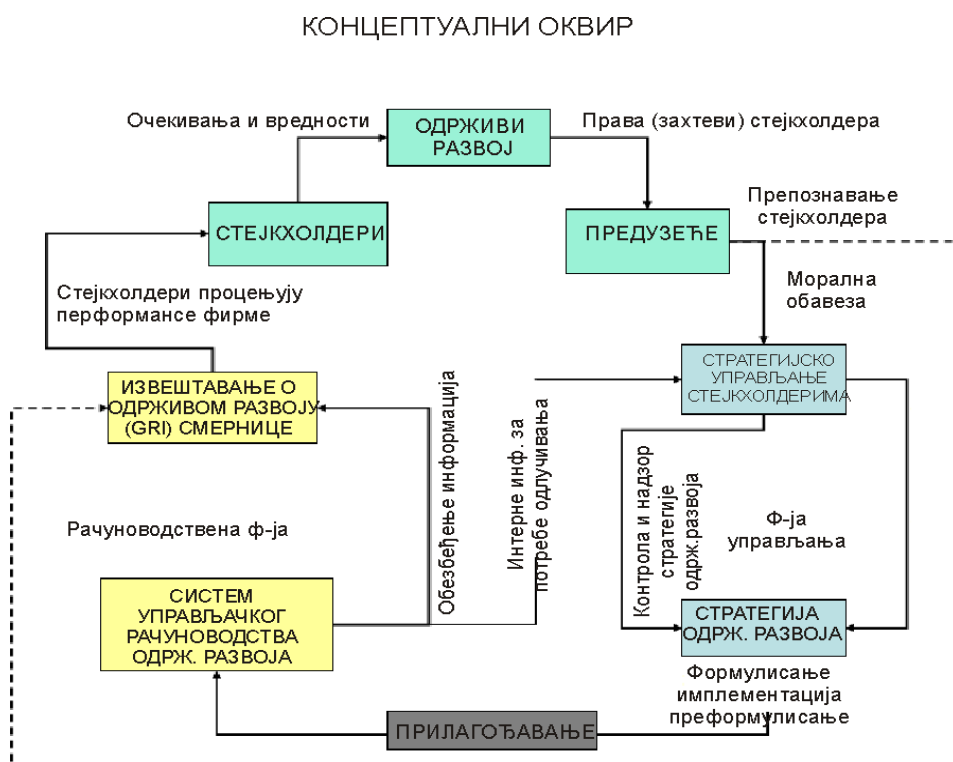
Током времена менаџмент је запазио да интереси стејкхолдера имају стратешку вредност за предузеће, што подразумева формулисање и имплементацију стратегије одрживог развоја која ће одговорити на потребе и захтеве кључних стејкхолдера. Полазна премиса за располагање наведеним информацијама јесте адаптирање постојећег система управљачког рачуноводства, како би се проценио не

⁴⁰⁹ Schaltegger S., „Sustainability and Accounting the Question for Management: Information Requirements to Support the Management of Business Cases for Sustainability,“ Proceedings of the 7th Australian Conference for Social and Environmental Accounting Research (A-CSEAR 2008), p 28.

⁴¹⁰ Детаљније о томе: Малинић, др С., Савић, мр Б., „Трансформација корпоративног извештавања – од финансијског ка пословном извештавању“, оп. цит., стр. 117-120.

само утицај предузећа на стејкхолдере, него и утицај стејкхолдера на предузеће и одрживост постојећег пословног модела. Пракса управљачког рачуноводства се без сумње мења под утицајем питања из домена одрживог развоја. Адаптирана верзија у литератури се може срести под називом *систем управљачког рачуноводства одрживог развоја (sustainable management accounting system)* који се користи као интерно средство контроле и мониторинга дефинисаних стратегија, али и као инструмент за информисање ширег круга стејкхолдера о еколошким и социјалним перформансама и њиховим релацијама са финансијским аспектима пословања.⁴¹¹

Слика бр. 4.1.- Концептуални оквир управљачког рачуноводства одрживог развоја



Извор: Arroyo, P., „Management Accounting Change and Sustainability: An Institutional Approach“, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8, Iss. 3, 2005, p. 13.

Као што претходна илустрација приказује управљачко рачуноводство одрживог развоја генерише, анализира и користи финансијске и нефинансијске информације како би се оптимизирале еколошке, социјалне и економске перформансе предузећа и постигао одрживи развој предузећа. То значи да овај систем може идентификовати еколошке и социјалне трошкове, извршити њихову

⁴¹¹ Arroyo, P., „Management Accounting Change and Sustainability: An Institutional Approach“, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8, Iss. 3, 2005, p. 13.

реалокацију, дефинисати неопходна мерила, међусобно повезати еколошке и социјалне перформансе са финансијским перформансама и коначно, применити односне информације на буџетирање капитала. Иако еколошки и социјални трошкови егзистирају и у традиционалном рачуноводственом систему, наведени систем не пружа могућност потпуног идентификовања свих трошкова, а тиме ни утврђивање њиховог тачаног износа, места настанка, нити могућност ефикаснијег управљања овим трошковима. Подједнако важно јесте и да се утврди да ли наведени трошкови настају у циљу креирања вредности за предузеће или само вредности за друштво.

На основу изнетог могуће је прецизније идентификовати улоге управљачког рачуноводства одрживог развоја:⁴¹²

- прикупљање информација о намерама, перспективама и очекивањима стејкхолдера за потребе развијања стратегије;
- обезбеђење информација неопходних за ефикасан мониторинг и управљање стејкхолдерима;
- подршка како би се корпоративни циљеви јасно разумели од стране свих кључних стејкхолдера, као и њихово превођење на свим нивоима у предузећу;
- пружање доприноса изградњи поверења стејкхолдера кроз генерисање информација о утицају предузећа на шире окружење.

Претходно сугерише да систем управљачког рачуноводства одрживог развоја акценат ставља на повратне информације стејкхолдера и организационо учење. Оно се заснива на дијалогу са стејкхолдерима и усаглашавању корпоративних стратегија са очекивањима стејкхолдера. Прецизније, улога управљачког рачуноводства одрживог развоја огледа се у мерењу корпоративног утицаја на окружење, односно прикупљању и анализи информација о перформансама у оквиру појединих димензија одрживог развоја, укључујући и обухватање повратних реакција стејкхолдера и обухватање наведених информација у систем управљања и процес одлучивања.

Полазећи од тога да управљачко рачуноводство пружа основу за мониторинг перформанси и да као такво може послужити и за контролу различитих социјалних и еколошких перформанси, неопходно је најпре дефинисати одговарајући систем мерила перформанси. У супротном, само на бази интуиције биће могуће проценити еколошке и социјалне перформансе предузећа, што без сумње резултира одлукама које нису у довољној мери утемељене на чињеницама.

Улога мерила перформанси корпоративног одрживог развоја препознаје се у следећем:⁴¹³

⁴¹² Svendsen, A., *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationship*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 1998, p. 160.

- приказивање сагласности пословања са еколошким и социјалним захтевима;
- подстицаји на континуирана побољшања;
- пружање основе за ефикасно интерно одлучивање и
- омогућавање екстерног извештавања.

Захтеви да се интерне информације обелодане стејкхолдерима придодaje нову улогу управљачком рачуноводству која се препознаје у симултаном комуницирању информација о циљевима и намерама предузећа. Наведени приступ истовремено обезбеђује информације које су неопходне за континуирано побољшање социјалних и еколошких перформанси. Систем мерења треба да се фокусира на нематеријалне покретаче дугорочног финансијског успеха попут *know-how* запослених, поверења купаца и добављача, сатисфакцију купаца, репутацију предузећа. На тај начин менаџмент ће бити у прилици да одлучи када и како да инвестира у односе са запосленима, купцима, добављачима и заједницом, тј. у активности које креирају вредност и јачају конкурентску позицију предузећа.⁴¹⁴

За менаџмент је од кључног значаја да успостави дијалог са стејкхолдерима и идентификује њихова кључна питања, а затим развије систем индикатора који у фокусу имају интересе стејкхолдера на што је могуће директнији начин. Мерење и комуницирање екстерних ефеката и доприноса предузећа одрживом развоју може допринети креирању иновација и изградњи поверења само уколико су мерила перформанси и приказане информације усклађене са интересима и размишљањима стејкхолдера.

Препознавање неопходних информација које управљачко рачуноводство одрживог развоја генерише заснива се на следећа три приступа:⁴¹⁵

1. кључни изазови корпоративног одрживог развоја (менаџмент мора наћи одговоре на ове изазове);
2. покретачи стратегија одрживог развоја (развој иновација и убедљивог корпоративног одговора на социјалне и еколошке изазове захтева креирање пословног случаја одрживог развоја и анализу узрочно-последичне везе између активности, покретача и економског успеха);
3. ефекат на друштво и животну средину (само ако се истовремено креирају позитивни ефекти за предузеће и друштво, пословање се може сматрати одрживим).

⁴¹³ Albelda, E., „The Role of Management Accounting Practices as Facilitators of the Environmental Management: Evidence from EMAS Organisation“, *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, Vol. 2, No.1, 2011, p. 94.

⁴¹⁴ Svendsen, A., *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationship*, оп. цит., стр. 150.

⁴¹⁵ Schaltegger, S., „Sustainability and Accountign the Question for Management: Information Requirements to Support the Management of Business Cases for Sustainability“, оп. цит., стр. 28.

Одговори на наредна питања могу пружити значајне смернице у погледу информација које су неопходне за постизање корпоративног одрживог развоја.⁴¹⁶

- На који начин предузеће може побољшати еколошку ефикасност, тј. на који начин је могуће редуковати апсолутни износ намерних утицаја на животну средину? На корпоративном нивоу информације повезане са еколошком ефикасношћу су најчешће исказане у апсолутним, квантитативним немонетарним показатељима. Квантитативне физичке информације се мере односно процењују на основу релативног утицаја или доприноса предузећа настанку специфичних еколошких проблема, као што је допринос глобалном загревању (ефекту стаклене баште). Информације о еколошкој ефикасности су повезане са приступом процене животног циклуса, управљачким рачуноводством физичког окружења (*PEMA*) о чему ће бити више рећи у наставку истраживања. Мерила еколошке ефикасности се углавном заснивају на квантитативним износима емисије или употребе ресурса као и индикаторима еколошких утицаја.
- Како предузеће може побољшати друштвену ефикасност, тј. како може редуковати негативне социјалне утицаје и повећати допринос укупном социјалном благостању? Информације повезане са социјалном ефикасношћу се изражавају у апсолутном облику и углавном су квалитативне и семи-квалитативне природе. Мерење социјалне ефикасности не ретко је обликовано преко истраживања информација на бази индикатора и дескриптивних извештаја.
- Како предузеће може побољшати еколошку и социјалну ефикасност, тј. на који начин је могуће побољшати релације између економских перформанси и еколошких утицаја, односно између економских перформанси и (негативних) социјалних утицаја. Информације о еколошкој ефикасности које су изражене у квантитативним физичким мерилима стављају се у релативни однос са квантитативним монетарно израженим економским перформансама. То значи да се еколошка ефикасност углавном заснива на комбиновању монетарно-физичких података. Међутим, комбиновање социјалних са економским информацијама углавном се заснива на повезивању квалитативних социјалних информација са економским информацијама или комбиновању монетарно-физичких података.
- На који начин предузеће може да постигне контекстуалну и методолошку интеграцију мерила перформанси одрживог развоја? Ово најпре имплицира потребу интеграције еколошких, социјалних и економских информација. Наведена интеграција информација може се заснивати на повезивању мерила на пример, еколошке димензија са мерилима економске димензије или преко идентификовања и анализе везе између појединих димензија и фактора који утичу на дате релације (као у случају стратегијске мапе или листе усклађених циљева).

⁴¹⁶ Ibid, p. 29-30.

Методолошка интеграција укључује питање мерења перформанси и управљања, чиме повезује стратегијски менаџмент са рачуноводством и извештавањем.

Управљачко рачуноводство као што је претходно истакнуто треба да обезбеди информације о повезаности и ефектима између социјалних и еколошких мера и њиховом економском утицају на предузеће. Ова веза се може заснивати на покретачима одрживог развоја попут трошкова, продаје и профитне марже, ризика, репутација и вредности бренда, мотивације и задржавање запослених и иновација. Трошкови, продаја и профитна маргина су конвенционално покривени у управљачком рачуноводству, међутим неопходно их је разматрати и у светлу еколошких и социјалних питања преко иновираних приступа у виду еколошког и социјалног управљачког рачуноводства.

Наведени покретачи могу утицати на позитиван (подршка) или негативан начин (уништавање економске вредности). Њихов утицај на економске перформансе може бити директан (трошкови, продаја и профитне марже, ризик) и индиректан (репутација и вредност бренда, мотивација и задржавање запослених и иновације). Коначно, трећа перспектива која треба да обезбеди смернице у погледу развоја рачуноводства одрживог развоја односи се на утицај корпоративне активности на друштво и животну средину. С тим у вези, централно питање јесте на који начин компанија доприноси одрживом развоју привреде и ширег друштва? При томе, одговор на наведено питање треба да обезбеди не само позитиван утицај корпоративне активности на друштво и окружење, већ треба и да укаже на везу између управљања одрживим развојем и економског успеха.⁴¹⁷

Мерење и извештавање о екстерним ефектима пословања као што је истакнуто представља значајан изазов. Ово пре свега услед могућности бројних исхода, као и појаве индиректних ефеката пословања. Конвенционално управљачко рачуноводство искључује мерење бројних еколошких и социјалних утицаја. У неким предузећима трошкови ових утицаја су скривени иако могу бити значајни. Тако, на пример, пад вредности бренда и корпоративног имиџа као резултат неповољних еколошких и социјалних утицаја пословања предузећа могуће је идентификовати и изразити у монетарним јединицама. Међутим, идентификовање еколошких и социјалних утицаја може бити отежано.⁴¹⁸

- Будућа еколошка и социјална питања нису унапред позната, односно тешко је утврдити ефекте тренутних одлука и активности на будућа кретања, посебно услед немогућности да се препознају социјални и еколошки аспекти који ће бити

⁴¹⁷ Schaltegger, S., „Sustainability and Accountign the Question for Management: Information Requirements to Support the Management of Business Cases for Sustainability“, оп. цит., стр. 31.

⁴¹⁸ Langfield-Smith, K., Thorne X, Hilton P, Management Accounting, 5e, McGraw Hill, 2009. p. 813.

посебно важни за будуће генерације, као и немогућности предвиђања развоја будуће регулативе;

- Бројни трошкови и користи имају екстерни карактер односно настају изван предузећа (традиционално управљачко рачуноводство препознаје само оне трошкове и користи који настају у предузећу). Међутим, у контексту ланца вредности неопходно је размишљати и о утицају предузећа на купце и добављаче како би се допринело постизању конкурентске предности, кроз уштеде у трошковима и побољшању дизајна производа и процеса. Поред предности за конкретно предузеће, његове купце и добављаче, одређене користи може имати и шире друштво као и животна средина;
- Одређене трошкове и користи је тешко изразити у новчаним јединицама – наиме, они се релативно једноставно исказују у физичким јединицама, али их је тешко мерити у финансијским показатељима, на пример, будући трошкови услед употребе хемијских препарата.

Уколико предузеће и идентификује еколошке и социјалне трошкове, они по правилу нису рашчлањени према активностима, постројењима, производима. Отуда први корак у адаптацији система управљачког рачуноводства представља јасно идентификовање еколошких и социјалних трошкова, њихово интегрисање у систем трошкова, систем мерења перформанси и капиталног буџетирања. Тиме ће се обезбедити информације неопходне за утврђивање висине трошкова и места њиховог настанка у предузећу. Описано прилагођавање система управљачког рачуноводства представља итеративни процес који је инициран променама у стратегијама предузећа, што значи да степен прилагођавања варира сагласно променама стратегија у домену одрживог развоја. Тако, на пример, у случају стратегије усмерене на повећању ефикасности, главни фокус биће на капиталном буџетирању (редуковању трошкова) и мерењу перформанси (монетарна и физичка мерила). Уколико се предузеће одлучи да имплементира иновативне стратегије, најважније промене треба да се уоче у систему обрачуна трошкова, како би се добила боља процена трошкова нових еколошки нешкодљивих производа, као и специфичних трошкова повезаних са новим дизајном производа.⁴¹⁹

У наставку поглавља биће указано на могућности мерења одређених еколошких и социјалних утицаја. За наведене потребе посебан значај има управљачко рачуноводство окружења.

⁴¹⁹ Arroyo, P., „Management Accounting Change and Sustainability: An Institutional Approach“, оп. цит., стр. 13.

2. УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВО ОКРУЖЕЊА

Усвајање и имплементација концепта интегрисаног извештавања наметнула је управљачким рачуновођама додатни изазов – мерење еколошких и социјалних перформанси и припремање информација за потребе одлучивања, не само менаџмента, него и бројних стејкхолдера. Полазећи од чињенице да су за дугорочни опстанак предузећа подједнако важна како финансијска, тако и социјална и еколошка одговорност предузећа, може се рећи да управљачке рачуновође имају задатак да допринесу креирању, очувању и повећању одрживе вредности. Отуда је информације неопходно прикупити, процесирати и приказати на начин да се поред интерног одлучивања могу укључити и у систем екстерног извештавања.

Историјски посматрано предузећа не препознају вредност за стејкхолдере као извор конкурентске предности, већ преферирају власничка права и приступ финансијским ресурсима као кључну детерминанту способности генерисања вредности. Текући изазови креирања вредности захтевају промену оквира на начин да се размишља изван питања као што су приступ капиталу, људски ресурси и технологија. Другим речима, генерисање вредности за стејкхолдере захтева да менаџмент размишља „од споља ка изнутра“, односно о томе како предузеће креира и одржава конкурентску предност.

Сарадња са стејкхолдерима и проактиван одговор на њихове захтеве пружају менаџменту могућност да ефикасније антиципира шансе у пословном окружењу и редукује ризике, који могу настати услед нереалних очекивања стејкхолдера. Наиме, раст очекивања значи да пословна јединица или производ који су креирали вредност за стејкхолде у прошлости могу у будућности бити извор деструкције вредности, иако предузеће при томе не врши било какве или пак врши незнатне промене у дизајну производа или пословним активностима (сагласне законима и регулативама).⁴²⁰ У датом контексту, чврста сарадња са стејкхолдерима пружа могућност да се открију нови извори вредности.

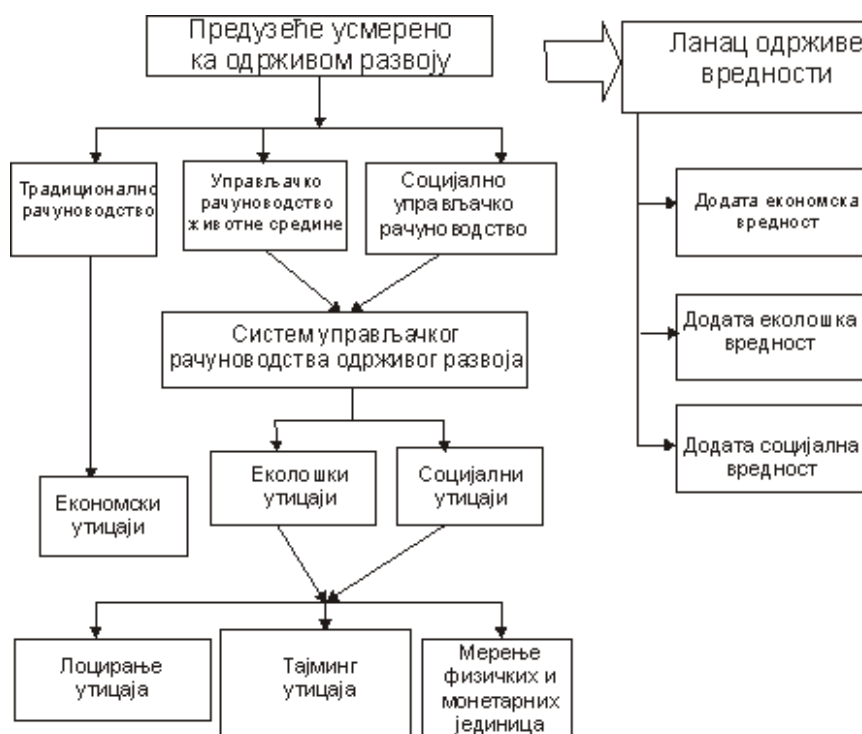
Важно је напоменути да одржива вредност не значи креирање вредности за стејкхолдере на рачун акционара. Они који захтевају од предузећа да унапреди социјално благостање или животну средину на рачун вредности за акционаре не разумеју у потпуности природу и суштину пословања. Уколико се вредност трансферише од стејкхолдера ка акционарима, незадовољни стејкхолдери репрезентују ризик за будуће пословање, будући да се наведени трансфери углавном заснивају на кршењу еколошке регулативе, производњи небезбедних производа, неплаћеном прековременом раду, неадекватној обуци запослених. У описаним случајевима вредност за акционаре се креира на рачун стејкхолдера и заправо не

⁴²⁰ Laszlo, C., Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good, Greenleaf Publishing Ltd, 2008, p. 122.

представља креирање фундаменталне вредности, већ „игру са нултом сумом“. Трансфер вредности могућ је и у супротном правцу, од акционара ка стејкхолдерима, чиме предузећа крше одговорност за поверене ресурсе коју имају према акционарима. Активности које су усмерене на креирање вредности за стејкхолдере уз уништавање вредности за акционаре неоспорно доводе у питање опстанак предузећа.

Истовремено креирање вредности, како за акционаре тако и стејкхолдере репрезентује одрживу вредност. Одржива вредност се креира и када предузеће препозна начин да профитабилно испуни неподмирене потребе друштва. Кључно је да се обезбеде еколошке и социјалне користи за стејкхолдере без потребе да се купцима наметне виша цена или нижи квалитет производа или услуге. Само кроз иновирање и редизајнирање производа и процеса водеће компаније могу креирати нове пословне и друштвене користи.

Слика бр. 4.2. - Систем управљачког рачуноводства одрживог развоја



Извор: Petcharat, N., Mula, J., „Identifying System Characteristics for Development Sustainability Management Accounting Information System“, COINFO: 4th International Conference on Cooperation and Promotion of Information Resources in Science and Technology, Beijing, 2009, p. 5.

Претходна илустарација рефлектује потребу да се измери допринос пословања конкретног предузећа одрживом развоју друштва. С тим у вези, у литератури је могуће срести два основна приступа. Први приступ сугерише да о доприносу може бити речи само уколико креирана вредност у посматраном периоду премашује

негативне ефекте пословања на друштво и животну средину. Основно ограничење таквог приступа је потреба да се негативни еколошки и социјални утицаји искажу у новчаним јединицама. Наиме, не само да мерење наведених утицаја представља велики изазов, него је изузетно комплексно докучити финансијску страну таквих деловања. Други приступ, који се заснива на концепту еколошке ефикасности,⁴²¹ предвиђа да предузеће креира што је могуће већу вредност за дати еколошки утицај. Прецизније речено посматра се обим остварених учинака по јединици утицаја на окружење предузећа. Основно ограничење таквог приступа садржано је у чињеници да побољшање еколошке ефикасности не мора нужно бити праћено бољим еколошким перформансама. У том смислу, уколико одређено предузеће постане ефикасније (преко редуковања трошкова), а тиме и успешније, оно може повећати производњу и тиме експлоатисати додатне ресурсе уместо да њихову употребу ограничи. Schaltegger и Burritt разликују чврсту и слабу форму еколошке ефикасности уз напомену да чврста форма подразумева истовремено побољшање економских и еколошких перформанси (тзв. “win-win“ стратегија), за разлику од слабе форме која репрезентује унапређење ефикасности само једне од наведених димензија.⁴²²

У циљу обухватиња ефикасности и ефективности сва три стуба концепта одрживог развоја, два аутора (Figge, Hahn) су по узору на концепт додате економске вредности развила показатељ додате одрживе вредности (*Sustainable Value Added*). Утврђивање наведеног показатеља претпоставља да се процени не само допринос предузећа одрживом развоју (односно да ли су користи проистекле из пословања предузећа веће од трошкова), него и да се идентификује где алоцирати ресурсе, како би се испоручио највећи могући допринос одрживом развоју у односу на друга предузећа. Полазну основу за добијање одговора на претходно изнете изазове представља поређење идентификованог доприноса предузећа са опортунитетним трошковима, тј. доприносима који би се могли реализовати на основу алтернативних употреба капитала (ресурса).⁴²³

Једна од најчешће коришћених концепата за мерење корпоративног одрживог развоја јесте тзв. „троструки циљ“ (*triple bottom line*), приступ који афирмише симултано постизање задовољавајућих резултата у све три димензије одрживог

⁴²¹ Еколошка ефикасност (*eco-efficiency*) означава симултано редуковање трошкова пословања и утицаја на животну средину преко ефикасније употребе енергије, воде и материјала у интерном пословању (процесима) и финалним производима. Детаљније о томе: IFAC, *Environmental Management Accounting: International Guidance Document*, 2005, p. 8.

⁴²² Schaltegger, S., Burritt, R., *Contemporary Environmental Accounting Issues, Concepts and Practice*, Greenleaf, Sheffield, 2000, p. 52-3.

⁴²³ Figge, F., Hahn, T., „Sustainable Value Added: Measuring Corporate Sustainable Performance beyond Eco-Efficiency“, *Centre for Sustainability Management, Luneburg*, 2002, p.6.

развоја унутар читавог ланца вредности предузећа.⁴²⁴ У вези са тим, *еколошки аспект* одрживости утврђује се преко мерења утицаја пословања предузећа на ресурсе попут земље, воде, ваздуха; *социјални аспект* одрживог развоја је повезан са питањима корпоративног управљања, мотивације, развојем људског капитала, поштовањем људских права и етичким понашањем; док се *економска димензија* одрживог развоја односи на одржање или побољшање корпоративног успеха кроз иновације, сарадњу, управљање знањем, извештавање о одрживом развоју.

Када је реч о мерењу додате одрживе вредности неопходно је правити разлику између апсолутног износа додате одрживе вредности и концепта релативне додате одрживе вредности. Приступ заснован на мерењу *апсолутног износа* настоји да идентификује вредност коју предузеће креира или уништава у посматраном периоду као резултат економских, еколошких и социјалних утицаја, у односу на утврђени бенчмаркинг. За разлику од конвенционалног приступа који се заснива на трошковима, концепт додате одрживе вредности акценат ставља на принос који се може постићи употребом истог сета ресурса. Обрачун апсолутне додате одрживе вредности се заснива на следећој релацији:⁴²⁵

$$\text{Апсолутна додата одржива вредност} = \text{економска додата вредност} - \text{екстерни еколошки и социјални трошкови} + \text{релативна додата одржива вредност}$$

Разлика која преостане након одбитка трошкова повезаних са утицајем предузећа на окружење и опортунитетних трошкова од економски додате вредности указује да ли је пословни модел предузећа одржив. Предност концепта додате одрживе вредности огледа се у могућности деноминирања одрживе вредности у монетарне јединице, чиме се корисницима истовремено пружа могућност да процене степен у коме је предузеће пружило позитиван или негативан допринос одрживом развоју друштва. Проблем у вези са обрачуном апсолутне додате одрживе вредности је садржан у потреби идентификовања и мерења екстерних трошкова повезаних са утицајем пословања предузећа на окружење.⁴²⁶

Наведено ограничење могуће је премостити утврђивањем *релативне додате одрживе вредности* која изолује ефекте екстерних фактора и пружа свеобухватни

⁴²⁴ Norman, W., MacDonald, C., Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 14, Issue 2, p. 243.

⁴²⁵ Faupel, C., Schwach, S., „Measuring Corporate Sustainability, Maximizing Shareholder Value“, Ernst & Young, 2011, p 32.

⁴²⁶ Чињеница да наведени екстерни трошкови представљају потенцијалне интерне трошкове (нпр. по основу одлука регулативе) указује на потребу да предузеће процени целокупан утицај свог пословања и да настоји да минимизује негативне ефекте на окружење.

увид у допринос посматраног предузећа одрживом развоју. Утврђивање релативне додате одрживе вредности обухвата следеће кораке:⁴²⁷

1. идентификовање промена у износу коришћених ресурса у односу на претходни период;
2. утврђивање опортунитетних трошкова повећане или смањене употребе појединих врста ресурса;
3. израчунавање просечних опортунитетних трошкова за све ресурсе;
4. поређење опортунитетних трошкова са економским растом предузећа.

Уколико економски раст премашује опортунитетне трошкове, тада је остварен позитиван допринос одрживом развоју, односно сматра се да је предузеће креирало додатну одрживу вредност. Обрачун релативне додате одрживе вредности врши се према следећој формули:⁴²⁸

$$SV_i = \frac{1}{R} \sum_r^R \left(\frac{Y_i}{X_{ir}} - \frac{Y^*}{X_r^*} \right) X_{ir}$$

а значење појединих елемената приказано је у наставку:

SV_i - одржива вредност предузећа

R - укупан износ разматраних ресурса

Y_i - економска вредност (принос) креирана употребом одређеног ресурса

Y^* - економска вредност бенчмаркинга

X_{ir} - ресурси предузећа

X_r^* - бенчмаркинг за ресурсе.

Наведени приступ се заснива на премиси да одрживи развој најпре захтева да предузеће обезбеди сопствену одрживост, како би могло да пружи допринос одрживом развоју ширег друштва. Прецизније речено, нема одрживог развоја друштва без одрживог корпоративног развоја.

У претходној формули полази се од претпоставке да је познат бенчмаркинг у одређеној привреди. Како то најчешће није случај, преостаје да се одржива додата вредност утврди као збир додате економске, еколошке и социјалне вредности. Из тога произилази да без потпуних информација о бројним еколошким и социјалним

⁴²⁷ Faupel, C., Schwach, S., „Measuring Corporate Sustainability, Maximizing Shareholder Value“, оп. цит., стр.32.

⁴²⁸ У циљу потпунијег разумевања наведене формуле неопходно је указати да се најпре утврђује економски аутпут (учинак) предузећа у односу на употребу појединих ресурса, затим се врши поређење са бенчмаркингом који рефлектује релевантне опортунитетне трошкове. Фактор бенчмаркинга се у наредном кораку одузима од фактора посматраног предузећа чиме се добија разлика у вредности (*value spread*). Вредност ресурса које предузеће користи утврђује се множењем разлика у вредности са износом ресурса. Да би се неутрализовали ефекти двоструког рачунања, након сабирања свих вредности доприноса одрживом развоју добијени износ се дели сумом укупно употребљених ресурса. Детаљније погледати: Faupel, C., Schwach, S., „Measuring Corporate Sustainability“, оп. цит, стр. 33.

трошковима није могуће обрачунати додатну одрживу вредност, а тиме ни допринос предузећа одрживом развоју. Иако информације о еколошким и социјалним ефектима пословања могу у одређеном степену бити доступне из различитих извора, доносиоци одлука су ретко у могућности да повежу еколошке и социјалне информације са економским перформансама и што је кључно, у већини случајева недостају информације о еколошким и социјалним трошковима. Као последица таквих околности, менаџмент не препознаје економску вредност природних ресурса, материјала и побољшања еколошке ефикасности, нити финансијску вредност супериорних еколошких и социјалних перформанси. У наставку рада биће указано на могућности генерисања наведених информација.

2.1. Еколошко управљачко рачуноводство

Изражен раст цена енергије и ресурса, комбинација климатских промена и све ригорознија еколошка регулатива, као и друге околности, наметнуле су као императив потребу да се подаци о употреби енергије и материјала и њихови токови изражени у физичким јединицама повежу са монетарним подацима (трошковима, уштедама, приходима), посебно у случају активности које имају изражен потенцијални еколошки и социјални утицај. Делатност предузећа (производни или услужни сектор), као и карактер одлука које се доносе (набавка сировина, инвестиционе одлуке за побољшање енергетске ефикасности, измена дизајна производа како би се редуковао еколошки утицај), представљају факторе који опредељују врсту информација које у конкретним околностима имају највећи значај. У том контексту, еколошко управљачко рачуноводство има задатак да на наведене изазове одговори.

Еколошко управљачко рачуноводство могуће је дефинисати на бројне начине, а према Међународној федерацији рачуновођа (*IFAC*) реч је о „управљању економским и еколошким перформансама, кроз развој и имплементацију одговарајућег рачуноводственог система и праксе повезаних са животном средином“.⁴²⁹ Еколошко управљачко рачуноводство представља логичан развој у професији управљачког рачуноводства, у свету у коме природни ресурси као и монетарни капитал представљају ограничавајући фактор успешног пословања.

Еколошко управљачко рачуноводство одражава својеврсну фузију традиционалног управљачког рачуноводства, финансијског рачуноводства и информационог система оријентисаног ка окружењу предузећа. Наведени комбиновани приступ треба да допринесе протоку информација из финансијског рачуноводства, рачуноводства трошкова и биланса токова материјала, како би се

⁴²⁹ IFAC, *Environmental Management Accounting: International Guidance Document*, оп. цит., стр. 19.

повећала ефикасност пословања, редуковао утицај на окружење, а тиме и трошкови заштите животне средине и повезани ризици.⁴³⁰ Прецизније, еколошко управљачко рачуноводство доприноси да се:⁴³¹

- обезбеди информациона подлога за одлучивање;
- идентификују приоритетна подручја за побољшање еколошке и трошковне ефикасности;
- алоцирају еколошки трошкови на поједине процесе како би се подржао процес побољшања и редуковања трошкова;
- кроз поређење еколошких трошкова за различите производе и услуге стимулише дизајн производа који омогућава „чистију“ производњу;
- укључе еколошка разматрања у процес инвестиционог одлучивања у нове технологије и опрему;
- учврсти тимски рад рачуновођа и менаџера надлежних за управљање нефинансијским перформансама.

Основна разлика између конвенционалног и рачуноводственог система животне средине се огледа у томе што овај последњи посебно идентификује, мери, анализира и интерпретира информације о еколошким и социјалним аспектима активности предузећа. Унутар конвенционалног приступа таква разлика није јасно изражена. Околност да се у рачуноводствени систем сливају различите информације захтева развој свеобухватног рачуноводственог система животне средине који укључује.⁴³²

- еколошко управљачко рачуноводство;
- екстерно рачуноводство животне средине (монетарно и физичко);
- остале рачуноводствене системе оријентисане на окружење.

Утицај активности предузећа на животну средину могуће је обухватити у физичким (немонетарним) и монетарним јединицама:⁴³³

- Утицаји који се рефлектују на економску ситуацију предузећа (обухватају се преко монетарних информација о окружењу), односе се на све повезане ефекте који утичу на прошле, текуће и будуће финансијско стање и токове датог предузећа, на пример, мерила исказана у виду расхода еколошке производње, трошкове казни за кршење еколошке регулативе, вредност „зелене“ опреме и сл.;

⁴³⁰ Jasch, C., „The Use of Environmental Management Accounting (EMA) for Identifying Environmental Costs“, *Journal for Cleaner Production*, 11, 2003, p. 668.

⁴³¹ Bennett, M., *Reduce Your Cost with Environmental Management Accounting*. Envirowise guide, ACCA, CIMA; EMAN, 2009, p. 5.

⁴³² Schaltegger, S., Burritt, R., Peterson, H., *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, 2003, p. 258.

⁴³³ Ibid, стр. 269.

- Утицај корпоративних активности на еко-систем обухвата се преко физичких информација о окружењу. На корпоративном нивоу физичке информације обухватају све прошле, садашње и будуће износе материјала и енергије који утичу на еколошки систем. Ове информације се увек изражавају у физичким јединицама, односно у јединицама енергије (килограмима, кубним метрима или цулима, нпр. килограми утрошеног материјала по извршеној услузи купцима, или цули енергије по јединици производа).

Из претходног произилази да еколошко управљачко рачуноводство обухвата како физичке процедуре за коришћени материјал и енергију, њихове токове и повезане отпатке и емисије, тако и процедуре њиховог изражавања у новчане јединице - трошкове, уштеде, приходе и друге економске користи.⁴³⁴

У погледу форме и структуре еколошко управљачко рачуноводство може настати као резултат мањих усклађивања постојећег рачуноводственог система, али такође може захтевати и већи степен интеграције монетарног и немонетарног информационог система.⁴³⁵

Финансијски оријентисано еколошко управљачко рачуноводство (*Monetary environmental management accounting - MEMA*) оперише са еколошким аспектима корпоративних активности исказаних у монетарним јединицама и генерише информације за потребе менаџмента (инвестиције у капиталне пројекте који унапређују окружење, управљање трошковима и сл.). *MEMA* се заснива на конвенционалном управљачком рачуноводству које је проширено и адаптирано, како би се обухватили еколошки аспекти корпоративне активности. Као такво, представља основу за већину интерних одлука менаџмента, као и изналажење одговора на питања о томе како идентификовати, пратити и третирати трошкове и приходе настале по основу утицаја предузећа на окружење? На тај начин, *MEMA* доприноси стратегијском и оперативном планирању, обезбеђује основу за утврђивање начина на који ће се реализовати дефинисани циљеви и истовремено представља инструмент контроле.⁴³⁶

За топ менаџмент посебно су релевантне информације о расходима и приходима који су инцидирани утицајем предузећа на окружење, затим процене инвестиционих пројеката кроз монетарно-еколошке аспекте, буџетирања животног циклуса окружења и циљне цене.⁴³⁷ Приликом инвестиционог одлучивања неопходно

⁴³⁴ Приходи повезани са животном средином могу настати продајом рециклираног материјала или по основу високе контрибуционе марже за еколошке производе.

⁴³⁵ International Federation of Accountants, *Environmental Management Accounting: International Guidance Document*, оп. цит., стр. 19.

⁴³⁶ Schaltegger S., Burritt R., Peterson H., *An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability*, оп. цит., стр. 260.

⁴³⁷ Langfield-Smith, K., Thorne, X., Hilton, P., *Management Accounting*, оп. цит., стр. 825., као и Schaltegger, S., Burritt, R., Peterson, H., *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability*, оп. цит., стр. 265.

је проценити нето ефекате трошкова и користи различитих инвестиционих алтернатива. Тиме се ставља посебан акценат на еколошке трошкове укључујући и утврђивање еколошких користи насталих по основу уштеде трошкова (набавка савремене опреме често значи ефикаснију употребу ресурса, ниже трошкове и редуковани утицај на животну средину). У одређеним околностима еколошке трошкове није могуће непосредно идентификовати будући да су скривени иза општих трошкова пословања. Међутим, такви трошкови могу значајно утицати на структуру трошкова, а тиме и профитабилност разматраних инвестиција.

За правилну процену трошкова поред финансијских информација, управљачко рачуноводство мора прикупити и процесирати и нефинансијске информације, попут врсте и количине употребљених материјала, броја радних сати и осталих изазивача трошкова. За физичко (нефинансијско) управљачко рачуноводства окружења (*Physical environmental management accounting - PEMA*) посебно су интересантне информације о употреби енергије, воде и материјала, као и настали отпад и емисије, који имају директан утицај на животну средину. У процесу производње као што је познато долази до трансформације материјала у финални производ, међутим као последица производње настаје и отпад, услед неадекватног дизајна производа, производне неефикасности, неадекватног квалитета материјала и сл. Поред тога, у процесу производње се користе и енергија, вода и различити помоћни материјали, који нису саставни део финалног производа, али су неопходни како би се производња несметано одвијала. Активности попут транспорта, рударства, пољопривреде такође користе ресурсе који могу имати значајан утицај на квалитет животне средине. Други аспект утицаја односи се на потенцијалне импликације производа и амбалаже на животну средину.⁴³⁸

Претходно наведено сугерише да се вредност еколошког управљачког рачуноводства може препознати у најмање три подручја:⁴³⁹

- кроз усмеравање пажње менаџмента на питања у домену ефикасности и ефективности управљања окружењем доприноси повећању квалитета одлука;
- екстерна вредност постоји у смислу редуковања утицаја пословања на екстерно окружење као резултат бољих одлука и повећане ефикасности и
- еколошко управљачко рачуноводство подржава интеграцију монетарних и физичких информација о окружењу и инкорпорира их у процес одлучивања.

На тај начин менаџмент уважава питања окружења која су економски круцијална и сагласно томе, конципира програм управљања окружењем.

⁴³⁸ Schaltegger S., Burritt R., Peterson H., An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability, оп. цит., стр. 270.

⁴³⁹ Bennett, M., Richardsson, P., Schaltegger S., Adapting Environmental Management Accounting: EMA as a Value adding Activity“, публикувано у: Bennett, M., Richardsson, P., Schaltegger S., (Eds.), Bennett, M., Rikhardsson, M., Schaltegger, S., (Eds.), Environmental Management Accounting: Purpose and Progress, Kluwer Academic Publishers, 2003, p. 5.

Ефикасно управљање и редуковање потенцијалних еколошких утицаја захтева релевантне информације о утрошеним ресурсима, износу који је садржан у финалном производу, односно делу који је завршио у отпаду. Иако наведене нефинансијске информације не могу подмирити све потребе менаџмента у циљу ефикасног управљања еколошким питањима, без сумње представљају есенцијалне инпуте за одлучивање које физичко еколошко управљачко рачуноводство може обезбедити. Физичке информације у надлежности управљачког рачуноводства пружају менаџменту могућност да кроз увид у токове материјала и енергије сагледа краткорочни утицај производа на окружење, процени оштећење природног капитала (природних ресурса), затим да преко буџетирања физичких токова материјала и енергије идентификује потенцијалне уштеде, а тиме и могућности редуковања трошкова.⁴⁴⁰

Еколошко управљачко рачуноводство свој допринос одрживом пословном моделу предузећа између осталог, пружа и кроз идентификовање трошкова који су у конвенционалном управљачком рачуноводству „заборављени“. Наиме, већина ових трошкова по правилу је скривена међу општим трошковима управљања и администрације, услед чега менаџмент производње нема подстицај да редукује еколошке трошкове и веома често није свестан њихове висине. Према проценама појединих аутора, ови трошкови могу износити више од 20% у односу на укупне трошкове пословања. Отуда је од посебне важности најпре идентификовати еколошке трошкове, а затим истражити потенцијал за њихово редуковање и контролу.

Трошкове повезане са животном средином могуће је класификовати у бројне категорије:⁴⁴¹

- према критеријуму врсте еколошке активности могуће је разликовати трошкове контроле загађења насупрот трошковима превенције загађења;
- трошкови које обухвата традиционално рачуноводство, као што су трошкови материјала и трошкови рада;
- трошкови у домену екологије (вода, ваздух, земља);
- категорије које указују на степен уочљивости трошкова у рачуноводственим евиденцијама (видљиви и невидљиви трошкови).

Полазећи од прва три критеријума класификације, могуће је разликовати следеће трошкове:⁴⁴²

⁴⁴⁰ Schaltegger, S., Burritt, R., Peterson, H., An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability, оп. цит., стр. 274.

⁴⁴¹ Langfield-Smith, K., Thorne, X., Hilton, P., Management Accounting, оп. цит., стр. 810., Schaltegger, S., Burritt, R., Peterson, H., An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability, оп. цит., стр. 815, и IFAC, Environmental Management Accounting: *International Guidance Document*, оп. цит., стр. 38.

⁴⁴² Ibid.

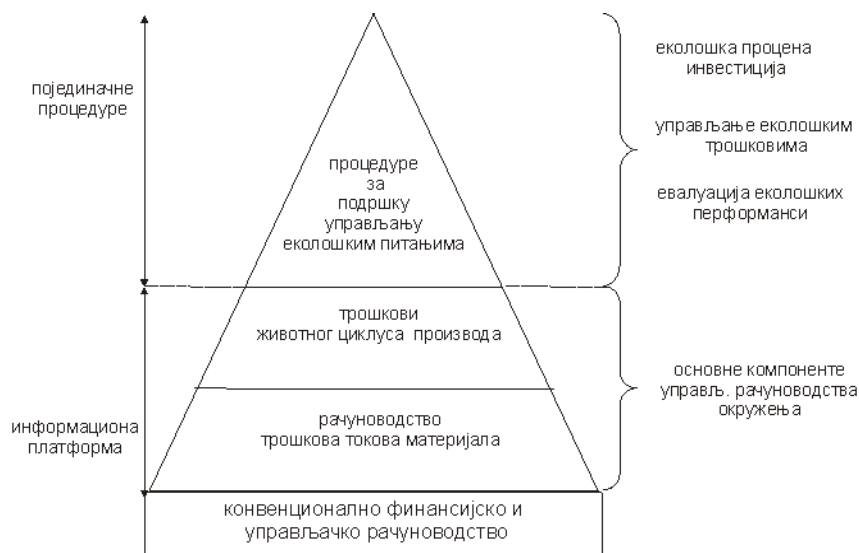
1. *трошкове материјала производних учинака* - трошкови стицања природних ресурса, као што су вода и друге сировине које су конвертоване у производе, нуспроизводе и амбалажу;
2. *трошкове материјала непроизводних учинака* - трошкови набавке и производње енергије, воде и осталих сировина, који се трансформишу у отпад и емисије;
3. *трошкове контроле загађења и отпада* - трошкови руковања, третмана и уклањања отпада и емисија, ремедијације и компензације повезане са еколошким штетама, отписивање контролне опреме, осигурања које покрива потенцијалне обавезе по основу загађења и отпада, различите провизије, дозволе, као и сви остали трошкови повезани са поштовањем еколошке регулативе;
4. *трошкове превентиве и остале трошкове управљања окружењем* - трошкови који настају по основу чишћења производног погона, рециклирања, еколошког планирања, мерења и комуницирања еколошких перформанси, финансијске подршке еколошким пројекатима у заједници;
5. *трошкове истраживања и развоја* - настали поводом пројеката повезаних са еколошким питањима;
6. *мање опипљиве трошкове (less tangible costs)* - интерни и екстерни трошкови повезани са потенцијалним обавезама отклањања насталих штета, казне и пенали, трошкови који ће настати по основу будуће регулативе, трошкови губитка репутације предузећа, трошкови изазвани ниском продуктивношћу, трошкови настали у односима са стејкхолдерима и екстерналије;
7. *трошкове друштва* - реч је о трошковима које сноси друштво и животна средина, а чији настанак је својим активностима иницирало предузеће (наиме, иако их је изазвало, предузеће нема правну одговорност да наведене трошкове компензира услед чињенице да је реч о екстерним трошковима који нису интернализовани тј. укључени у интерни обрачун предузећа).

Након идентификовања трошкова повезаних са окружењем, следећи корак јесте њихова анализа. Управљачко рачуноводство и у овом домену пружа подршку менаџменту, пре свега преко различитих метода анализе трошкова, са циљем да се у процес одлучивања инкорпорирају информације о релевантним трошковима⁴⁴³ и користима улагања у окружење. Отуда је неопходно идентификовати изазиваче трошкова (проиводи, процеси, токови, активности), како би се не само унапредила конкурентска предност предузећа, кроз редизајн процеса и производа и редуковање трошкова, него и да се ограничи негативан утицај на окружење. При томе, од

⁴⁴³ Релевантни трошкови су они који су изазвани појединим одлукама, односе се на будућност и разликују између појединих алтернатива. Детаљније погледати: Стевановић, др Н., Малинић др Д., Милићевић др В., Управљачко рачуноводство, Економски факултет, Београд, 2008, стр. 413-415.

посебног значаја су *ABC* метода, обрачун трошкова по фазама животног циклуса, обрачун трошкова на бази токова материјала и енергије, циљни трошкови, као и процена укупних еколошких трошкова, чија суштина ће у наставку рада бити укратко објашњена (погледати слику).

Слика бр. 4.3. - Однос еколошког управљачког рачуноводства и система обрачуна трошкова



Извор: Anex B, Material Flow Cost Accounting (MFCA) and Environmental Management Accounting (EMA), Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan, 2002, p. 8.

Обрачун трошкова по активностима (activity based costing - ABC) концептуалну основу обрачуна трошкова чине пословне активности предузећа које се дефинишу као скуп хомогених послова у процесу креирања вредности. У том контексту, неопходно је разликовати активности које додају вредност учинцима, од оних које то не чине. Активности које додају вредност се дефинишу као активности за које купци сматрају да повећавају корисност производа или услуге. Активности које не креирају вредност су оне код којих постоји могућност редуковања трошкова без смањења корисности за купце (инспекција, складиштење и премештање сировина и материјала). Полазна премиса методе је да носиоци трошкова (учинци) иницирају одређене активности. Суштину методе чини алокација трошкова – директни трошкови материјала и рада везују се непосредно за носиоце трошкова, док се алокација општих трошкова врши према идентификованим активностима, сагласно принципу узрочности. У фази реалокације општи трошкови додељени појединим активностима се реалоцирају на носиоце, не према обиму учинака (као код

конвенционалног система), него коришћењем узрочника активности.⁴⁴⁴ Као могуће кључеве за алокацију еколошких трошкова Schaltegger и Muller наводе: обим емисије или отпада, токсичност емисије и повезане трошкове третирања различитих врста контаминације.⁴⁴⁵

Основни циљ методе је да омогући подмирење потреба купаца кроз креирање вредности уз што мању употребу ресурса. Поред идентификовања активности које се спроводе у предузећу, ова метода идентификује трошкове појединих активности, разлог њиховог предузимања и степен ефикасности. Наведени приступ пружа могућност да се идентификују активности које изазивају високе трошкове, као и да се процени да ли је такве активности могуће спроводити ефикасније или их пак треба елиминисати. У литератури се у вези управљања еколошким трошковима преко *ABC* методе наводи пример компаније „*Spectrum Glass*“ произвођача специјалних прозорских стакала, која је у производном процесу користила и испуштала кадмијум, метал изразите токсичности. Анализом активности и узрочника дошло се до сазнања да само један производ захтева употребу кадмијума и да је као такав одговоран за његову емисију.⁴⁴⁶ Трошкови повезани са окружењем су пре овог открића неоправдано теретили остале производе, услед чега је цена коштања наведеног производа била потцењена, а његова профитабилност прецењена.

Претходни пример сугерише да је захваљујући *ABC* методи трошкове повезане са окружењем могуће рекласфиковати из категорије општих трошкова и везати их за конкретне производе и услуге, преко идентификовања ресурса, активности и обима учинака, чиме се избегавају описани превиди при обрачуна цене коштања. *ABC* методу могуће је применити и на крају животног циклуса производа, што је посебно значајно у условима све захтевније еколошке регулативе, која између осталог подразумева адекватно одлагање производа након његове употребе, рециклажу, чишћење локација и сл. Свеобухватна анализа доприноси да се идентификују сви ресурси и трошкови повезани са превенцијом и ремедијацијом потенцијалних еколошких штета. Тиме се ови трошкови могу знатно прецизније интегрисати у процес планирања производње, контроле и друге информационе системе.⁴⁴⁷ Додатно, ова метода своју примену може наћи у креирању модела који се заснива на потрошњи енергије. У датом случају, потрошња енергије представља изазивача трошкова.

⁴⁴⁴ Малинић, др С., Управљачко рачуноводство, оп. цит., стр. 319.

⁴⁴⁵ Johnson S., Environmental Management Accounting, доступно <http://www.accaglobal.com/en/student/qualification-resources/acca-qualification/acca-exams/p5exams/exams-p54/environmental-management.html> (22.07.2012).

⁴⁴⁶ Gowthorpe, C., Management and Cost Accounting, Thomson, 2004, p.966.

⁴⁴⁷ Environmental Management Accountign and Activity Based Cost Approach, доступно http://www.fsn.co.uk/channel_kpi_environment/environmental_accounting_an_activity_based_costing_approach.htmbased (10.07.2012).

Обрачун трошкови по фазама животног циклуса производа представља још једну технику управљања трошковима, преко анализе и праћења трошкова производа у току његовог животног века. У литератури је могуће срести различите дефиниције животног циклуса и његове фазе, а са становишта рачуноводствено-организационог аспекта релевантна је подела на претпроизводну фазу производа, фазу производње и постпродајну фазу. Укупни трошкови производње прате се по фазама животног века производа, како би се утврдило колико треба да коштају и колико заиста коштају поједине активности и фазе животног циклуса производа.⁴⁴⁸

Циљ методе је да утврди трошкове изазване утицајем производа и процеса на животну средину у свакој фази животног циклуса (набавка сировина, производња, употреба, одржавање, рециклажа и управљање отпадом). Анализа трошкова пружа могућност да се на систематској основи сагледају, испитају и измере укупни трошкови производње. Истраживања указују да између 70-95% трошкова производа настаје пре него што производно одељење отпочне производњу, чиме се наглашава да је у случају развоја новог производа већина трошкова „закључана“ у фази дизајна и да се они као такви не могу значајније редуковати у наредним фазама производње. То сугерише да одлуке у ранијим фазама животног циклуса имају значајан утицај на трошкове производње и услуга, заједно са квалитетом финалног производа. Анализа трошкова животног циклуса такође омогућава дизајнирање производа који ће купцима редуковати трошкове након куповине, укључујући трошкове сервисирања и одржавања, чиме се истовремено доприноси јачању конкурентске предности. Коначно, наведена анализа доприноси дизајну производа који је у већој мери еколошки прихватљив. Наиме, купци све више преферирају еколошки пријатељске производе и спремни су да плате премију за такве производе.⁴⁴⁹

Разматрање трошкова повезаних са окружењем кроз призму трошкова животног циклуса може имати значајне импликације и на инвестиционе одлуке. То значи да се приликом оцене инвестиционих алтернатива неће разматрати само трошкови набавке или изградње, него и трошкови енергије и трошкови који ће настати услед утицаја на окружење у току читавог животног циклуса. Наведени приступ ће за последицу имати знатно већи износ трошкова од трошкова набавке/изградње, који су разматрани у ковенционалном систему оцене ефикасности инвестиција. Прецизније речено, неопходно је утврдити садашњу вредност свих трошкова који се могу повезати са одређеним производом или пројектом, а за које се очекује да ће настати у свим фазама животног циклуса (трошкови настали у предпроизводној, производној и фази пласмана на тржиште,

⁴⁴⁸ Малинић, др С., Управљачко рачуноводство, оп. цит., стр.321-2

⁴⁴⁹ Dunk, A., Assessing the Contribution of Product Life Cycle Cost Analysis, Customer Involvement, and Cost Management to the Competitive Advantage of Firms, *Advances in Management Accounting*, Volume 20, Emerald Group Publishing Limited, 2012, p. 31.

затим оперативни трошкови, трошкови употребе и одржавања, као и збрињавања отпада). У описаним условима може бити прихватљивија алтернатива која има веће трошкове у фази набавке или изградње (дизајн, истраживање и развој, планирање, израде прототипа) и ниже трошкове употребе и одржавања, под условом да су укупни очекивани трошкови током животног циклуса нижи од других алтернатива.⁴⁵⁰

Укључивање трошкова окружења у остале форме алтернативног одлучивања (куповати или производити, продати или даље прерађивати) може резултирати значајно другачијим одлукама у односу на оне које би се донеле без разматрања еколошке димензије и повезаних трошкова.

Обрачун трошкова на бази токова материјала и енергије

Трошкови заштите окружења (превенција и третман емисија и отпада) представљају само део еколошких трошкова. Поред њих, укупни еколошки трошкови обухватају и трошкове отпадних материја (укључујући и воду и енергију). Ови последњи трошкови могу се обухватити преко обрачуна трошкова на бази токова материјала и енергије.

Метода обрачуна трошкова на бази токова материјала има за циљ да обезбеди потпун и свеобухватан увид у коришћене материјале у процесу производње. За разлику од претходне методе која акценат ставља на производе, ова метода у фокусу има токове материјала. Као таква, усмерена је на јасно разграничење материјала који улази у састав финалног производа, од материјала који завршава као отпад. Прецизније речено, предмет интересовања је део материјала који није ушао у састав финалних производа. При томе се за потребе обухватања физичких информација границе могу проширити изван предузећа на остале учеснике у ланцу снабдевања. Циљ је да се омогући управљање еколошким трошковима, кроз редуковање губитка материјала, а тиме и неповољног утицаја на непосредно окружење предузећа.

Специфичност методе огледа се у праћењу токова свих материјала који улазе у састав производа кроз читав производни процес. Након идентификовања, количина материјала се множи са ценом по јединици, како би се утврдили укупни трошкови материјала. Утврђивање количине претпоставља разликовање токова материјала који улазе у састав производа од материјала који завршава као отпад. Губитке материјала могуће је утврдити као збир почетних и залиха прибављених у току године, коригован (умањен) за материјал који улази у састав исправних производа, као и износ крајњих залиха.⁴⁵¹

Системски трошкови (трошкови рада и амортизације) се пропорционално алоцирају на финалне производе и отпадни материјал, углавном на основу количине

⁴⁵⁰ Langfield-Smith, K., Thorne, X, Hilton, P, Management Accounting, оп. цит., стр. 830.

⁴⁵¹ Малинић, др С., Савић мр Б., Обрачун трошкова заснован на токовима материјала као информационо основа управљања одрживим развојем, *Рачуноводство*, бр. 9-10, 2012, стр. 37.

појединих аутпута.⁴⁵² У конвенционалном систему обрачуна трошкова укупни трошкови материјала и производње се везују за финалне производе, након чега се утврђује продајна цена која ће покрити наведене трошкове. У обрачуну трошкова на бази токова материјала, материјал који је непродуктивно утрошен прихвата и део трошкова производње. Ово сугерише да се токови материјала посматрају као изазивачи трошкова. Таква информација обезбеђује снажан подстицај менаџменту да редукује отпад преко веће ефикасности процеса производње како би се повећала профитабилност. Једна од специфичних варијанти ове методе обрачуна трошкова јесте и *ABC* метода заснована на токовима материјала, која омогућава интеграцију рачуноводства еколошких трошкова у процес стратегијског управљања, као и повезивање циљева и активности менаџмента.⁴⁵³

Трошкови квалитета - питање трошкова окружења тесно је повезано са концептом управљања квалитетом, који подразумева континуирана побољшања како би се задовољила и премашила очекивања купаца. Током осамдесетих година прошлог века сматрало се да квалитет представља додатни трошак за предузеће, али су менаџери временом дошли до закључка да висок квалитет штеди новац. Тако, на пример, концепт потпуног управљања квалитетом (*total quality management*) подразумева непостојање дефектних производа (*zero waste*) који је своју примену нашао и у погонима јапанског произвођача аутомобила „*Toyota*“.⁴⁵⁴ Другим речима, висок квалитет производа треба да минимизује износ отпада и неповољан утицај на окружење.

Обрачун циљних трошкова - концепт циљних трошкова представља савремену технику стратегијског управљања трошковима и профитабилношћу предузећа. Суштина методе се односи на обрачун предрачунских трошкова у фази развоја производа. Полазну основу чини цена коју је купац спреман да плати, као и циљни профит. На основу њихове разлике утврђују се циљни трошкови производа. Евентуално одступање текућих од циљних трошкова указује на трошковни геп који је израз неефикасности у предузећу. У датим околностима неопходно је континуирана процена и анализа трошкова у циљу њиховог редуковања током читавог животног циклуса производа уз помоћ производње, инжењеринга, истраживања и развоја, маркетинга и одељења за рачуноводство. Када је реч о еколошким трошковима, неопходно је дефинисати њихову горњу границу, док је производ потребно

⁴⁵² Environmental Management Accounting (EMA) Workbook, Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan, 2002, p.15-6.

⁴⁵³ Schaltegger, S., Burritt, R., Peterson, H., An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability, оп. цит., стр. 270.

⁴⁵⁴ Bennett, M., Reduce Your Cost with Environmental Management Accounting: Envirowise Guide, оп. цит., стр. 18.

пројектовати и произвести на начин да се максимално прихватљиви износ трошкова не прекорачи.⁴⁵⁵

Процена укупних еколошких трошкова (*Full Cost Environmental Assessment*) Реч је о техници која се разликује од осталих рачуноводствених техника утврђивања трошкова у смислу да захтева препознавање не само интерних, него и екстерних еколошких трошкова. Интерни трошкови обухватају директне, индиректне и потенцијалне трошкове попут ремедијације, трошкове рестаурације, управљања отпадом и сл. Екстерни трошкови су трошкови негативног утицаја на окружење предузећа. Међутим, за разлику од интерних трошкова које сноси предузеће, екстерне трошкове сноси друштво. Суштина методе се односи на идентификовање, евалуацију и алокацију конвенционалних и еколошких трошкова. Свакако најпознатији случај укључивања пуних трошкова у процес одлучивања јесте северноамеричка компанија за дистрибуцију електричне енергије „*Ontario Hydro*“.⁴⁵⁶

Преко монетизације екстерног утицаја пружа се могућност да се утицаји размотре заједно са осталим финансијским информацијама у процесу одлучивања. Међутим, одређене екстерне утицаје не ретко није могуће изразити у финансијском облику. У случајевима када утицајима попут ризика, неизвесности и социјалних импликација није могуће придружити финансијски еквивалент, а ови се сматрају важним, неопходно је применити вишекритеријумску анализу, како би се ускладили контрадикторни резултати за потребе одлучивања.⁴⁵⁷

Еколошко управљачко рачуноводство као што је већ истакнуто обухвата само интерне трошкове утицаја на окружење, односно трошкове које сноси предузеће и који су као такви обухваћени системом обрачуна трошкова. Екстерни трошкови који нису стекли интерни карактер нису предмет разматрања. На држави и њеним агенцијама је да преко инструмената попут еколошких такси и контроле загађења наведене трошкове интегришу у корпоративне обрачуне. Међутим, значај сагледавања екстерних еколошких трошкова садржан је у чињеници да они одређеном одлуком регулативе у кратком року могу стећи интерни карактер. У том смислу, менаџмент треба да разуме еколошке импликације појединих одлука, како би изабрао алтернативе које истовремено креирају вредност за животну средину, као и за предузеће.

⁴⁵⁵ Детаљније погледати: Малинић, др С., „Target costing и конкурентске стратегије“, *Економске теме*, год. XLI, бр. 5, стр.15-24, Schaltegger, S., Burritt, R., Peterson, H., An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability, оп. цит., стр. 273, као и Малинић, др С., Јањић, др В., Рачуноводство трошкова, Економски факултет, Крагујевац, 2011.

⁴⁵⁶ Детаљније погледати: ICF Incorporated, Full Cost Accounting for Decision Making at Ontario Hydro: A Case Study, доступно <http://www.epa.gov/oppt/ppic/pubs/ontarhyd.pdf> (12.09.2012).

⁴⁵⁷ Gale, R., Stokoe, P., Environmental Cost Accounting and Business Strategy in Madu (Ed.) Handbook of Environmentally Conscious Manufacturing, Kluwer Academic Publishers, 2001, p. 130.

Према смерницама ИФАС-а еколошко управљачко рачуноводство обухвата:⁴⁵⁸

- 1 еко-ефикасност (*eco-efficiency*) - истражује уштеде трошкова и њихов повезани еколошки утицај;
- 2 стратегијско позиционирање (*strategic position*) - приказује на који начин предузеће може да инкорпорира еколошки програм у дугорочни план и пословну стратегију;
- 3 ефикасност респектовања (*compliance efficiency*) корпоративне и еколошке регулативе.

Период за који се утврђују трошкови настали услед утицаја предузећа на окружење разликује се од случаја до случаја. Тако, на пример, информације о износу трошкова су неопходне у свим ситуацијама када менаџмент доноси одлуке о производном миксу, различитим опцијама за управљање отпадом, када разматра могућност промене врсте материјала или извора енергије, затим код буџетирања, утврђивања цена производа и сл. За потребе утврђивања трошкова производње и екстерног извештавања, еколошки трошкови се мере и извештавају у редовним интервалима, на пример квартално. У циљу разликовања еколошких трошкова од осталих категорија трошкова, од значаја може бити класификација активности на еколошке и нееколошке уколико су трошкови дефинисани према активностима. Међутим, не ретко еколошки циљеви су тесно повезани са пословним циљевима, као на пример, повећање профита кроз уштеду енергије или раст продуктивности. У датом случају примарни критеријум треба да буде циљ одређене активности. Прецизније речено, уколико су трошкови иницирани како би се побољшале еколошке перформансе тада их треба класификовати као еколошке трошкове.⁴⁵⁹

У савременим привредама конкурентска предност се заснива на дугорочном трошковном лидерству, диференцијацији у светлу еколошке производње, квалитету и сатисфакцији стејкхолдера и прихватљивим еколошким перформансама. У описаном амбијенту додата еколошка вредност постаје такође важна. Она се не ограничава само на заштиту окружења, него и на благостање садашњих и будућих генерација.

2.2. Социјално управљачко рачуноводство

Поред еколошког управљачког рачуноводства важну компоненту управљачког рачуноводства окружења чини и социјално управљачко рачуноводство које у фокусу има мерење трошкова и користи утицаја предузећа на друштво у коме послује. Наведени трошкови настају услед различитих активности предузећа које генеришу

⁴⁵⁸ Creel, T., „Environmental Reporting Practices of the Largest U.S. Companies“, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 12, No. 1, Fall 2010, p 17.

⁴⁵⁹ Bennett, M., Bouma, J., Wolters, T., *Environmental Management Accounting: Informational and Institutional Developments*, Kluwer Academic Publisher, 2002, p. 58-9.

посредне и непосредне утицаје на квалитет живота у друштву, односно на услове рада за запослене.

Основни циљ социјалног управљачког рачуноводства је да омогући генерисање прецизних информација о трошковима и користима, како би се подржао процес одлучивања у предузећу и омогућило обелодањивање социјалних перформанси интерним и екстерним стејкхолдерима.⁴⁶⁰ У досадашњој пракси социјални трошкови углавном нису били предмет прецизног мерења, услед чега су се третирали као општи трошкови пословања. То је даље имало за последицу да предузећа нису разматрала могућност побољшања социјалних перформанси. Уколико предузећа не разумеју међузависност између социјалних и финансијских перформанси тада пропуштају значајне прилике за иновације, раст, као и допринос друштвеном развоју.

Повећано интересовање стејкхолдера принудило је међутим предузећа да побољшају квалитет односа са друштвеном заједницом, пре свега преко поштовања људских права и правичнијег третмана запослених. Концепт социјалног управљачког рачуноводства пружа могућност не само да се идентификују и обухвате трошкови и користи утицаја на друштво, него и да се побољшају социјалне перформансе предузећа. Токови информација о социјалним аспектима су неопходни за подршку иницијативе одрживог развоја и одлуке које могу покривати шири спектар укључујући људска права, радну праксу, друштво, и одговорност за производе. Свако од наведених подручја садржи бројне подкатегорије (као што је приказано у претходном поглављу). Менаџмент мора бити свестан чињенице да фактори попут учења и развоја запослених, сатисфакције купаца, поверења добављача, изградње репутације у друштву, представљају важне покретаче финансијских перформанси. Отуда су за потребе одлучивања неопходне информације о утицају корпоративних стратегија на наведене факторе.

Социјално управљачко рачуноводство треба да обезбеди информације о потребама и очекивањима стејкхолдера за потребе развијања стратегија, затим да пружи информације за ефикасан мониторинг и управљање односима са стејкхолдерима, као и да осигура да се корпоративни циљеви јасно разумеју од стране кључних стејкхолдера и да се преведу на оперативни ниво.⁴⁶¹

На бази информација припремљених од стране социјалног управљачког рачуноводства, менаџмент ће бити у могућности да доноси одлуке о томе да ли, у ком износу и када да инвестира у односе са запосленима, купцима, добављачима, друштвеном заједницом, тј. у активу која доприноси изградњи конкурентске

⁴⁶⁰ Petcharat, N., Mula, J., Sustainability Management Accounting System (SMAS) Towards a Conceptual Design for the Manufacturing Industry, 2010, p. 15, доступно http://www.afaanz.org/openconf/2010/modules/request.php?module=oc_program&action=view.php&id=311 (10.04.2012).

⁴⁶¹ Svendsen, A., An Stakeholder Strategy Profiting from Collaborative Business, оп. цит., стр. 160.

предности, креирању и очувању вредности. При томе, знатно је лакше идентификовати трошкове настале по основу одговорног понашања у односу на предвиђање повезаних користи. Додата социјална вредност (као компонента додате одрживе вредности) рефлектује корист коју предузеће обезбеђује кроз утицај на друштвену заједницу. У савременим условима пословања генерисање додате социјалне вредности више није питање избора. Напротив, предузећа су принуђена да допринесу развоју друштва, што иницира потребу не само мерења утицаја који се кроз пословање врши, него и извештавања о њему.

Креирање додате социјалне вредности обезбеђује конкурентску предност за предузеће. Поставља се међутим питање на који начин су наведене информације могуће обухватити? Иако је реч о релативно новом феномену, који се пре свега везује за концепт социјалног предузетништва, постоје бројни инструменти за мерење додате социјалне вредности. Значајан допринос у том домену пружа и Оквир *GRI*. Да ли предузеће креира вредност за друштво или не, могуће је сагледати преко следећих димензија: инвестиције у пројекте који су значајни за друштво, испорука добара и услуга од општег интереса, континуирано побољшање производа и/или услуга, социјално одговорно пословање и допринос одрживом развоју.⁴⁶²

Мерење креиране заједничке вредности кроз сарадњу предузећа и његових стејхолдера представља процес који је интегрисан са пословном стратегијом. Интеграција стратегије заједничке вредности и процеса мерења обухвата четири корака:⁴⁶³

1. Полазну основу чини идентификовање специфичних социјалних питања и утврђивање приоритета који омогућавају да се повећају приходи или редукују трошкови. То претпоставља систематско праћење неподмирених потреба друштва и анализу њихове компатибилности са предузећем у оквиру сва три нивоа заједничке вредности.⁴⁶⁴ Као резултат ове фазе настаје листа приоритетних социјалних питања, која се преко стратегије заједничке вредности могу решити.
2. Истраживање и анализа како ће побољшање социјалних перформанси допринети унапређењу пословних перформанси. Ова фазе претпоставља

⁴⁶² Детаљније погледати: Robbie, K., Maxwell, C., *Making the Case: Social Added Value Guide*, Communities Scotland, Edinburgh, 2006, p. 2-10.

⁴⁶³ Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., Hawkins, E., „Measuring Shared Value-How to Unlock Value by Linking Social and Business Results“, Foundation Strategic Group, 2012, p. 4.

⁴⁶⁴ Постизање заједничких вредности могуће је на три нивоа: преко повезивања тржишта и производа (како неподмирене потребе воде расту прихода и профита); редефинисања продуктивности у ланцу вредности (боље управљање интерним процесима повећава продуктивност и редукује ризик); и развијања локалних кластера - (како је промена социјалних услова изван предузећа повезана са новим растом и продуктивношћу). Детаљније погледати: Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., Hawkins, E., „Measuring Shared Value-How to Unlock Value by Linking Social and Business Results“, оп. цит., стр. 3.

идентификовање активности и трошкова за сваки могући заједнички циљ, потенцијал креирања вредности и доношење одлуке о избору циља.

3. Праћење прогреса у односу на дефинисане планове преко процеса побољшања перформанси. То подразумева праћење инпута, пословних активности, аутпута и финансијских перформанси у односу на пројектоване величине.
4. Мерење резултата и увид у новокреирану вредност. У овој фази врши се валидација антиципиране везе између социјалне и пословне вредности и утврђује да ли су трошење корпоративних ресурса и други напори резултирали задовољавајућим заједничким приносом.

Публиковање социјалних перформанси усмерено је на изградњу односа поверења са стејкхолдерима. На основу приказаних перформанси стејкхолдери ће бити у могућности да процене ефикасност предузећа у постизању од стране друштва дефинисаних циљева, односно степен у коме су њихова очекивања у погледу социјалних питања испуњена, као и способност предузећа да у будућем периоду врши реалокацију ресурса неопходних за подмирење друштвених потреба.⁴⁶⁵

Оквир додате одрживе вредности указује да су природа и обим могућности за постизање одрживог развоја друштва тесно повезани са димензијама креирања вредности у предузећу. То претпоставља не само креирање вредности за акционаре, него и за купце, добављаче, запослене и друге кључне стејкхолдере.⁴⁶⁶

Иако креирање вредности представља кључ сваког пословања, у литератури из подручја стратегијског менаџмента концепт вредности није прецизно дефинисан. Услед тога јављају се бројне недоумице у вези тога шта вредност репрезентује и како се она креира? Проблем додатно усложњава чињеница да је вредност мултидимензиони концепт и да поред материјалне садржи и неопипљиву, субјективну компоненту. То нису само примљене економске користи, већ сума свих користи укључујући социјалне аспекте, услуге и остале користи. Генерално посматрано, вредност се креира кроз трансфер различитих ресурса између две стране (новац, роба, услуге, права или интелектуалну својину) по основу чије употребе се очекују будуће користи.⁴⁶⁷

Концепт додате вредности указује да је реч о позитивној разлици између одређених користи и трошка (жртве) који се сноси у циљу стицања користи. Са аспекта акционара вредност се изражава у облику дивиденди и капиталног добитка. За купце, као могуће димензије корисности појављују се квалитет, благовременост

⁴⁶⁵ Birkin, F., Woodward, D., „Management Accounting for Sustainable Development: Part 3: Stakeholder Analysis“, *Management Accounting*, Vol. 75, No. 8, 1997, p. 58.

⁴⁶⁶ Hart, S., Milstein, M., „Creating Sustainable Value“, *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 2, 2003, p. 58.

⁴⁶⁷ Hinterhuber, A., „Value Delivery and Value-based Pricing in Industrial Markets“, публикувано у: *Creating and Managing Superior Customer Value* (ed. Woodside, A., Golfetto, F., Gibbert, M.), Emerald Group Publishing Limited, 2008, p. 385.

испорука, услуге подршке, персонална интеракција, *know-how* добављача и друго. Додата вредност за купце такође представља потрошачев вишак, односно вредност коју задржава купац у виду нето разлике између перципираних користи и цене најбоље алтернативе (опортунитетна цена). Аналогно претходном, вредност за добављаче представља позитивну разлику између уговорене и минималне цене по којој је добављач спреман да реализује своје учинке.⁴⁶⁸ Као што је више пута до сада поновљено, сатисфакција купаца, добављача и других стејхолдера представља предуслов креирања вредности за акционаре.

Надаље, остварене еколошке и социјалне перформансе такође могу имати значајне финансијске импликације. Додата еколошка и социјална вредност указују на део корпоративне вредности који је креиран или изгубљен преко употребе одређеног износа еколошких и социјалних ресурса. Такође, наведене величине указују на прве упозоравајуће сигнале поводом одређених еколошких или социјалних ризика, тј. на негативну разлику у приносу предузећа који је остварен употребом одређених ресурса. Тиме су обухваћени и ефикасност (принос) и ефективност (обим употребљених ресурса) предузећа.⁴⁶⁹

Додата одржива вредност за предузеће има стратегијски и оперативни значај. Стратегијски аспект огледа се у подршци менаџменту да утврди приоритете који обећавају креирање максималне одрживе вредности. На оперативном нивоу овај показатељ служи као контролни инструмент корпоративних перформанси. Циљ обрачуна додате одрживе вредности је да укаже на јаке и слабе перформансе из домена одрживог развоја, чиме се обезбеђује важан инпут о томе који ресурси доприносе креирању вредности, а које ресурсе, односно њихову употребу треба побољшати. Преко додате одрживе вредности перформансе корпоративног одрживог развоја се преводје у финансијске информације.

Иако су информације о додатој одрживој вредности примарно намењене менаџменту предузећа за потребе оцене остварених резултата, ревизије стратегије и комуницирање перформанси одрживог развоја, интерес за наведеним информацијама показују и стејхолдери. Креирања додате одрживе вредности за све кључне стејхолдере представља потврду корпоративног одрживог развоја као елемента одрживог развоја друштва. Друштвено одговорни инвеститори и аналитичари су заинтересовани за информације о додатој одрживој вредности како би идентификовали натпросечна и предузећа испод просека, и сагласно томе донели

⁴⁶⁸ Малинић, др С., „Рачуноводствена информациона подршка менаџменту предузећа у генерисању вредности за стејхолдере“, зборник радова са XIV Конгреса СРПС: Улога финансијске и рачуноводствене професије у превазилажењу кризе у реалном и финансијском сектору, Теслић, X/2012, стр. 49.

⁴⁶⁹ Figge, F., Hahn, T., „Sustainable Value Added: Measuring Corporate Sustainable Performance Beyond Eco-Efficiency“, Centre for Sustainability Management, Luneburg, 2002, p. 12.

одлуке о куповини хартија од вредности, задржавању или продаји својих удела у власништву. Кредитори и осигуравајуће компаније желе информације које ће им омогућити адекватан обрачун премије, укључујући и премију на ризик. Отуда подстичу компаније да редукује еколошки и социјални утицај и повезане ризике. Купци и добављачи желе пословне партнере са прихватљивим еколошким и социјалним перформансама како би се испунили циљеви одрживог развоја. Извештавање о одрживим вредностима саставни је део процеса комуникације савремених предузећа и њихових кључних стејхолдера.

3. ЗНАЧАЈ НЕФИНАНСИЈСКИХ ИНДИКАТОРА ПЕРФОРМАНСИ ЗА ПОТРЕБЕ УПРАВЉАЊА ПРЕДУЗЕЋЕМ И ПРЕДВИЂАЊЕ ФИНАНСИЈСКИХ ПЕРФОРМАНСИ

Бројна истраживања потврђују постојање комплементарне везе између финансијских и нефинансијских информација и њен значај за предвиђање будућих финансијских перформанси и вредновање акција предузећа. Нефинансијска мерила перформанси обезбеђују менаџменту благовремене информације о покретачима успеха и као такве могу се користити за изградњу интегрисаног система евалуације. Значај нефинансијских мерила произилази пре свега из ограничења традиционалних финансијских показатеља, растућих притисака конкуренције, као и других подстицаја. Када је реч о тржишту капитала, учесници условно интерпретирају нефинансијске информације разматрајући специфичности предузећа, индустрије, животне средине и захтева регулативе. Обелодањивање нефинансијских информација редукује информациону асиметрију и повезане неизвесности, доприноси ефикаснијем одлучивању интерних и екстерних стејхолдера, као и премошћавању гепа између тржишне и књиговодствене вредности предузећа.

3.1. Традиционални концепт листе усклађених циљева

Традиционални финансијски извештаји и у њима садржана мерила само индиректно осветљавају ефикасност и ефективност примењених корпоративних стратегија, услед чега не пружају потпуну слику о томе да ли је одређена стратегија имплементирана успешно. За разлику од финансијских мерила, која имају наглашен историјски карактер, одређени нефинансијски показатељи могу послужити као знатно ефикасније средство за предвиђање будућих резултата пословања.

Листа усклађених циљева (*Balanced Scorecard -BSC*) представља један од најутицајнијих модела који предузећа користе за потребе развијања, имплементације и контроле стратегија, преко балансиране употребе финансијских и нефинансијских показатеља. Оригиналано развијен од стране Каплана и Нортонa, деведесетих година

прошлог века, концепт је уведен са циљем да побољша технике евалуације корпоративних перформанси, односно да неутралише проблеме усмерености управљачког рачуноводства на кратак рок и прошлост. Као такав, концепт у фокусу има систематски процес мониторинга и извештавања о различитим димензијама перформанси. Другим речима, листа усклађених циљева садржи интегрисани сет мерила перформанси који су изведени из стратегија предузећа и који истовремено подржавају имплементацију стратегија. У питању је процес превођења стратегије у акцију, преко идентификовања стратегијски релевантних питања и сагледавања узрочно-последичних веза између предузимања појединих активности и реализације дефинисаних циљева.⁴⁷⁰

Суштина листе усклађених циљева огледа се у интегрисању мерила перформанси предузећа из финансијске перспективе, перспективе купаца, перспективе интерних пословних процеса и перспективе организационог учења и раста. Из наведеног произилази признање да инвестирани капитал више није једина детерминанта конкурентске предности предузећа, већ да све већи значај имају тзв. „меки“ (*soft*) елементи попут интелектуалног капитала, креирања знања и усмерености на купце.⁴⁷¹

Слика бр. 4.4. - Листа усклађених циљева



Извор: Garrison, R., Noreen, E., Seal W., Management Accounting, McGraw Hill, 2002, p. 162.

⁴⁷⁰ Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., “The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework to Link Environmental Management Accounting with Strategic Management, публикувано у: Bennett, M., Rikhardsson, P., Schaltegger, S., (Eds.), Environmental Management Accounting: Purpose and Progress, p. 17.

⁴⁷¹ Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy, *Business Strategy and the Environment*, John Wiley & Sons, Vol. 11, Issue 5, 2002, p. 270.

Претходна слика сугерише да предузеће поред финансијских циљева мора реализовати и бројне нефинансијске циљеве, који се управо појављују као *conditio sine qua non* не само за ефикасно постизање финансијских циљева, него и дугорочни опстанак предузећа.

Свака перспектива обухвата серију мерила перформанси, планова и циљева који рефлектују специфичности дугорочне стратегије предузећа. Истовремено „листа“ приказује како поједине групе стејхолдера (акционари и купци) виде предузеће, затим шта предузеће треба да уради како би испунило циљеве и најзад, шта је неопходно променити и побољшати у предузећу како би се остварила визија.⁴⁷²

За постизање конкурентске предности неопходно је да се у листу усклађених циљева инкорпорирају сви кључни аспекти пословања. Приликом формулисања циљева појединих перспектива полази се од дугорочних стратегијских финансијских циљева. Дакле, примордијални циљ је финансијског карактера и његово дефинисање је у надлежности топ менаџмента. Тако постављена хијерархијска структура гарантује оријентацију свих пословних активности ка врховном циљу.

Сагледавање успешности управљања иницира потребу дефинисања кључних индикатора перформанси за сваку од наведених перспектива. Управо на овом подручју могуће је препознати улогу и значај управљачког рачуноводства, пре свега преко обезбеђења одговарајућих информација (финансијског и нефинансијског карактера) о кључним индикаторима перформанси и мерилима економског успеха. Важно је запазити да не постоји уникатна листа циљева и индикатора перформанси који би се могли успешно имплементирати на сва предузећа. Свако предузеће има различит сет циљева и стратегија и са различитим миксом производа и услуга наступа на тржишту. Додатно, једном дефинисана листа усклађених циљева нема перманентну вредност, већ промена стратегијског правца захтева и прилагођавање мерила перформанси. Отуда менаџмент треба пажљиво да изабере мерила перформанси, водећи рачуна да они буду конзистентни са сетом одабраних стратегија предузећа, као и да број показатеља буде ограничен како би се очувао фокус и избегла конфузија.

Финансијска перспектива у фокусу има инвеститоре (акционаре) и као таква користи традиционална финансијска мерила попут нето добитка, стопе приноса на инвестирани капитал, нето новчаног тока, додате економске вредности и сл. Кључне финансијске теме које покрећу пословну стратегију су: раст прихода, редуковање

⁴⁷² Aras, G., Crown, D., A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility, Gower Publishing Limited, 2010, p. 93.

трошкова, побољшање продуктивности и ефикаснија употреба ресурса Креирање вредности за власнике представља исходиште свих осталих стратегија.⁴⁷³

Међутим, генерисање вредности за власнике није могуће без задовољних купаца, односно без стварања супериорне вредности за купце. У оквиру перспективе купаца обухваћена су нефинансијска мерила перформанси попут: сатисфакције купаца (мерене на основу резултата анкета), броја рекламација, тржишног учешћа, броја враћених куповина, процента задржаних купаца, броја нових купаца и др.⁴⁷⁴

Мерила перформанси у оквиру перспективе интерних процеса односе се на мерење ефикасности и ефективности процеса у предузећу. Мерила у овом сегменту обухватају: време увођења нових производа на тржиште, одступања стварних од стандардних трошкова, проценат дефектних производа, време испоруке, трошкове квалитета, време поправке производа и сл.⁴⁷⁵ Анализа процесне перспективе заједно са анализом купаца кроз наведене показатеље треба да укаже на кључне факторе успеха предузећа.

Перспектива учења и раста предузећа ставља фокус на креирање вредности преко запослених (обуке и мотивације), информационих система и комуникације. Идеја о побољшању процеса и перформанси за купце мора долазити у првом реду од запослених који су блиски са интерним процесима, њиховој сатисфакцији, продуктивности и лојалности предузећу. Мерила перформанси која могу помоћи менаџменту да сагледа потенцијал креирања вредности, како у текућем, тако и у наредном периоду, односе се на флукуацију запослених, време обуке по запосленом, степен умешности, број примењених патената, број предлога добијених од стране запослених и сл.⁴⁷⁶

Резултати сваке од ових перспектива рефлектују се у финансијској перспективи. Другим речима, само задовољни купци, оптимални интерни процеси и континуиране иновације ће омогућити финансијски успех предузећа.

Као што је претходно приказано, значај листе усклађених циљева никако није ограничен само на мерење перформанси, нити је мерење перформанси само себи циљ. Напротив, наведени процес пружа важне инпуте за унапређење стратегија и предузимање корективних акција, како би се ефикасно реализовали дефинисани циљеви. Преко комбиновања финансијских и нефинансијских мерила у процесу интерног извештавања предузећа, менаџмент има прилику да повеже стратегије са ресурсима и процени ефикасност стратегијских планова и акција. Надаље, концепт

⁴⁷³ Kaplan, R., Norton, D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, President and Fellows of Harvard College, 1996, Harvard, p. 51.

⁴⁷⁴ Garrison, R., Noreen, E., Seal, W., *Management Accounting*, McGraw Hill, 2002, p. 164.

⁴⁷⁵ Niven, P., *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, 2011, p. 156.

⁴⁷⁶ Детаљније погледати: Kaplan, R., Norton, D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, оп. цит., стр. 129-131

листе усклађених циљева чини транспарентним релације између финансијских и нефинансијских мерила, што је од кључног значаја за потребе интегрисаног извештавања. Наиме, информације садржане у извештају заснованом на концепту листе усклађених циљева имају значај не само за менаџмент предузећа, него и за бројне стејкхолдере. Усклађени циљеви описују визију будућности целог предузећа, а холистички модел стратегије пружа могућност свим запосленима да стекну увид у начин на који могу допринети успеху предузећа.

3.2. Листа усклађених циљева одрживог развоја

Једна од кључних предности листе усклађених циљева огледа се у њеној флексибилности. Прва верзија листе усклађених циљева позиционирана је као холистички оквир мерења перформанси, који менаџменту пружа информације из различитих перспектива (финансијска и нефинансијска мерила која осветљавају кратак и дуги рок, интерну и екстерну перспективу). Међутим, резултати емпиријских истраживања указују да је у предузећима често пренаглашен финансијски аспект и да су односи између појединих перспектива једносмерни у смислу да у фокусу имају вредност за акционаре.

Друга генерација листе усклађених циљева у већем степену је повезана са стејкхолдерима и заснива се на сагледавању узрочних веза између различитих циљева. Преко употребе стратегијских циљева предузећа користе стратегијску мапу за позиционирање стратегије (пре него финансијских мерила), као срж процеса управљања. Коначно, трећа генерација тестира пословни модел преко веће транспарентности између нефинансијских покретача перформанси и новчаног тока.⁴⁷⁷

Са растом значаја социјалних питања и животне средине, бројна предузећа су применила специфичне моделе управљања окружењем, међутим они су само у изнимним случајевима повезани са кључним факторима успеха и мерењем перформанси предузећа. Такав несклад постао је ограничавајући фактор управљања одрживим развојем. У циљу превазилажења наведеног ограничења група аутора испред Центра за управљање одрживим развојем у Немачкој (*Centre for Sustainability Management, Lueneburg*) предложила је четврту генерацију листе усклађених циљева односно *Усклађену листу циљева одрживог развоја (Sustainability balanced scorecard-*

⁴⁷⁷ Murby L., Could S., Effective Performance Management with the Balanced Scorecard, Technical Report, The Chartered Institute of Management Accounting, London, 2005, p. 5.

SBSC) која се заснива на традиционалној листи усклађених циљева, а додатно интегрише све три димензије одрживог развоја (профит, планету и људе).⁴⁷⁸

Усвајање и имплементација листе усклађених циљева одрживог развоја пружа бројне могућности за повезивање система управљања социјалним и еколошким питањима са стратегијским планирањем и менаџментом. Наиме, предност концепта огледа се у подршци менаџменту приликом идентификовања стратегијских социјалних и еколошких циљева и сагледавања узрочне повезаности између финансијских и нефинансијских перформанси (погледати слику).

Слика бр. 4.5. - Модел интегрисања еколошких и социјалних перформанси у листу усклађених циљева



Извор: Caraiani, C., Lungu, C., Dascalu, C., Cimpoeu, M., Dinu, M., „Social and Environmental Performance Indicators“, *African Journal of Business Management*, Vol. 6(14), 2012, p. 4996.

Инкорпорирање социјалне и еколошке димензије према родоначелнику листе усклађених циљева одрживог развоја могуће је спровести на три начина.⁴⁷⁹

1. Интеграција еколошких и социјалних аспеката у сваку од постојећих перспектива традиционалне листе усклађених циљева;
2. Увођење додатне нетржишне перспективе у листу усклађених циљева;
3. Формулисање специфичне листе еколошких и социјалних циљева.

Први приступ подразумева да се еколошки и социјални аспекти укључе у постојеће перспективе, заједно са свим осталим стратегијски релевантним аспектима, кроз идентификовање покретача перформанси односно кључних фактора успеха. Преко приступа одозго-надоле (*top-down*) идентификују се еколошки и социјални

⁴⁷⁸ Детаљније погледати: Schaltegger, S., Ludeke-Freund, F., *The Sustainability Balanced Scorecard - Concept and the Case of Hamburg Airport*, Centre for Sustainability Management, Leuphana Universitat Luneburg, 2011, p. 10-12.

⁴⁷⁹ Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., „The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy“, оп. цит., стр. 273.

аспекти који су стратегијски важни за сваку перспективу. На тај начин, еколошки и социјални аспекти постају саставни део конвенционалних усклађених циљева и истовремено се интегришу у постојеће узрочно-последичне везе и хијерархијски се оријентишу према финансијској перспективи и успешној конверзији пословне стратегије. Дobar пример интегрисања еколошких и социјалних аспеката може бити интегрисање питања загађења околине у перспективу интерних процеса. У домену све четири перспективе логика усклађених циљева и даље остаје у економској сфери. Данска фармацеутска компанија *Novo Nordisk* интегрисала је у своју листу усклађених циљева социјална и еколошка мерила, при чему и даље егзистирају четири перспективе – финансијска, процесна, перспектива људи и организација, купци и друштво.⁴⁸⁰

Увођење пете перспективе (перспективе одрживог развоја) у листу усклађених циљева, као други модалитет креирања листе усклађених циљева одрживог развоја, полази од премисе да еколошки и друштвени аспекти пословања нису у потпуности интегрисани у процесе тржишне размене, будући да произилазе из нетржишног система као својеврсна друштвена конструкција. Иако су поједини друштвени и еколошки аспекти интернализовани (тј. обухваћени кроз финансијске показатеље предузећа) већина њих још увек репрезентује екстерналије. У свом пословању предузећа се суочавају са економским, али и другим питањима (друштвено-културним или правним), што имплицира да се друштвени и еколошки аспекти могу јавити у свим сферама и као такви могу постати стратегијски релевантни за успех предузећа. Полазећи од тога, стандардну листу циљева која рефлектује искључиво тржишни систем неопходно је проширити додатном перспективом. *Figge* и други аутори (2002) предлажу увођење тзв. нетржишне перспективе, како би се интегрисали друштвени и еколошки аспекти који нису на одговарајући начин обухваћени. Неопходност увођења нетржишне перспективе постоји у условима када друштвени и еколошки аспект значајно утичу на успех предузећа, а њихову стратегијску релевантност није могуће обухватити преко већ постојеће четири перспективе. С тим у вези интересантан је случај нафтне компаније *Shell* која је уместо перспективе „учење и раст“ увела перспективу „одрживи развој“. Аналогно процесу формулисања конвенционалне листе усклађених циљева, стратегијски аспекти и водећи индикатори нетржишне перспективе морају такође бити идентификовани и репродуковани преко одговарајућих мерила. Наведена мерила нужно је повезати преко хијерархијски дефинисаног узрочно-последичног ланца према финансијској перспективи.⁴⁸¹

⁴⁸⁰ Langfield-Smith, K., Thorne X, Hilton P, Management Accounting, оп. цит., стр. 825.

⁴⁸¹ Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., „The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy“, оп. цит., стр. 275.

Трећи приступ сугерише креирање специфичне листе циљева у домену социјалних и еколошких аспеката пословања, аналогно традиционалној листи усклађених циљева. Наведено решење може бити интересантно како предузећима која претходно нису креирала листу усклађених циљева, тако и за она предузећа чији менаџмент не жели да мења постојећу листу циљева. Креирањем посебне листе циљева у домену одрживог развоја менаџмент жели да нагласи одрживост као кључну вредност или стратегију предузећа. Ова специфична листа усклађених одрживих циљева може поред одрживог развоја обухватити перспективе стејкхолдера, процеса и учења. Тиме ће се истовремено рефлектовати идеја троструког циља (*triple bottom line*) – економски просперитет, еколошки квалитет и социјална правда. Перспектива стејкхолдера може укључити показатеље пословне етике, радних услова, утицаја на друштво, док перспектива учења обухвата тренинг, организациону синергију, истраживање и развој.⁴⁸² Такође, предузећа се могу одредити да креирају посебну листу еколошких циљева у оквиру које би поједине перспективе рефлектовале специфична еколошка питања повезана са пословањем.

Успешно формулисање листе циљева одрживог развоја заснива се на одговарајућим претпоставкама. Пре свега, еколошки и социјални аспекти пословања морају бити интегрисани у систем управљања предузећем према њиховој стратегијској релевантности, затим неопходно је осигурати економично управљање еколошким и друштвеним аспектима пословања и коначно формирање листе усклађених циљева одрживог развоја неопходно је омогућити и на нивоу пословне јединице.⁴⁸³

Нужност препознавања еколошких и социјалних аспеката који су релевантни са економски успех приликом конципирања листе усклађених циљева одрживог развоја, указује на значај подршке од стратегијског управљачког рачуноводства, тачније управљачког рачуноводства одрживог развоја. Реч је о информацијама које су важне за идентификовање кључних индикатора перформанси, како би се утврдило да ли су циљеви повезани са одрживим развојем заиста и постигнути. У том смислу, мерила, планови и циљеви, треба да буду дефинисани на начин који им обезбеђује контролабилан карактер тј. омогућава контролу од стране менаџмента и запослених, као и могућност квантификавања.⁴⁸⁴ Обезбеђујући релевантне информације за стратегијско управљање и циљеве извештавања, управљачко рачуноводство одрживог развоја представља важну карику између листе усклађених циљева одрживог развоја и екстерног извештавања. Наиме, уколико је предузеће истински

⁴⁸² Butler, J., Henderson, S., Raiborn, C., „Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting“, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 12, No. 2, 2011, p. 5.

⁴⁸³ Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework to Link Environmental Management Accounting, публикувано у: Bennett, M., Rikhardsson, P., Schaltegger, S., (Eds.), *Environmental Management Accounting: Purpose and Progress*, 2003, p. 28.

⁴⁸⁴ Ibid, p. 22.

пропонент идеје одрживог развоја тада ће информације генерисане у оквиру листе усклађених циљева бити презентоване не само менаџменту, него и екстерним стејкхолдерима, док ће компензације менаџмента бити тесно повезане са наведеним перформансама (као што је између осталих случај и са компанијама *Shell*, *Coca-Cola* и др). Повезивање компензационих шема са перформансама одрживог развоја даље подразумева дефинисање планова за сваки индикатор перформанси, као и утврђивање одговорности менаџмента за постигнуте резултате у односу на постављени циљ.

Позивајући се на листу усклађених циљева одрживог развоја управљачко рачуноводство разматра питање о томе који кључни индикатори рефлектују перформансе у домену одрживог развоја. Додирна тачка управљачког рачуноводства и екстерног извештавања јесте изналажење одговора на питање „како добити релевантне информације“? Улога управљачког рачуноводства као што је познато рефлектује се између осталог и у развијању и обрачуна кључних индикатора перформанси. Кључни индикатори перформанси могу се генерисати у складу са стандардима попут смерница *GRI*. Методологија инкорпорирана у Оквир *GRI* пружа могућност надзора и мерења прогреса у правцу одрживог развоја. Листа циљева одрживог развоја доприноси да се на систематској основи изабери показатељи одрживог развоја приказаних у смерницама *GRI* и да се креирају информације које ће се приказати кроз извештај о одрживом развоју и интегрисани извештај.

3.3. *SIGMA* концепт

Успешно управљање социјалним, еколошким и економским аспектима пословања захтева интегрисани оквир како би се побољшале перформансе предузећа. *SIGMA (Sustainability Integrated Guidelines for Management)* концепт управо пружа менаџменту оквир неопходан за креирање вредности за стејкхолдере.

SIGMA концепт представља резултат четворогодишњег мултистејкхолдерског пројекта који обезбеђује протоколе и свеобухватне смернице за предузећа која настоје да управљају и побољшају перформансе из домена одрживог развоја.⁴⁸⁵ Кључно питање за предузећа која желе да се суоче са изазовом одрживог развоја јесте како предузети ефективну акцију?

Важно је указати да *SIGMA* не прописује ниво перформанси који треба постићи, већ пружа смернице о томе на који начин дефинисати план перформанси,

⁴⁸⁵ Кључни партнери у пројекту били су британска организација за стандарде *British Standards Institution*, лидер у добровољном прихватању одрживости *Forum for the Future* и међународно професионално тело за одговорност (полагање рачуна) *Account Ability*. Смернице су лансиране 1999. године, а своју вредност потврдиле су у пракси бројних реномираних предузећа попут „*Jaguar*“, „*Land Rover*“, „*Powergen*“, као и бројним банкама.

како би се обезбедила њихова конзистентност са усвојеним принципима пословања, мерењем перформанси у односу на планиране величине и извештавањем о активностима које су предузете у правцу постизања дефинисаних циљева. *SIGMA* концепт обухвата принципе, смернице и инструменте. Принципи имају за циљ да менаџменту омогуће да стекне јасну представу о томе како изгледа предузеће које се сматра одрживим. Основни принципи *SIGMA* концепта су:⁴⁸⁶

- холистичко управљање различитим врстама капитала који рефлектују утицај предузећа и његово богатство у најширем смислу;
- одговорно деловање према стејкхолдерима, сагласност са релевантним стандардима и правилима, као и обезбеђење транспарентности пословања.

Циљ наведених принципа је да омогуће менаџменту да боље разуме начин на који преко пословања предузећа може допринети одрживом развоју друштва.

Када је реч о капиталу *SIGMA* концепт је специфичан у односу на друге приступе управљања, управо по томе што препознаје читав сет капитала које предузеће у свом пословању користи:⁴⁸⁷

1. природни капитал (животна средина, биодиверзитет, ваздух, вода, шуме, обрадиво земљиште);
2. социјални капитал (социјални односи и структуре, кохезија, сарадња);
3. људски и интелектуални капитал (иновације, патенти, софтвери, процеси, системи управљања);
4. производни капитал (постројења, опрема и друга стална имовина)
5. финансијски капитал (готовина, хартије од вредности).

Природни капитал обухвата природне ресурсе и еколошки систем од којих предузеће зависи. Социјални, људски и оперативни капитал су кључни за активности предузећа. Њиховом интеракцијом креира се вредност како за предузеће, тако и за друштво и истовремено утиче на квалитет живота стејкхолдера. Коначно, финансијски капитал је кључан за опстанак предузећа.

Поједине технике управљачког рачуноводства настоје да обухвате различите димензије капитала као што је људски капитал, природни ресурси, социјални капитал или креирање вредности за купце, односно креирање вредности у ланцу снабдевања. Фокусирање искључиво на финансијски капитал има за последицу да се остале форме капитала које су такође важне за креирање вредности занемарују. Приликом управљања свеукупним капиталом менаџмент не треба да се руководи краткорочним интересима, већ напротив, примарни фокус треба да буде на очувању и увећању свих елемената капитала, како би се омогућило креирање дугорочне вредности за све

⁴⁸⁶ The SIGMA Guidelines, Putting Sustainable Development into Practice – A Guide for Organisations, Accountability, British Standard Institution and Forum for the Future, 2003, p. 3, доступно <http://www.projectsigma.co.uk/Guidelines/SigmaGuidelines.pdf> (11.04.2011.).

⁴⁸⁷ Детаљније погледати: Goodwin, N., „Five Kinds of Capital: Useful Concepts for Sustainable Development“, Global Development and Environment Institute, Working Paper No.03-07, p. 3-7.

стејхолдере. У наведеном контексту може се поставити питање на који начин одржати и ојачати поједине врсте капитала?

Природни ресурси - могу се очувати кроз разумевање, мониторинг и управљање инпутима, аутпутима и повезаним утицајима, затим кроз пословање у границама природног циклуса и система. Менаџмент треба да размотри редуковање употребе необновљивих ресурса и истражи могућност њиховог супституисања еко-ефикаснијим инпутима. Додатно, очување природног капитала подразумева и неутралисање емисија и рециклирање отпада.

Људски капитал - здрава, мотивисана и обучена радна снага која обавља разноврстан и садржајан посао у окружењу знања (организација која учи) чини основу ове врсте капитала. Велика већина предузећа истиче да су њихови запослени највеће богатство. Отуда адекватан третман и зараде, поштовање основних људских права и културних разлика, безбедно окружење, емпатија и креативност представљају ефикасан начин да се овај капитал очува и ојача.

Социјални капитал - рад у правцу развоја заједнице, обезбеђење адекватних животних и радних услова, редовно снабдевање производима и услугама по фер ценама, плаћање пореза и поштовање закона, спречавање корупције и имплементација ефикасног система комуникације, минимизовање негативних и максимизовање позитивних утицаја производа и услуга, представљају добру основу за увећање вредности социјалног капитала.

Производни капитал - могуће је унапредити кроз адекватно коришћење технологије, инфраструктуре и система уз ефикасну употребу ресурса, генерисање минималног отпада и емисија, као и кроз дизајн производа који доприноси одрживом развоју.

Финансијски капитал - од кључног значаја је да се разуме начин на који предузеће генерише финансијску вредност, посебно кроз односе са осталим формама капитала. У том смислу, кључно је да финансијска мерила адекватно рефлектују вредност осталих облика капитала, затим да се еколошки и социјални трошкови обухвате кроз систем обрачуна трошкова, да се ефикасно управља ризицима и шансама, процени шири утицај активности предузећа, његових производа и услуга на друштво.

У интегрисаним извештајима ефикасност управљања производним и финансијским капиталом рефлектује се на економску димензију, управљање интелектуалним и социјалним капиталом на социјалну димензију, док се управљање природним ресурсима манифестује на еколошку димензију. Интегрисано извештавање управо има за циљ побољшање информационе основе за доношење одлука о алокацији различитих врста капитала. Ефикасност управљања свим елементима капитала, као што је до сада више пута истакнуто, своју материјализацију добија у виду утицаја на финансијске перформансе предузећа.

Други кључни принцип *SIGMA* концепта јесте одговорност. Под одговорношћу се подразумева транспарентност у полагању рачуна стејкхолдерима, морална обавеза да се одговори на захтеве стејкхолдера, као и сагласност, како са стандардима који су добровољно прихваћени, тако и са правилима регулативе. Одговорно спровођење сваке фазе управљања основна је претпоставка за добијање сагласности за рад предузећа. Кроз ефикасну сарадњу са стејкхолдерима јача се корпоративна одговорност, што претпоставља да се пре свега разуме ко су кључни стејкхолдери и како да се на најбољи начин укључе у процес управљања предузећем.⁴⁸⁸

Стејкхолдери морају бити информисани о свим ризицима и шансама предузећа, као и приоритетима, како би се стимулисали да износе иновативне предлоге и пруже подршку у фази мониторинга и мерења перформанси. У том смислу, адекватно конципиран информациони систем управљачког рачуноводства може помоћи менаџменту да различитим групама стејкхолдера укаже на сагласност пословања предузећа са њиховим циљевима.

Када је реч о оквиру управљања *SIGMA* обезбеђује систематски приступ који треба предузети приликом развијања, спровођења, мониторинга и извештавања стратегије одрживог развоја и повезаних перформанси. Овај процес садржи четири етапе кроз које се питања одрживости инкорпорирају у "*DNK*" предузећа:⁴⁸⁹

1. Дефинисање визије одрживог развоја и обезбеђење подршке лидера како би се одрживост интегрисала у одлучивање и кључне пословне процесе. То даље подразумева идентификовање кључних стејкхолдера и успостављање дијалога о утицају предузећа, дефинисање стратегија и њихову периодичну ревизију. Најзад у овој фази неопходно је обезбедити да организациона култура подржи кретање у правцу одрживости пословања.
2. У фази планирања, менаџмент мора да препозна шта је потребно урадити како би се побољшале перформансе. При томе, полазну основу чине идентификовање текућих перформанси одрживог развоја, правних захтева и добровољне сагласности, утврђивање приоритетних питања одрживости, развој стратегијског плана, како би се остварила визија предузећа. Приликом дефинисања тактичких планова акција неопходно је консултовање са стејкхолдерима, како би се обезбедила подршка у процесу имплементације стратегија одрживог развоја.
3. Постизање побољшаних перформанси подразумева усклађивање приоритетних програма управљања са стратегијским и тактичким плановима и визијом предузећа. Ово захтева управљање активностима, утицајима и

⁴⁸⁸ Sasch S., Maurer M., „Toward Dynamic Corporate Stakeholder Responsibility“, оп. цит., стр 537.

⁴⁸⁹ The SIGMA Guidelines, Putting Sustainable Development into Practice – A Guide for Organisations, оп. цит., стр. 6.

результатима, као и успостављање адекватног система интерне контроле. Имплементација стратегија одрживости и повезаних планова акција треба да омогући побољшање перформанси. Такође је неопходан и одговарајући екстерни утицај у ланцу снабдевања - на добављаче и друге пословне партнере како би се постигао прогрес у правцу одрживог развоја.

Извештавање је као што је приказано кључна компонента *SIGMA* оквира управљања који управо афирмише употребу Смерница *GRI*. Преко сета индикатора садржаних у Оквиру *GRI* могуће је идентификовати параметре који доприносе јачању капитала, као и да ли је постигнуто побољшање перформанси из домена одрживости.

SIGMA као и Оквир *GRI* предвиђа укључивање стејкхолдера у процес управљања и извештавања предузећа. Кључно питање при томе јесте да ли и на који начин сарадња са специфичном групом стејкхолдера доприноси реализацији, не само финансијских циљева, него и одрживости пословања предузећа? Позитивна вредност (за обе стране) може сигнализирати наставак сарадње (одрживост), док негативна вредност рефлектује чињеницу да је предузеће у односима са стејкхолдерима више уложило него што је добило, односно да је више узело из свог окружења него што је допринело његовом развоју. Описани приступ да се релације са стејкхолдерима посматрају као специфичан облик инвестиција није ограничен само на стејкхолдере у ланцу вредности (купце, добављаче, запослене), већ и на животну средину и корпоративну друштвену одговорност.⁴⁹⁰

Аналогно диференцирању активности на оне које креирају вредност од оних које вредност дерогирају сагласно систему управљања заснованом на активностима, *Janisch* предлаже да се за сваку категорију стејкхолдера идентификују постојеће и потенцијалне користи (шансе унутар предузећа, окружења или тржишта) и трошкови које предузеће има по основу креирања вредности за поједине стејкхолдере. Додатно, за сваког стејкхолдера неопходно је препознати мулти-димензионе покретаче вредности и развити плуралистички систем мерења перформанси (финансијског и нефинансијског карактера).⁴⁹¹

Укључивање интерних и екстерних стејкхолдера преко извештавања и уверавања заједно са респектовањем повратних информација и ревизијом стратегијских и тактичких планова треба да допринесе континуираном побољшању перформанси. Управљачко рачуноводство одрживог развоја акценат ставља управо на повратне информације стејкхолдера и организационо учење. Прецизније речено, његова улога у наведеном процесу огледа се у следећем:⁴⁹²

⁴⁹⁰ Wall, F., Greiling D., „Accounting Information for Managerial Decision-making in Shareholder Management Versus Stakeholder Management“, *Review of Managerial Science*, Vol. 5, No. 2-3, 2011, p.111.

⁴⁹¹ Ibid.

⁴⁹² Svensen, A., *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationship*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 1998, p.160.

- пренос информација о намерама, перспективама и очекивањима стејкхолдера за потребе развијања и ревидирања стратегије;
- пружање информација за ефикасан мониторинг и управљање стејкхолдерима;
- обезбеђење да се корпоративни циљеви јасно разумеју од стране свих кључних стејкхолдера, као и њихово превођење у акцију на свим нивоима у предузећу;
- допринос изградњи поверења стејкхолдера преко обезбеђења информација о утицају предузећа на шире окружење.

Као што је приказано управљање засновано на креирању вредности за стејкхолдере знатно је комплексније у односу на модел креирања вредности за акционаре. У том процесу менаџмент се суочава са бројним изазовима, а неки од њих су следећи: на који начин разумети и ускладити често контрадикторне интересе бројних стејкхолдера, мерење нефинансијских аспеката креирања вредности, утврђивање доприноса појединих стејкхолдера, евалуација доприноса менаџмента креирању вредности за стејкхолдере, нејасна представа о томе како повећана одговорност предузећа доприноси креирању вредности за стејкхолдере и др. Нема сумње да дијалог са стејкхолдерима може значајно допринети превазилажењу наведених дилема. Интегрисано извештавање управо има улогу да подржи дијалог са стејкхолдерима.

4. НОСИОЦИ ПОСЛОВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА ПРЕДУЗЕЋА

Као што је у претходном поглављу истакнуто интегрисано извештавање представља комплексан процес који се не исцрпљује састављањем извештаја. Своје исходиште има у корпоративним вредностима, стратегијама и процесу одлучивања. Прецизније речено, интегрисано извештавање није нус-продукт већ непосредни резултат стратегије предузећа. Околност да имплементација интегрисаног начина размишљања није могућа без претходног инкорпорирања идеје одрживости у пословне стратегије предузећа, претпоставља чврсту сагласност чланова борда о наведеном питању. Постизање најбоље праксе интегрисаног извештавања биће могуће једино уколико челници компаније прихвате праксу интегрисања перформанси из домена корпоративног одрживог развоја у процес екстерног извештавања.

Интегрисано извештавање које је у својој основи извештавање о одрживом развоју, често се означава као пут и зато је важно да предузеће јасно разуме правац који следи, смернице које су постављене дуж тог пута, као и потенцијалне исходе изабраних дестинација. Постоји разлика између извештавања о одрживом развоју које је примарно усмерено на краткорочно јачања репутације од извештавања које

обезбеђује истинску вредност како за кључне стејкхолдере, тако и за извештајно предузеће.⁴⁹³

Аналогно осталим облицима корпоративног извештавања, процес интегрисаног извештавања је могуће обухватити кроз следеће фазе: планирање, припремање, уверавање и комуницирање. Наведене фазе процеса извештавања прожете су надлежностима и одговорностима бројних учесника у предузећу, али и изван њега. У процесу извештавања партиципирају председник компаније и борд директора, генерални директор, менаџери различитих подручја одговорности (рачуноводства, финансија, сектора за одрживи развој, људских ресурса, као и појединих пословних јединица), интерни ревизори, чланови комитета за ревизију и коначно бројни стејкхолдери.⁴⁹⁴

Већина компанија које су започеле са интегрисаним извештавањем учиниле су то на иницијативу генералног директора уз сагласност борда. Борд има одговорност не само према акционарима него и осталим стејкхолдерима, који конституишу пословно, социјално и природно окружење, у коме предузеће послује. Позицију иницијатора такође може имати и председник одбора за ревизију. Управо наведени појединци треба да науче више о интегрисаном извештавању и сагласно томе покрену одговарајућа питања пред члановима одбора и менаџерским тимом. Након доношења одлуке о усвајању и имплементацији концепта интегрисаног извештавања, неопходно је цео процес пажљиво испланирати. Фаза планирања интегрисаног извештавања је кључна за успех осталих фаза и постизање дефинисаних циљева, услед чега је неопходно пажљиво осмислити како ће се цео процес спровести. Наиме, у овој фази дефинишу се учесници у процесу извештавања (њихов број, надлежности и одговорности), затим домети стандарда и смерница који могу утицати како на форму, тако и садржину извештаја, вредности које ће се постићи усклађивањем процеса извештавања са циклусима осталих облика извештавања, потенцијални изазови у погледу упаривања, агрегирања и анализе информација кроз поједине димензије одрживости и најзад, континуирано побољшање интегрисаног извештавања.⁴⁹⁵

Када је реч о персоналним улогама у интегрисаном извештавању оне могу бити дистрибуиране на следећи начин.⁴⁹⁶

Председник и борд директора треба да буду свесни свих обелодањивања укључујући и извештавање о одрживом развоју, као и интегрисани извештај.

⁴⁹³ KPMG, Sustainability Reporting: A guide, оп. цит., стр. 4.

⁴⁹⁴ Ibid, p. 14..

⁴⁹⁵ Ibid, p. 15.

⁴⁹⁶ Детаљније о томе погледати: PriceWaterhouseCoopers, “King's Counsel Integrated Reporting, Business School Corporate Governance Series”, оп. цит., стр. 2 .

Извештај или порука председника може профилисати извештај и ојачати његов кредибилитет. Борд сноси одговорност за интегритет извештаја.

Генерални директор – подршка генералног директора је кључна у постизању циљева интегрисаног извештавања. Важно је да директор прегледа извештај како би проценио све ризике повезане са састављањем извештаја и приказаним информацијама.

Директор рачуноводства има улогу да осигура тачност финансијских и економских информација, врши надзор економске ефикасности процеса извештавања и прегледа извештај, како би идентификовао са извештавањем повезане ризике. Додатно, директор рачуноводства може добити улогу да осигура тачност и интегритет нефинансијских информација.

Директор сектора за одрживи развој представља личност одговорну за извршење дефинисаних стратегија и политика одрживог развоја. Не ретко, директор наведеног сектора координира пројекат интегрисаног извештавања и игра водећу улогу у процесу идентификовања и повезивања са стејкхолдерима.

Директори пословних јединица и функција за подршку – обезбеђују да информације из домена одређене пословне јединице и функције адекватно рефлектују активности и перформансе. Успешна имплементација концепта интегрисаног извештавања претпоставља потпуну подршку директора и топ менаџмента. У бројним случајевима директори не поседују потпуно разумевање у погледу природе и циља интегрисаног извештаја. Отуда је од кључно да се извршиоци благовремено укључе у процес извештавања и да схвате да није реч о пуком спајању финансијских извештаја и извештаја о одрживом развоју у јединствен документ, нити да интегрисани извештај има за циљ да подмири све информационе потребе стејкхолдера.

Одбор за ревизију – сноси одговорност за евалуацију значајних процена и извештајних одлука менаџмента које утичу на извештај попут рачуноводствених политика, главних елемената просуђивања, јасности и потпуности финансијских извештаја и обелодањивања о одрживом развоју. Одбор за ревизију одобрава финансијске извештаје и врши надзор извештавања о одрживом развоју. Његова улога је да одобри приказивање одређених питања у интегрисаном извештају, упореди и процени садржај обелодањивања у контексту осталих извештаја и обезбеди да информације буду поуздане и без конфликта или значајнијих разлика у односу на финансијски резултат.

Правна служба - прегледом извештаја треба да спречи евентуалне негативне правне импликације за предузеће по основу публикавања извештаја.

Тим који је у предузећу задужен за увођење и имплементацију интегрисаног извештавања мора поседовати одговарајуће компетенције. Оне се препознају у виду

усклађености, флексибилности, отворености, енергичности и ефикасности свих чланова тима.⁴⁹⁷

За прву (рану) фазу интегрисаног извештавања важно је да тим поседује енергију и отвореност. *Енергичност* се односи на способност тима да осмисли и спроведе иницијативу преласка на интегрисано извештавање. Енергија тима долази до изражаја преко заједничког рада, што подразумева да се чланови међусобно подржавају и подстичу. *Отвореност* подразумева да тим сарађује са целим предузећем и спољним окружењем и гради везе које су неопходне за развој интегрисаног извештавања. Чланови тима треба да поседују способност критичког размишљања услед чега је дебата у тиму добродошла. Тим је усмерен на обезбеђење нових информација и најбоље праксе, а бројна питања неопходно је разматрати у ходу;

У другој (средњој) фази тим за интегрисано извештавање визију трансформише у акцију, услед чега се као кључне компетенције препознају флексибилност и ефикасност. *Флексибилност* се односи на одржавање кохезије и састава тима (чији чланови су под перманентним интерним и екстерним притисцима) и ефикасно превазилажење отпора. Уколико ствари крену непланирано, чланови се фокусирају на изналажење нових решења. *Ефикасност* је способност тима да искористи све расположиве ресурсе и ефикасно претвори аспирације у мерљиве резултате, као срж ефикасног интегрисаног извештавања. Надаље, тим врши мониторинг остварених и планираних перформанси, настоји да оптимизира ресурсе и минимизује непотребне напоре. Од посебног значаја је постојање јасног плана и правила сарадње;

У трећој (напредној) фази идеја одрживости је већ уткана у срж предузећа. Отуда се претпоставља да су пословне јединице креирале мерила перформанси одрживог развоја. Кључне компетенције тима за интегрисано извештавање у овој фази су отвореност и усклађеност. *Отвореност* која је витална за прву фазу, у трећој фази мора бити евидентна у ширем смислу, будући да развијени процес интегрисаног извештавања обухвата све аспекте пословања и дугорочну стратегију. У таквим околностима тим треба да остане иновативан и на континуираној основи развија, а према потреби и редизајнира систем интегрисаног извештавања. *Усклађеност* са друге стране рефлектује способност тима да континуирано предузима *ad-hoc* и континуиране акције које су сагласне са укупном стратегијом одрживог развоја. У овој фази бројни тимови раде на ширем кругу иницијатива из домена одрживог

⁴⁹⁷ Lueneburger, C., „A Team like No Other: Who Will Own Your Integrated Reporting?“ у Eccles R., Cheng, B., Saltzman, D., *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, p. 105.

развоја. Отуда се тимови морају ускладити не само међусобно, него и са осталим функцијама у предузећу, као и са екстерним стејкхолдерима.

Важно је напоменути да дисфункционално понашање у свакој од наведених фаза не значи одсуство кључних компетенција, већ одражава одређене слабости. У почетној фази на пример, ненапредовање значи ниску ефикасност и неусклађеност.⁴⁹⁸

Полазећи од чињенице да је пословање предузећа у надлежности менаџмента, менаџмент припрема интегрисани и остале врсте корпоративних извештаја. При томе, менаџмент се суочава са два кључна изазова – прво, на који начин развити систем који ће омогућити прикупљање информација релевантних за потребе одлучивања кључних стејкхолдера и друго, да ли у предузећу постоје неопходне компетенције и способности да се идентификују и разумеју питања повезана са одрживошћу, а која су кључна за успех и дугорочни опстанак предузећа. Значајну улогу у процесу обезбеђења неопходних информација има управљачко рачуноводство одрживог развоја о чему је у већ било више речи. Разрешење наведених питања претпоставља да се размотри процес утврђивања материјалности, чиме се заправо дефинише степен у коме поједина питања, ризике, шансе и перформансе треба приказати у интегрисаном извештају. Наиме, вредност извештавања о одрживости предузећа зависи од његове информационе моћи односно способности да пружи усклађен и репрезентативан увид у економске, социјалне и еколошке перформансе. Отуда је важно да се у случају незадовољавајућих перформанси у појединим подручјима, као и у случају евентуалних негативних повратних информација од стејкхолдера, адекватно размотри процес припремања извештаја. Квалитет информација је фундаментално важан како би се стејкхолдерима указало да се о перформансама извештава на непристрасан начин, затим да предузеће уважава њихове интересе, као и да поседује компетенције у подручју управљања еколошким, социјалним и економским утицајима.⁴⁹⁹

Независно уверавање јача транспарентност и кредибилитет интегрисаног (као и других) извештаја, чиме се обезбеђује вредност не само за кориснике, већ и за извештајно предузеће. Интерна ревизија се посматра као процес који креира вредност за предузеће, а чињеница да је интегрисано извештавање усмерено ка креирању вредности имплицира да у наведеном процесу интерна ревизија има незаменљиву улогу. У фази увођења⁵⁰⁰ концепта интегрисаног извештавања, питање одрживости се још увек посматра као трошак за предузеће. На датом степену развоја улога

⁴⁹⁸ Ibid, p. 106.

⁴⁹⁹ Детаљније погледати: KPMG, Sustainability Reporting: A Guide, оп. цит., стр. 4.

⁵⁰⁰ Имплементација идеја одрживости у предузећу пролази кроз одређене фазе и то фазу увођења, када предузеће следи оно што други раде, затим фаза сазревања, фаза лидерства и фаза када се предузеће појављује као иноватор. Чињеница да је иницијална фаза од пресудне важности за даљи успех идеје одрживости, као и дефинисани оквир овог истраживања условили су да се ограничимо само на фазу иницијације и улогу интерне ревизије у овој фази.

интерне ревизије је да се фокусира на постизање сагласности и подршке стејкхолдера кроз реализацију њихових најелементарнијих очекивања од предузећа. Са аспекта сарадње са стејкхолдерима улога интерне ревизије је да врши надзор процеса сарадње, оцени њену адекватност и идентификује подручја која имају потенцијал за побољшање. То подразумева да се најпре провери да ли су кључни стејкхолдери адекватно идентификовани, да ли су правилно утврђени приоритети и повезани индикатори за извештавање, као и адекватност дефинисаних планова, стратегија и комуникације. Такође, неопходно је да се разуме и оцени усклађеност стратегије одрживог развоја у ширем контексту пословних стратегија. Осим наведеног, улога интерне ревизије је да утврди да ли је менаџмент идентификовао све кључне ризике и шансе повезане са одрживошћу, као и конзистентност извештавања о наведеној изложености. У почетној фази интерна ревизија покрива ограничен број подручја са тенденцијом да се њен домет постепено шири на сва примењена подручја. Из перспективе уверавања о квалитету извештаја, интерна ревизија има могућност да помогне предузећу да постигне и учврсти своју зрелост у смислу иницијативе и програма одрживог развоја. Кроз одговарајуће препоруке интерна ревизија може допринети квалитету релевантности и поузданости интегрисаног извештаја.⁵⁰¹

Стејкхолдери такође имају важно место у процесу интегрисаног извештавања. Наиме, да би се развио проактиван стратегијски приступ и прагматичан управљачки и извештајни систем, стејкхолдери морају бити део тог процеса. У дијалогу са стејкхолдерима крије се огроман потенцијал пре свега у виду информација које су од виталног значаја за менаџмент, могућност редуковања ризика и реализације креативних могућности у домену корпоративне одговорности.⁵⁰²

Једна од најважнијих промена која је уочена у корпоративним извештајима јесте померање тежишта са акционара ка стејкхолдерима. Најновији тренд је да интегрисано извештавање укључује детаљно објашњење о вези између одговорности према стејкхолдерима и креирању дугорочне вредности. Другим речима, посебна пажња посвећена је сарадњи са стејкхолдерима. Уколико се међутим такав приступ не усвоји то може довести до нарушавања односа између предузећа и стејкхолдера и истовремено повећати ризик да се извештај перципира као неискрена и површна брига предузећа за еколошка и социјална питања.

Еволутивна природа интегрисаног извештавања потенцира потребу континуираног побољшања, а дијалог са стејкхолдерима управо представља важан елемент овог процеса. Наиме, повратне информације су круцијалне како би се разумело шта је важно за стејкхолдере и које информације они желе да прочитају у

⁵⁰¹ Deloitte & Touche, The Role of Internal Audit in Integrated Reporting: A Blend of the Right Ingredients, 2011., p. 9, доступно <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/Local%20Assets/Documents/The%20role%20of%20internal%20audit%20in%20integrated%20reporting.pdf> (12.09.2012.).

⁵⁰² ACCA, Reporting pre-and post- King III: What's the Difference?, оп. цит., стр. 10.

извештајима. На основу увида у перцепцију стејкхолдера о перформансама предузећа у односу на конкуренте, могуће је препознати лидера у домену одрживог развоја, а његове интегрисане извештаје идентификовати као потенцијални бенчмаркинг. Примери сугестија стејкхолдера који могу допринети еволуцији интегрисаног извештавања су следећи:⁵⁰³

- побољшати тачност и упоредивост информација у извештајима;
- приказати користи и утицаје стратегија и активности из домена одрживог развоја;
- процес извештавања треба да буде једноставнији;
- уверавање треба да буде потпуније и значајније (материјалније);
- идентификовање материјалних питања која нису покривена у текућим извештајима;
- јаснији правац, садржај и формат будућих извештаја;
- непостојање бенчмаркинга;
- превише позитиван извештај.

Коначно, у процесу интегрисаног размишљања и извештавања неизоставна је улога рачуновођа. Рачуновође треба да разумеју и помогну менаџменту да постигне и прикаже ефекте ефикасности која произилази из одрживе пословне праксе предузећа.⁵⁰⁴ Иако представљају експерте за мерење и извештавање финансијских информација, неопходно је да рачуновође своја знања прошире и у подручју нефинансијских информација, пре свега кроз сарадњу са експертима из других области, будући да интегрисано извештавање претпоставља имплементацију мултидисциплинарних знања и искуства. На тај начин рачуновође пружају вредан допринос како у процесу интерног, тако и у процесу екстерног интегрисаног извештавања. Иако на први поглед може изгледати да су квалитативне информације неспојиве са рачуновођама, не треба превидети чињеницу да су рачуновође пре свега експерти за генерисање информација, а не бројки.⁵⁰⁵

Претходно сугерише да у процесу интегрисаног извештавања доминантна улога припада рачуноводственој професији, будући да су просуђивања и аналитичке способности иманентне рачуновођама, остале кључне компетенције за потребе састављања интегрисаног извештаја. У већини компанија током почетне фазе, рачуновође ће заједно са експертима за перформансе из домена одрживог развоја

⁵⁰³ Hohnen, P., „The Future of Sustainability Reporting, Chatham House“, EEDP Programme Paper 2012/02, p.11, доступно http://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/Research/Energy,%20Environment%20and%20Development/0112pp_hohnen.pdf (31.07.2012.)

⁵⁰⁴ International Federation of Accountants, „Why Sustainability Counts for Professional Accountants in Business“, 2006, p. 4. доступно: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/why-sustainability-counts-f.pdf> (11.04.2011.).

⁵⁰⁵ IFAC, Sustainability Framework 2,0: Professional Accountants as Integrators, оп. цит., стр. 29.

вршити процену приноса на инвестиције у виду редуковане употребе енергије, емисије угљеника, отпада, количине употребљене воде, као и вредности социјалног капитала и репутације изведене из ефикаснијих односа са стејкхолдерима.⁵⁰⁶ Рачуновође су у најбољој позицији да примене своје искуство и потенцијалне социјалне и еколошке утицаје преведу на тржишну вредност чиме доприносе транспарентности пословања. Доносиоци одлука ће на тај начин располагати информацијама које ће им омогућити свеобухватну процену вредности, а која им повратно обезбеђује већи степен извесности у одлучивању.

У домену сарадње са стејкхолдерима, улога рачуновођа је да обезбеде чврсту, непристрасну и јасну везу са транспарентним процесом одлучивања. Укључивање стејкхолдера у дијалог о нефинансијским елементима пословања помаже да се дефинишу материјална питања и утврде да ли она креирају ризик или шансе за одрживост пословања. Разумевање потреба и интереса стејкхолдера треба да осигура да се извештавањем подмире њихове информационе потребе, чиме се граде и одржавају везе са стејкхолдерима. Додатна одговорност рачуновођа огледа се у усмеравању предузећа у правцу испуњених очекивања стејкхолдера уз иницирање промене понашања предузећа и интернализацију већине трошкова који су повезани са пословањем, а који у конвенционалном систему нису разматрани. На тај начин рачуновође треба да допринесу развоју нових и унапређењу постојећих стратегија.⁵⁰⁷

У погледу смерница и стандарда *GRI* рачуновође имају улогу да их интерпретирају и прилагоде потребама својих предузећа. Њихова улога је да интегришу систем извештавања у постојећи управљачки информациони систем, подрже развијање оквира који ће омогућити ефикасно мерење финансијских и нефинансијских перформанси, генеришу податке и подрже одбор приликом састављања извештаја уз респектовање релевантних стандарда. У домену уверавања рачуновође такође пружају подршку верификаторима извештаја. Околност да је интегрисано извештавање еволутивни процес иницира потребу дефинисања бенчмаркинга односно најбоље праксе интегрисаног извештавања. На рачуновођама је да дефинисани бенчмаркинг подрже кроз генерисање релевантних и поузданих информација које ће бити приступачне, сврсисходне и упоредиве.

Када говоримо о рачуноводственој професији мислимо и на финансијске и на управљачке рачуновође. У претходним излагањима њихова улога у интегрисаном извештавању недвосмислено је потврђена. Рачуновође већ увелико пружају свој допринос одрживом развоју и омогућавају предузећу да креира дугорочну одрживу вредност кроз минимизовање отпада, побољшање ефикасности, редуковање

⁵⁰⁶ Hanks, J., Gardiner, L., „Integrated Reporting: Lessons from the South African Experience“, оп. цит. стр. 6.

⁵⁰⁷ ACCA, Accountability, KPMG, „Role of the Accountant“, *Accounting Sustainability Briefing*, Paper 6, ACCA UK, 2009, p. 9.

трошкова. Важно је нагласити да се улога рачуновођа не исцрпљује припремањем и верификацијом извештаја. Квалитет интегрисаног извештавања зависи од нивоа интеграције идеје одрживог развоја у управљачке и оперативне процесе. Отуда рачуновође треба да прихвате нове улоге и развију нове способности.

На стратегијском нивоу од кључног значаја је да се идеја одрживог развоја интегрише у визију, стратегијско планирање, циљеве, инкорпорира у корпоративно управљање и управљање ризицима. Предузећа која успешно имплементирају идеју одрживог развоја и преведу је на стратегијску димензију, настоје да конвертују побољшане перформансе одрживог развоја у комерцијалну вредност. То могу учинити на бројне начине, преко нових производа, услуга, сарадње са партнерима у ланцу снабдевања и сл. У том смислу, улога рачуновођа је да допринесу усвајању идеје одрживог развоја на нивоу предузећа пре свега преко информационе подршке менаџменту приликом дефинисања циљева, планова и интегрисаног управљања ризицима.⁵⁰⁸

Преко идентификовања, дефинисања и класификације трошкова, рачуновође могу да осигурају усклађивање перформанси одрживог развоја са циљевима предузећа и допринесу интеграцији циљева одрживог развоја и мерења перформанси са интерном контролом и системом управљања. Рачуновође се такође налазе у идеалној позицији да инкорпорирају мерила одрживог развоја у кључне индикаторе перформанси и управљачки систем. Коначно, перспектива извештавања разматра могућности побољшања квалитета и релевантности екстерне комуникације и извештавања. Рачуновође имају водећу улогу у развијању стратегије извештавања која ће преко високо-квалитетних извештаја омогућити потпуни приказ перформанси предузећа.

Полазећи од наведене улоге рачуновођа неопходно је указати на значај рачуноводственог информационог система и неопходности његове модификације за потребе интегрисаног извештавања. Дизајнирање ефикасног информационог система претпоставља да руководство поседује свест о значају различитих информација за потребе управљања циљевима, стратегијама и перформансама предузећа.⁵⁰⁹

Менаџмент информациони систем (МИС) оријентисан је на подршку одлучивању и управљању у свим областима пословања. Као интегрисани информациони систем обухвата оперативни, тактички и стратегијски МИС, али и рачуноводствени информациони систем (РИС) као његов круцијални део. Наиме,

⁵⁰⁸ Chartered Accountants Ireland, Accounting for Sustainability, доступно <http://www.charteredaccountants.ie/Members/Technical/Corporate-Governance/Corporate-Governance/Articles/Accounting-for-Sustainability--IFAC-Releases-Updated-Sustainability-Framework---Stathis-Gould/>, (27.10.2012).

⁵⁰⁹ Малинић, др С., „Даљи развој рачуноводственог информационог система – Одговор на изазове промена предузећа и менаџмента“, рад у монографији: „Куда иде Србија: остварења и дometи реформи“, Научно друштво економиста Србије, Београд, X/2008, стр. 213.

својим базама података РИС представља централни део ИС у предузећу. Да би се обезбедило континуирано побољшање квалитета информационог садржаја РИС треба да буде подложен променама и актуелизацији.⁵¹⁰ У том смислу, интегрисано извештавање захтева прелазак са традиционалног РИС на интегрисани РИС како би се подмириле информационе потреба бројних стејкхолдера.

Интегрисани РИС обухвата финансијске и нефинансијске информације односно информације из домена финансијског рачуноводства, као и традиционалног, стратегијског, еколошког, социјалног и дивизионалног управљачког рачуноводства. Посебно је важно да такве информације буду оријентисане ка будућности и окружењу предузећа, као и да обухвате заокружен систем мерења перформанси. Информације се сливају у јединствен систем у циљу добијања целовите слике која ће се презентовати како интерним, тако и екстерним корисницима.⁵¹¹ Коначно, да би РИС одговорио на све изазове који се пред њега постављају, неопходно је да у одговарајућем степену буде формализован и институционализован, заснован на савременим информационим технологијама и кохерентан са осталим сегментима МИС.⁵¹² Тиме се обезбеђује основа за релевантне информације које су неопходне за стратегијско одлучивање.

У амбијенту нове економије рачуновођама је додељена улога која излази из оквира прикупљања, анализе, генерисања и извештавања информација. Она се огледа не само у обезбеђењу примене професионалних стандарда у реализацији променљивих потреба друштва, реаговању на растућу свест о вези између социјалних, еколошких и економских ризика предузећа, креирању информација, него и обнављању поверења у тржиште капитала о чему ће у наредном поглављу бити више речи.

⁵¹⁰ Малинић, др С., Симовић, др В., „Рачуноводствени информациони систем и стратегијско пословно одлучивање“, зборник радова са XVI Конгреса СРПС: Значај рачуноводства, ревизије и финансија у процесу превладавања економске кризе, Бања Врућица, 2012, стр. 62-5.

⁵¹¹ The Objectives of an Integrated Accounting Information System, доступно http://www.ehow.com/list_6372565_objectives-integrated-accounting-information-system.html#ixzz3qD1aZ0ID, (05.02.2013).

⁵¹² Малинић, др С., „Рачуноводствена информациона подршка менаџменту предузећа у генерисању вредности за стејкхолдере“, оп. цит. стр. 56.

V ИЗАЗОВИ КОРПОРАТИВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА У САВРЕМЕНИМ УСЛОВИМА

1. ИМПЛИКАЦИЈЕ КОРПОРАТИВНОГ ОБЕЛОДАЊИВАЊА НА КОНКУРЕНТСКУ ПОЗИЦИЈУ ПРЕДУЗЕЋА - КОНКУРЕНТСКО РАЧУНОВОДСТВО

Све до недавно од предузећа се пре свега очекивало да буде профитабилно и у том смислу за билансне адресате централни значај имао је извештај о успеху, услед чега је менаџмент примарно био фокусиран на питања о томе како остварити и максимизовати профит. У описаном амбијенту питање одрживости пословања било је предмет интересовања у одређеним индустријама као што су енергетика, експлоатација природних ресурса и производња. Данас је питање одрживости у жижи интересовања свих предузећа. У динамичном окружењу заинтересованим стејкхолдерима предузеће мора не само испоручити вредност на континуираној основи, већ уз то и предочити начин на који одрживу вредност креира. Значајна премиса за реализацију таквог захтева јесте информисање корисника о томе да ли се наведени процес одвија на одговоран начин и да ли се расположивим – финансијским, људским, природним и осталим ресурсима подмирују садашње потребе без угрожавања способности генерисања вредности у будућности.

Процес креирања одрживе вредности није могуће докучити тиме што ће се уз финансијске извештаје предузећа стејкхолдерима презентовати и документ о примењеној политици људских права или стратегија заштите животне средине. Напротив, интегрисање значи да менаџмент размишља о начину на који може подржати стратегију креирања дугорочне вредности. У датом контексту, интегрисано извештавање помаже да се донесу одрживе одлуке, а стејкхолдерима пружа могућност да разумеју како предузеће заиста послује.

Интегрисано извештавање као што је у трећем поглављу детаљно објашњено информише између осталог стејкхолдере о стратегијама предузећа. Стратегија је тесно повезана са питањима стицања и одржања конкурентске предности. Конкурентска предност одражава супериорне перформансе у односу на конкурентска предузећа. Обезбеђење конкурентске предности истовремено представља основу за генерисање вредности.⁵¹³ Одржива конкурентска предност настаје као резултат имплементирања стратегије креирања вредности за стејкхолдере коју остале фирме не могу копирати или уколико покушај имитације таквих стратегија изискује

⁵¹³ Малинић, др С., Јанковић, М., »Интегрисано управљање трошковима у ланцу дистрибуције-стратегијски приступ и управљачко-рачуноводствена информациона подршка«, Рачуноводство, СРРС, бр. 7-8/2011, стр. 12.

значајне трошкове за конкуренте. У том смислу, иновативност и флексибилност представљају кључне изворе конкурентске предности.⁵¹⁴

Према Портеру генеричке стратегије стицања конкурентске предности обухватају вођство у трошковима, диференцирање, фокус и стратегију конфронтације. Наиме, предузеће се мора диференцирати од конкуренције како би било препознатљиво за купце и истовремено креирати већи износ вредности у односу на конкуренте. Идентификовање извора конкурентске предности се заснива на концепту анализе ланца вредности. Наиме, свака од активности у ланцу вредности (дизајн, производња, маркетинг, испорука), доприноси трошкованој позицији предузећа и његовом диференцирању. Независно од тога да ли је реч о примарним или подржавајућим активностима, свака од њих ангажује инпуте, људске ресурсе и технологију, како би генерисале вредност. Активности такође користе и креирају информације (подаци о купцима, наруџбине), перформансе (за потребе тестирања), као и статистику у погледу насталог шкарта. Поред разумевања ланца вредности веома је важан начин на који се предузеће усклађује са укупним системом вредности.⁵¹⁵

О разлозима за добровољну имплементацију концепта интегрисаног извештавања, прецизније о бенефицијама које интегрисано извештавање доноси предузећу било је више речи у трећем поглављу овог истраживања. Отуда ће у наставку бити дат сумарни приказ о томе како интегрисано извештавање може подржати конкурентску позицију предузећа полазећи од наведених генеричких стратегија.⁵¹⁶

Интегрисано извештавање има потенцијал да иницира усмеравање предузећа у правцу тзв. „одговорне конкурентности“ (*responsible competitiveness*) која репрезентује одговоран приступ економским, социјалним, еколошким и питањима из домена корпоративног управљања. Према речима директора Светске трговинске организације (Pascal Lamy) одговорна конкурентност представља кључни елемент ефикасности глобалног тржишта. Као таква, комбинује проактивне корпоративне стратегије, иновативне политике и сарадњу са цивилним друштвом.⁵¹⁷

Описан приступ резултира креирањем нове генерације профитабилних производа и пословних процеса заснованих на принципима који подржавају шире друштвене, еколошке и економске циљеве. Одрживе конкурентне перформансе

⁵¹⁴ Милићевић, др В., Стратегијско управљачко рачуноводство, оп. цит., стр. 43.

⁵¹⁵ Детаљније о стратегијама стицања конкурентске предности погледати: Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The free press, New York, 2008, p. 34-38.

⁵¹⁶ За потребе овог дела истраживања пажњу ћемо усмерити на користи интегрисаног извештавања на нивоу предузећа. Као што је више пута до сада истакнуто, интегрисано извештавање има за циљ да креира вредност не само за непосредне и посредне учеснике у датом процесу, већ и за цело друштво кроз подстицаје предузећу да пружи свој допринос одрживом развоју.

⁵¹⁷ AccountAbility, Responsible Competitiveness (TM*), доступно <http://www.accountability.org/research/responsible-competitiveness/index.html> (16.08.2012).

могуће је креирати кроз мерење, транспарентност и преузимање одговорности за употребу обновљивих ресурса и побољшање благостања запослених, заједнице и еко-система.⁵¹⁸

Преко интегрисаног извештавања се јасно комуницира сагласност кључних стратегија предузећа са идејом одрживог развоја. Повратно, стејкхолдери имају могућност да диференцирају предузећа која потпуније обухватају и схватају материјалне ризике и шансе и сагласно томе ће своје ресурсе усмерити ка одговорним предузећима, што ће свакако позитивно утицати и убрзати њихов одрживи развој. Кроз састављање интегрисаних извештаја менаџмент је у прилици да унапреди знање и способности, развије ефикасније процесе и информационе системе који доприносе антиципирању и ефикаснијем адаптирању на екстерне промене. Јачање компетенција менаџмента резултира креирањем одрживих стратегија, ефикаснијом алокацијом ресурса, постизањем уштеда и коначно већим приносом.⁵¹⁹

Када се стејкхолдери укључе у дијалог на конструктиван начин (што је један од кључних принципа интегрисаног извештавања) тада у мањем степену представљају претњу и ограничење за пословање предузећа, чиме се без сумње доприноси реализацији дефинисаних циљева. Усклађивање интереса бројних стејкхолдера и превазилажење потенцијалних конфликта је веома важно за генерисање вредности предузећа, будући да сваки од стејкхолдера у наведеном процесу пружа свој специфичан допринос. Преношењем важних информација о томе како је одређен производ произведен на социјално или еколошки одговоран начин могуће је повећати тржишно учешће у односу на конкуренте које одликује незадовољавајући степен друштвене одговорности. Додатно, еколошки освешћени купци ће бити спремни да плате премију на производе који испуњавају еколошке стандарде, што доприноси повећању прихода. Надаље, друштвено одговорни инвеститори су спремни да плате премију за акције предузећа које промовише друштвено одговорно понашање.⁵²⁰ Наведене премије називају се још и *репутациона дивиденда* коју предузеће добија од купаца и инвеститора.⁵²¹ Предности се такође препознају и у подручју привлачења талентованог персонала, што је посебно важно у условима када конкурентска предност зависи од квалитета људских ресурса.

Поред наведеног, предузеће може постати релативно ефикасније не само преко редуковања сопствених трошкова, већ и преко повећања трошкова конкурентским предузећима. Ово кроз покушај да нову технологију којом располаже

⁵¹⁸Rochlin S., Integrating Integrated Reporting: Part One, AccountAbility, 2010, доступно <http://www.accountability.org/about-us/news/accountability-1/integrated-reporting-pt-i.html> (16.08.2012).

⁵¹⁹Orlitzky, M., Corporate Social Performance and Financial Performance: A Research Synthesis, објављено у: Crane, A., The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, 2008, p. 117.

⁵²⁰ Премија на акције (ажио) саставни је део финансијског капитала (у светлу концепта „пет врста капитала“ на коме се интегрисано извештавање заснива), прецизније капиталних резерви као компоненте капитала.

⁵²¹KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting, 2011, оп. цит., стр. 3.

наметне као стандард у одређеној индустрији, чиме фактички приморава и друга предузећа да издвоје ресурсе за набавку технологије. Она предузећа која то не учине благовремено неће представљати препреку у будућности. Из претходног произилази да интегрисано извештавање задовољава сва три услова неопходна за стицање конкурентске предности: односно рефлектује Портерове генеричке стратегије - уштеде у трошковима, диференцирање и фокус на креирање одрживе вредности. Додатно, значај интегрисаног извештавања огледа се и у чињеници да менаџменту пружа информације о покретачима кључних перформанси чиме пружа могућност реализације дефинисаног стратегијског плана.⁵²²

Околност да интегрисани извештај кроз транспарентан приказ свих релевантних информација обезбеђује основу за успостављање и одржање односа сарадње са стејкхолдерима, као кључне претпоставке дугорочног пословања, недвосмислено потврђује да интегрисано извештавање као елемент система корпоративног извештавања има своје место у укупном ланцу вредности. Поред изградње репутације и поверења, интегрисано извештавање доприноси ефикаснијем одлучивању свих корисника, што у крајњој инстанци резултира растом вредности за све стејкхолдере.

Друга страна медаље садржана је у чињеници да интегрисано извештавање подразумева обелодањивање бројних релевантних информација стејкхолдерима, од којих многе имају стратегијски карактер за будући успех предузећа. Прецизније речено, сматра се да поред стејкхолдера користи од интегрисаних извештаја могу имати и конкурентска предузећа. Наведени аспект корпоративног извештавања предмет је интересовања тзв. конкурентског рачуноводства чија суштина је садржана у чињеници да се на бази обелодањених извештаја врши процена позиције конкурентских предузећа и у складу са тим формирају одређене стратегије. Сагласно претходно наведеном, не изненађују критике појединих аутора о томе да је интегрисано извештавање контроверзно односно да обелодањивање важних информација управо може угрозити дугорочни успех и опстанак предузећа.

Неоспорно је да одређена обелодањивања могу угрозити способност предузећа да генерише будуће токове готовине. Такве информације обезбеђују значајне предности за конкурентска предузећа, а на рачун предузећа које их обелодањује. Примери информација које рефлектују конкурентску позицију предузећа су следећи:⁵²³

- стратегије, планови и тактике (план развоја производа, нова циљна тржишта);

⁵²² IFAC PAIB Forum: Integrated Reporting Can Result in Better Governance, доступно <http://www.ifac.org/news-events/2011-05/ifac-paib-forum-integrated-reporting-can-result-better-governance> (20.08.2012).

⁵²³ Милићевић, др В., Стратегијско управљачко рачуноводство, оп. цит., стр. 256.

- информације о технолошким иновацијама (производни процеси, технике које побољшавају квалитет производа, маркетинг приступ), као и иновације у управљању предузећем;
- информације о пословању (висина и структура трошкова, обим активности, расположиви ресурси, приходи и трошкови производње по сегментима).

Већина наведених информација садржана је у интегрисаним извештајима. Међутим, не треба доносити преурањен закључак о томе да су критичари интегрисаног извештавања у праву. Ово услед чињенице да је пре тога неопходно анализирати детерминанте који опредељују корисност објављених информација за конкурентска предузећа. Реч је о следећим факторима:⁵²⁴

- публика (корисници) којима се информације презентују;
- врста информација;
- степен обелодањених детаља;
- динамика и време (тајминг) обелодањивања.

Обелодањивања која су ограничена на даваоце капитала (инвеститоре и кредиторе) углавном не стварају неповољан утицај на конкурентску позицију предузећа, док обелодањивање идентичних информација индустрији којој предузеће припада може довести до угрожавања конкурентности. Интегрисано извештавање је намењено свим стејкхолдерима. Предузеће може извештај организовати по одељцима полазећи од циљне групе стејкхолдера.

Када је реч о врсти информација, публикавање информација о рутинским активностима има мањи утицај на конкурентску позицију у односу на информације стратешког значаја. Интегрисано извештавање подразумева обелодањивање релевантних информација. Међутим, превише детаља о планирању новог производа, његовим јединственим карактеристикама и разлозима потенцијалног прихватања од стране купаца значи истовремено и већу вероватноћу губитка конкурентске предности.

Динамика обелодањивања је такође кључна, будући да обелодањивање у одређеном (пажљиво одабраном) тренутку нема потенцијал да угрози конкурентску предност предузећа. Интегрисано извештавање и примена екстензивног језика пословног извештавања (XBRL) подразумева да су одређене информације доступне онда када су корисницима неопходне. Међутим, интегрисани извештај се саставља за одређени период и предузеће може утицати на његову садржину. Стратегије постају уочљиве кроз спроведене активности и информације о њима су доступне тек када

⁵²⁴ AICPA, „Jenkins Committee, Improving Business Reporting: A Customer Focus“, Special Committee on Financial Reporting, 2011, p. 34, доступно: <http://www.aicpa.org/interestareas/frc/accountingfinancialreporting/downloadabledocuments/jenkins%20committee%20report.pdf> (19.10.2012.).

таква сазнања више не могу угрозити тржишну позицију предузећа. Тако, на пример, информације о развоју производа могу се објавити тек непосредно пре лансирања производа на тржиште, како би се конкурентима оставило мање маневарског простора.

Међутим, и поред свести о импликацијама наведених фактора тешко је известити генерални закључак о ефектима обелодањивања одређених информација на конкурентску позицију предузећа. Пре свега, обелодањени извештаји представљају само део укупног информационог спектра којима конкуренти располажу. Осим тога, постоје обелодањивања која су директно усмерена на јачање конкурентске предности, на пример најаву новог производа у раној фази развоја, како би се конкурентима указало да ће тржиште бити освојено и да дати производ представља значајан корак у том правцу. Наравно, такав приступ резервисан је пре свега за предузећа која су се чврсто позиционирала на тржишту, у условима када степен постојеће конкуренције није изражено висок. Потенцијални конкуренти могу одустати од намере да уђу у одређену индустрију управо као резултат наведених обелодањивања. Такође, обелодањивања о новим и планираним производима саставни су део стратегије очувања и јачања репутације и брэнда. Наиме, најаву одређених побољшања постојећих и увођења нових производа и услуга усмерена је у правцу јачања лојалности постојећих купаца и придобијања њихове подршке за реализацију планираних подухвата.

Претходно наведено међутим не побија чињеницу да постоје одређене информације које су посебно осетљиве и да у том смислу могу иницирати трошкове за предузеће. Трошкови корпоративног обелодањивања могу се сумирати на следећи начин:⁵²⁵

- Трошкови припремања и обелодањивања извештаја, посебно интегрисаних извештаја нису занемарљиви⁵²⁶ и њих сносе власници предузећа. Међутим, њихова висина може се правдати чињеницом да су одређене информације од виталног значаја како за менаџмент, тако и бројне стејхолдере. Додатно, претходно побројане користи говоре у прилог да се

⁵²⁵ Прилагођено према AICPA, „Jenkins Committee, Improving Business Reporting: A Customer Focus“, оп. цит., стр. 38.

⁵²⁶ Према неким проценама извештавање о одрживом развоју захтева између 10.000 америчких долара и 50 часова рада за састављање једноставног извештаја према смерницама GRI уз примену нивоа „Ц“ извештавања (почетни ниво), па до 250.000 америчких долара и преко 1.000 радних часова за комплексније извештаје. Интегрисано извештавање има за циљ да значајно редукује обим извештаја, а тиме и укупне трошкове извештавања. Када се предузеће определи да отпочне са интегрисаним извештавањем, то ће у првим корацима захтевати припремање одређених информација које раније нису биле предмет ни интерног нити екстерног извештавања, што доводи до повећања трошкова састављања извештаја. Детаљније о томе: погледати: Roberts, D., „CSR Reporting Risk“, White Paper, RAAS Consulting, 2010.

такви издаци могу сматрати својеврсним видом инвестирања у будућност предузећа.

- Трошкови који настају услед обелодањивања конкурентски осетљивих информација обухватају:

- Трошкове настале услед угрожавања и губитка конкурентности;
- Трошкове чији настанак је инициран губитком супериорне позиције предузећа у преговорима са добављачима и купцима услед обелодањивања поузданих информација. Преговарање пословних партнера је својеврсни вид „игре“ са нултом сумом. То значи да већа преговарачка моћ једне стране значи трошак за другу страну.
- Парнице покренуте услед обелодањивања поверљивих информација, као и повезани неповољни исходи текућих парница.

Обелодањивање информација које могу угрозити позицију предузећа свакако није у интересу ни њених инвеститора нити кредитора, јер се тиме подрива вредност њихових инвестиција односно повећава кредитни ризик. Полазећи од наведених трошкова, борд директора има одговорност да усклади користи веће транспарентности пословања за потребе стејкхолдера са трошковима припремања и обелодањивања информација, као и повезаним конкурентским и правним ризицима. Проблем додатно усложњава чињеница да није могуће одређени тип информација специфицирати као поверљиве будући да је њихова релевантност за конкуренцију опредељена различитим факторима и околностима. Директор финансија између осталих треба да има способност да процени која обелодањивања су потенцијално штетна, а која не.

Корпоративно извештавање је кроз наведену дилему већ прошло у ери увођења рачуноводствених стандарда и повећаних захтева обелодањивања. Не треба заборавити чињеницу да су поједини менаџери финансијске извештаје из различитих разлога проглашавали пословном тајном. Данас када је обелодањивање финансијских извештаја уобичајена појава наведено питање више нико и не поставља.

Ризик од губитка конкурентске позиције могуће је ублажити чињеницом да тренутно бројна предузећа на добровољној основи публикују интегрисане извештаје. У том смислу, увођење обавезе публикавања интегрисаног извештавања за сва предузећа (што је део плана појединих институција за наступајући период) предности које конкуренти стекну увидом у ове извештаје бити могуће неутралисати реципрочним увидом у њихове извештаје. Интегрисано извештавање подразумева брисање граница између интерног и екстерног извештавања и публикавање информација које менаџмент користи у свакодневном пословању (уколико задовољавају услов материјалности). Међутим, неопходно је правити разлику између

обелодањивања типа: „погледајте чиме се бавимо и шта покреће наше пословање“ од обелодањивања „крунског драгуља“ пословања.

Ограничења повезана са обелодањивањем конкурентски осетљивих информација не смеју се користити као изговор за избегавање презентовања значајних информација. Веза између обелодањивања и негативних последица мора бити директно уочљива. Напори менаџмента да одређена обелодањивања изостану могу се тумачити постојањем бојазни да ће међу приказаним интегрисаним перформансама стејкхолдери препознати знаке упозорења на неодрживост пословања, услед чега ће такву компанију избегавати.

2. ИНТЕГРИСАНО ИЗВЕШТАВАЊЕ У КОНТЕКСТУ ТРЖИШТА КАПИТАЛА

Интегрисано извештавање као што је до сада више пута поновљено намењено је кључним стејкхолдерима предузећа. Околност да једну од категорија кључних стејкхолдера чине и инвеститори, како постојећи тако и потенцијални, сугерише да је интегрисано извештавање између осталог усмерено и ка бољој комуникацији са тржиштем капитала како би се повећала ефикасност алокације ограничених ресурса.

За инвеститоре је стални раст тржишне вредности предузећа основна претпоставка њиховог улагања, док се одржање уложеног капитала посматра као минимални захтев који се поставља пред менаџмент. При томе, успех менаџмента се мери управо преко висине креиране додате вредности, на основу чега инвеститори доносе не само одлуке о својим улозима, већ и о управљачкој структури.⁵²⁷

Поједине берзе увеле су обавезу публикавања интегрисаних извештаја или извештаја о одрживом развоју предузећа као услов уласка и котирања на берзи (америчка комисија за хартије од вредности, берзе у Јоханесбургу, Копенхагену и друге). Задатак интегрисаног извештавања је да рефлектује комплексност која је својствена савременом пословању, међузависност финансијских и нефинансијских фактора, способност менаџмента да ове релације искористи за креирање вредности и коначно да читаоцима укаже на свест менаџмента о ризицима и шансама које потичу од нефинансијских фактора.⁵²⁸

Потпуно разумевање значаја интегрисаних извештаја у контексту тржишта капитала иницира потребу да се најпре укаже на нефинансијске информације које заједно са финансијским репрезентују целовиту слику о предузећу, значај тзв.

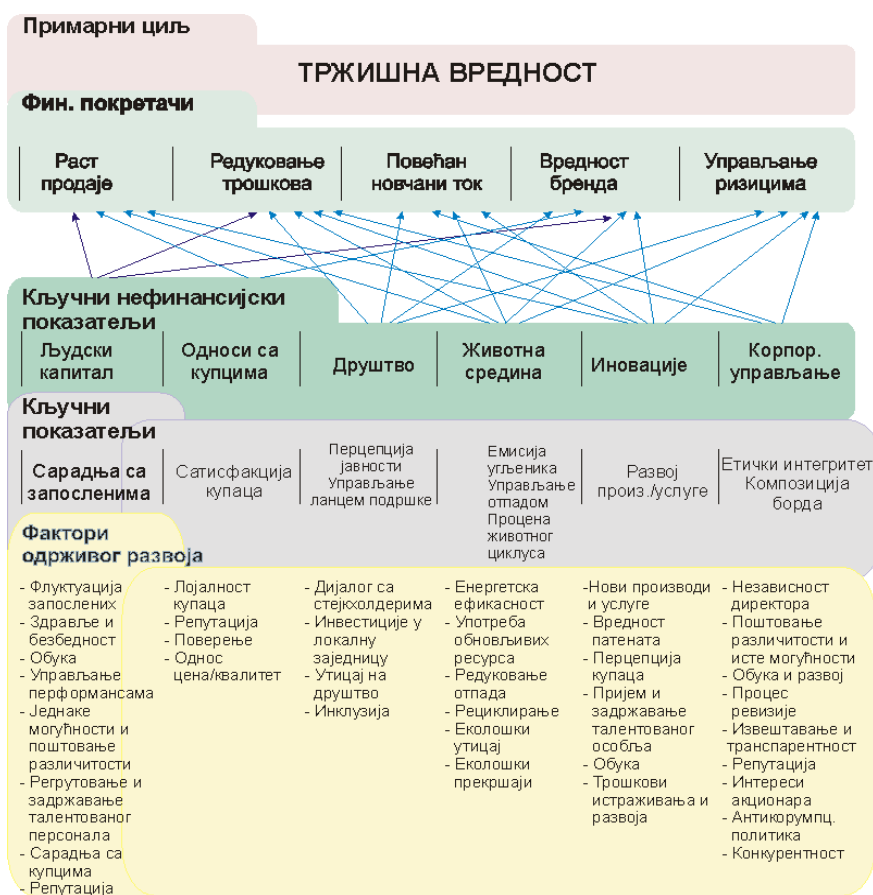
⁵²⁷ Шкарић-Јовановић, др Ката, Одржање капитала при примени концепта фер вредности, зборник радова са XIV Конгреса СРППС: Улога финансијске и рачуноводствене професије у превазилажењу кризе у реалном и финансијском сектору, Теслић, X/2010, стр. 18-19.

⁵²⁸ ICGN Statement and Guidance on Non-financial Business Reporting, International Corporate Governance Network, 2008, p. 7.

интегрисане анализе, односно потребу утврђивања међузависности између финансијских и нефинансијских перформанси, импликације укупних перформанси одрживог развоја на рејтинг и позицију предузећа на финансијском тржишту и цену капитала као кључну детерминанту креирања вредности.

Изражен „вредносни геп“ између традиционалних рачуноводствених мерила вредности на једној и тржишне капитализације предузећа на другој страни, као императив намеће потребу изласка из уских оквира финансијског извештавања. Наиме, текући финансијски извештаји рефлектују само део укупне вредности предузећа. То је последица чињенице да је протеклих декада пословни модел значајно измењен и да тренутно материјална имовина репрезентује свега 19% укупне тржишне вредности предузећа.⁵²⁹ Као комплементарне, нефинансијске информације треба да омогуће да се историјске перформансе ставе у контекст и укажу на будуће ризике, могућности и просперитет предузећа (погледати слику).

Слика бр. 5.1. – Нефинансијски покретачи тржишне вредности предузећа



Извор: Swannick, J., „Collaborative Venture on Valuing Non-Financial Performance“, proceedings of the First Integrated Reporting Convention, Frankfurt, 2011, p. 121.

⁵²⁹ Deloitte & Touche, „Integrated Reporting: The new big picture“, оп. цит., стр. 127.

Предузећа која иступају на финансијским тржиштима традиционално пружају инвеститорима смернице у погледу будућих резултата, како би привукла неопходан капитал. Наведена пракса уведена је током седамдесетих година прошлог века, када су менаџери бројних фирми отпочели са пласирањем информација о прогнозираним добицима великим инвеститорима. Током деведесетих година описана пракса постала је редовна појава, а након бројних скандала почетком новог миленијума нашла се на удару оштрих критика.

Са развојем нове економске парадигме и растом свести о друштвеној одговорности предузећа правила комуницирања са инвеститорима унеколико су се променила. Прецизније речено, транспарентност и дијалог остали су и даље важни, али садржај информационих токова између предузећа и различитих типова инвеститора значајно се променио. Инвеститори настоје да разумеју шта је то што покреће вредност предузећа, односно на који начин се она креира и одржава? У том смислу, интегрисано извештавање може допринети откривању квантитативних и квалитативних услова који обликују перформансе предузећа, чиме стиче важну улогу у ублажавању краткорочне оријентације која тренутно утиче на финансијске анализе и остале приступе вредновања. Додатно, интегрисано извештавање пружа подршку инвеститорима да разумеју стратегијске циљеве посматраног предузећа и напредак у њиховом постизању.

Када је реч о типологији инвеститора могуће је правити разлику између краткорочно оријентисаних и дугорочних инвеститора, традиционалних и социјално одговорних улагача. Мали, непрофесионални инвеститори су по правилу оптерећени приватно течевинским интересима и као такви усмерени су на краткорочни временски хоризонт, док велики, институционални инвеститори углавном размишљају дугорочно. Садржај комуникације опредељује и тип инвеститора којима ће предузеће бити атрактивно. Речено примером то значи да пласирање прогноза о кварталним добицима афирмише фокус на краткорочне приносе, пре свега у виду капиталних добитака кроз висок степен волатилности цена хартија од вредности и њихову препродају. Међутим, наведена стратегија комуникације и понашања менаџмента не само да не доприноси креирању дугорочне вредности већ напротив често доводи до њене ерозије. Ово због тога, што је у датом амбијенту менаџмент изложен притисцима да максимизује краткорочне добитке, што претпоставља улазак у ризичније подухвате и занемаривање одређених стратегијских шанси и ризика, чиме се редукује ефикасност корпоративног управљања.

Временом, предузећа су постала свесна да одрживо пословање креира веће користи од материјалне имовине и краткорочне вредности, пре свега кроз уштеду трошкова, редуковање ризика и иновације производа и услуга, о чему је већ било више речи. Свест о ограничењима краткорочног размишљања менаџмента условила је да један број светски најпознатијих компанија (*Coca-Cola, Intel, Ford, General*

Motors, Citygroup) оконча праксу издавања прогноза о будућим резултатима.⁵³⁰ Наиме, поменута предузећа су одлучила да се рефокусирају на одрживе циљеве и дугорочне перформансе уместо краткорочних профитних постигнућа, како би се избегли трошкови повезани са прогнозама (негативне импликације на цене акција уколико се најављени резултати не реализују). Наведени приступ промовише креирање и јачање одрживе вредности за акционаре.

Успешна имплементација описаних промена претпоставља да се квалитет комуникација и транспарентност пословања унапреде кроз пружање релевантних и учесталих информација о стратегији предузећа и дугорочној вредности, затим да се кроз ширу едукацију повећа свест учесника на тржишту капитала о користима дугорочног размишљања и трошковима краткорочног фокуса; као и да се компензације менаџмента ускладе са дугорочним интересима стејкхолдера.⁵³¹

На први поглед може деловати необично захтев да се инвеститорима обелодањују информације о стратегијама предузећа. Пре него што се осврнемо на значај стратегије, неопходно је указати да извештавање о стратегијама није тековина интегрисаног извештавања, већ да је такав захтев уведен преко Четврте и Седме директиве Европске Уније, кроз обавезу састављања и публикавања Извештаја о пословању.⁵³² Дакле, да би се указало на релевантност наведених информација, можда би било интересантно фингирати околности када познавање стратегије предузећа није неопходно: то би био амбијент у коме су постојећи акционари и остали стејкхолдери задовољни постојећим приносима односно степеном благостања по основу интеракције са предузећем, где нема апсолутно никаквих промена у грани које би могле угрозити позицију предузећа, укључујући регулативу и преференције потрошача, као и потпуну пасивност конкуренције. Како пословни живот демантује описану фикцију, може се закључити да су информације о стратегијама предузећа релевантне, посебно када је реч о дугорочно оријентисаним инвеститорима, али и бројним стејкхолдерима.

Важно је нагласити да се информационе потребе инвеститора и аналитичара не исцрпљују информацијама о стратегијама предузећа, оне су знатно комплексније и укључују и друга бројна питања повезана са дугорочним опстанком предузећа (интелектуални и људски капитал, животну средину, сатисфакцију купаца, репутацију предузећа, људска права, антикорупцијску праксу, ланац снабдевања и односе са заједницом).

⁵³⁰ Razaee Z., *Corporate Governance post Sarbanes-Oxley: Regulations, Requirements and Integrated Processes*, John Wiley & Sons, Inc., 2007, p. 14.

⁵³¹ Ibid, p. 15.

⁵³² Практика је међутим показала да је наведеном сегменту извештавању недостајао контекст и оквир који повезује еколошке, социјалне и информације о корпоративном управљању са информацијама неопходним учесницима на тржишту капитала.

Поједини инвеститори изражавају посебно интересовање за перформансе о корпоративној одговорности, прецизније за социјална и/или еколошка питања у степену у коме она могу утицати на приносе њихових улагања, током временског периода који је за њих релевантан. Један од очигледних примера повезаности корпоративне друштвене одговорности са дугорочном финансијском вредношћу представља постојање бројних резолуција акционара, којима се захтева минимизовање негативних утицаја пословања предузећа на животну средину или на друштвену заједницу. Готово половина (45%) резолуција повезана је са КДО. Тиме се успоставља веза између питања из домена одрживог развоја и ризика креирања вредности за акционаре.⁵³³

Надаље, менаџмент све више постаје свестан значаја управљања перформансама одрживог развоја за потребе имплементације пословних стратегија, креирања и одржања вредности предузећа. Када је реч о малим инвеститорима наведена питања се посматрају за релативно кратак временски рок (од неколико месеци до две године). За наведени период већина еколошких и социјалних питања није финансијски значајна. Из претходног међутим, не треба извучити закључак да инвеститори нису уопште заинтересовани за дугорочне импликације наведених утицаја, већ да ће им категорија традиционалних инвеститора мање пажње посветити приликом доношења одлука о куповини, задржавању или продаји акција.

На другој страни, категорија социјално одговорних инвеститора ће независно од временског хоризонта који је за њих интересантан, пажљиво проучити наведене еколошке и социјалне импликације пословања и уколико су оне неприхватљиве са становишта њихових критеријума и етике, улагање ће изостати односно постојећа улагања ће бити повучена. С тим у вези, интересантан је случај компаније *Foxconn* која је главни произвођач компаније *Apple* у Кини, откривен јануара 2012. године поводом нехуманог поступања са запосленима. Непосредно након овог догађаја компанија је забележила најнижу стопу раста, а цене акција су забележиле краткорочни пад. Актуелни примери интересовања инвеститора за еколошка питања обухватају импликације загађења у сектору електричне енергије, безбедност и еколошки ризик у сектору за нафту и гас и др.

Светски познати произвођач спортске опреме, компанија *Puma* је у новембру 2011. године прва обелоданила детаљан еколошки извештај о успеху за 2010. годину у коме су приказани монетарни аспекти еколошких утицаја, прецизније трошкови употребе воде, земљишта, загађења ваздуха и отпада, повезаних са пословањем у

⁵³³ Резолуције представљају предлоге које подносе акционари, а о којима се гласа на годишњој скупштини акционара. Ове резолуције могу се односити на компензације менаџмента, али и питања из домена КДО (глобално загревање, људска права, удружења запослених и сл.). Детаљније погледати: Monks, R., Lajoux, A., *Corporate Valuation for Portfolio Investment*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken 2011, p 321.

целом ланцу снабдевања.⁵³⁴ Циљ извештаја, поред интерних користи за предузеће, је да се акционарима и осталим стејкхолдерима омогући да сагледају величину и значај утицаја пословања наведеног предузећа на окружење.

У прилог потребе респектовања наведених питања и са аспекта кратког рока говори и случај изливања нафте 2010. године у Мексичком заливу који репрезентује трагичан доказ повезаности између еколошких ризика и економских циљева. Током два месеца од изливања *British Petroleum* је потрошио више од две милијарде долара на санирање еколошке штете, а додатни трошкови тек су предстојали. Цене акција ове компаније опале су више од 50% у року од 30 дана од настанка катастрофе.⁵³⁵

Конечно, када је реч о дугорочно оријентисаним (институционализованим) инвеститорима попут пензионих фондова, осигуравајућих друштава и других улагача, еколошка и социјална питања нису примарно намењена одлукама о трговању. Дакле, наведене информације се по свом квалитету разликују од кварталних извештаја и прогноза и као такве треба да укажу на квалитет управљања и одрживост пословног модела. У том смислу, уколико инвеститори на основу приказаних интегрисаних извештаја закључе да менаџмент ефикасно ради свој посао, тада неће предузимати никакве радње. У супротном случају, имају прилику да непосредно уоче неправилности и благовремено реагују.

Који конкретни еколошки, социјални и управљачки фактори ће бити релевантни за вредновање предузећа зависи од индустријског сектора коме предузеће припада и његове географске локације. У инвестиционој анализи неопходно је користити и квантитативне и квалитативне податке. Стандардни финансијски модели вредновања готово се у потпуности базирају на квантитативним инпутима. Значајан део вредности могуће је обухватити преко нефинансијских фактора у виду квалитативних података. То је прилика да се прошире модели вредновања како би се повезали квалитативни фактори са финансијским перформансама. Ове информације обухватају процене о тржишним трендовима, стратегију уласка на тржиште, стратегију повећања капитала, идеју о развоју нових производа, локална питања одрживог развоја (климатске промене, недостатак воде, претерана експлоатација природних ресурса, друштвени сукоби и сл).⁵³⁶

Тржиште капитала често користи нефинансијске информације које добија од трећих страна, а које су не ретко непроверене, што условљава већи степен

⁵³⁴ Puma's Environmental Profit and Loss Account for the year ended 31 December 2010, Puma, доступно http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf (22.08.2012).

⁵³⁵ Укупни трошкови санације износили су преко 40 милијарди америчких долара. Детаљније погледати: Weber Н., *One year after the spill, BP is looking strong*, доступно http://www.msnbc.msn.com/id/42650825/ns/business-us_business/t/one-year-after-spill-bp-looking-strong/, (20.08.2012).

⁵³⁶ WBCSD and UNEP FI, *Translating ESG into Sustainable business value: Key insight for companies and investors*, World Business Council for Sustainable Development and UNEP Finance Initiative, 2010, p. 12.

претпоставки и екстраполација. Транспарентно комуницирање и обезбеђење информација директно тржишту капитала за потребе доношења инвестиционих одлука, обезбеђује предузећу већи степен контроле над процесом комуницирања информација, чиме се истовремено пружа могућност да се инвеститорима понуди потпунији увид у остварене перформансе. Отуда инвеститори оправдано очекују од предузећа да обезбеди процену финансијских импликација насталих екстерналија (повећани трошкови, потенцијалне обавезе), активности предузете у циљу управљања овим ризицима, као и процену ефикасности предузетих активности.⁵³⁷

Цене акција могу позитивно реаговати на обелодањивање перформанси одрживог развоја из бројних разлога, пре свега услед позитивне реакције социјално одговорних инвеститора, затим конвенционални учесници на тржишту капитала могу сматрати релевантним обелодањивања о еколошким обавезама или управљању социјалним ризицима. Такође, кроз наведена обелодањивања менаџмент сигнализира свест о значају управљања социјалним и еколошким питањима као и своју компетентност у том процесу. С тим у вези, интересантан је случај компаније *Novo Nordisk* која је са публикавањем интегрисаних извештаја отпочела 2004. године. У периоду од 2005-2011. године цене акција ове компаније забележиле су значајно већу стопу раста (390%) у односу на цене акција конкурентских фармацеутских компанија које нису усвојиле концепт интегрисаног размишљања и извештавања.⁵³⁸

С друге стране, необелодањивање релевантних информација се посматра као неповољна вест што истовремено утиче на перцепцију ризика, репутацију предузећа, финансијске показатеље и коначно на тражњу за акцијама. Тако, на пример, уколико изостане извештавање о одрживом развоју, инвеститори ће бити у већој неизвесности у погледу утицаја еколошких догађаја на будуће економске перформансе предузећа. Такође, они могу редуковати износе очекиваних новчаних токова како би обухватили могуће ефекте будућих захтева за компензацијама штета и повезаним парницама.

Добровољно обелодањивање указује да менаџмент има смелости да објави своје перформансе чиме шаље позитивне сигнале инвеститорима, а у случају неповољних перформанси има прилику да пружи објашњење и план акције. Додатно, висок квалитет интегрисаног извештавања редукује информациону асиметрију између интерних и екстерних стејкхолдера, а тиме и неизвесност инвеститора у погледу будућих еколошких и социјалних перформанси, као и повезаних новчаних токова. Интегрисано извештавање обезбеђује правовремену расположивост информација, изазов на који финансијско извештавање није успело успешно да одговори. Публиковање релевантних информација претпоставља активан дијалог са

⁵³⁷ Sullivan, R., „What do Investor Want to Know about Corporate Responsibility?“, *The Sustainable Business Blog*, доступно <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/investors-corporate-responsibility> (23.12.2011).

⁵³⁸ Eccles, R., Armbruster, K., „Integrated Reporting in the Cloud“, *IESE Insight*, Issue 8, first quarter, 2011, p. 17.

инвестиционом заједницом како би се препознале њихове информационе потребе. Тиме се између предузећа и инвеститора граде односи засновани на поверењу што је не само основа за репутацију предузећа и његову атрактивност већ и за ефикасно функционисање тржишта капитала. У том смислу, интегрисано извештавање има улогу да обнови нарушено поверење учесника на тржишту капитала. Већа тражња за акцијама значи њихову већу тржишну цену и ниже трошкове капитала. Као што је познато купопродајне операције са акцијама и другим хартијама од вредности које је предузеће емитовало, прецизније обим и учесталост трансакција директно зависе од обима и квалитета расположивих информација. Повратно наведене трансакције имају импликације на ликвидност и цене хартија од вредности. Тиме се извештавање о питањима из домена одрживог развоја директно повезују са вредношћу за акционаре.

Предузећа која су у претходном периоду имала високе трошкове капитала, ће се вероватно добровољно одредити за интегрисано извештавање. Трошкови капитала се редукују за предузећа са супериорним перформансама у домену одрживог развоја. Таква предузећа по правилу су атрактивна за институционалне инвеститоре и аналитичаре који ће знатно прецизније вршити прогнозе. Најзад, предузећа која обелодањују интегрисане извештаје по правилу у периоду од две године пласирају нову емисију акција (тзв. сезонска понуда капитала).⁵³⁹ У наведеном контексту интегрисано извештавање има улогу да омогући приступ предузећа неопходном капиталу, односно да капитал учини у већем степену доступним.

Резултати студије коју је спровела консултантска и ревизорска кућа *PriceWaterhouseCoopers* а којом су обухваћена предузећа која на континуираној основи обелодањују нефинансијске информације указују да постоји корелација између извештавања о одрживом развоју и побољшаних перформанси у следећим подручјима.⁵⁴⁰

- бруто маржа је повећана за око 10% у односу на предузећа која не обелодањују нефинансијске информације;
- већа маргина помаже предузећу да генерише више готовине преко значајно већег слободног новчаног тока;
- предузећа која извештавају о нефинансијским перформансама генеришу већи принос за акционаре у односу на она која то не чине.

⁵³⁹ Dhaliwal, D., Zhen, Li O., Tsang, A., Yang, Y., „Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting“, 2010, доступно <http://ssrn.co/abstract=1687155> (15.11.2012).

⁵⁴⁰ PriceWaterhouseCoopers, „Nonfinancial reporting, stock price, and performance“, *R&C World Express*, July 2010, p. 6. доступно <http://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/pdf/rc-worlds-newsletter-jul2010.pdf> (15.01.2012.).

Рејтинг агенције и поред бројних контроверзи имају важну улогу на тржишту капитала будући да процењују кредитну способност предузећа и сигурност улагања у њихове хартије од вредности. Рангирање је могуће извршити не само на основу финансијског аспекта пословања, већ и на бази постигнутих перформанси у подручју одрживог развоја. Увођење рејтинга одрживог развоја (*sustainability rating*) служи као прегледни индикатор о томе колико је пословање предузећа заиста одрживо. Реч је о привлачном концепту који се изводи из комплексности бројних независних фактора у једну листу коју могу сви разумети. Последњих година појавио се велики број рејтинг агенција које настоје да постану ауторитети у идентификовању „добрих корпоративних момака“. У јуну 2011 Глобална иницијатива за рангирање на основу перформанси одрживог развоја (*Global Initiative for Sustainability Rating - GISR*) указала је на неефикасност и неконзистентност текућег система утврђивања рејтинга. С тим у вези, Mindy Lubber председник *Ceres-a* изразила је потребу изналажења инструмента за алокацију капитала – финансијског, људског, социјалног и природног ка предузећима лидерима у подручју одрживог развоја. Отуда веома атрактивно звучи визија *GISR* да крене истим некомерцијалним и независним путем попут Глобалне иницијативе извештавања, а подршку је добила од стране агенције за пружање финансијских услуга *Fortune 100*, фирме за управљање инвестицијама *Calvert Group* и организације за пословне и финансијске вести *Bloomberg*.⁵⁴¹

Аналогно традиционалним берзанским индексима, *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* селекује водеће компаније које се фокусирају на одрживи развој. При томе, акције компанија у оквиру 57 индустријских сектора које у потпуности задовољавају кључне критеријуме одрживог развоја, знатно боље од својих конкурената су укључене у индекс. Критеријум „најбољи у класи“ подстиче конкуренцију између предузећа како би се укључила у индекс. Лидери се идентификују на бази специјалног упитника о еколошким, социјалним и управљачким питањима.⁵⁴² Циљ индекса је да се јасно разликују фирме које имају добре перформансе и повезана обелодањивања од оних која имају негативне перформансе а обелодањују их као позитивне.

Кроз обелодањивање индекса компаније имају увид у резултат који су остварили по основу сваког критеријума, а истовремено се приказују најбољи, просечни и најнижи скор. Тиме се пружа могућност предузећима да изврше компарацију својих јаких и слабих страна у односу на конкуренте. Додатно, процењивање пружа стратегијски увид у начин на који је одрживи развој повезан са пословним перформансама. Све ово указује да предузећа морају континуирано да

⁵⁴¹PriceWaterhouseCoopers, New Move Promises „Gold Standard“ for Sustainability, *World Watch: Governance, Reporting and Assurance*, Issue 3, 2011, p. 31, доступно: <http://www.pwc.com/gx/en/ifrs-reporting/world-watch/issue3-2011.jhtml> (15.01.2012.).

⁵⁴²Детаљније погледати S & P Dow Jones Sustainability Indices, <http://www.djindexes.com/sustainability/>

напредују у креирању дугорочне вредности, побољшају мерење утицаја и усклађују питања одрживог развоја са целокупном стратегијом и пословањем како би била саставни део индекса. Из наведених разлога поједине фирме директно повезују бонусе менаџмента са годишњим листингом.

Претходно сугерише да предузећа треба да препознају везу између побољшања у нефинансијским подручјима и новчаног тока или цене акција. Креирање вредности за акционаре претпоставља активну сарадњу са свим кључним стејкхолдерима. Недостатак релевантних информација има бројне негативне ефекте: пре свега, поспешује оријентацију на кратак рок, продубљује информациону асиметрију, условљава погрешне одлуке о алокацији капитала, интензивира волатилност тржишта капитала, охрабрује циркулацију и употребу инсајдерских информација и коначно доводи у питање опстанак предузећа. У том смислу, интегрисани извештаји представљају важну основу за инвестиционе одлуке, али и дијалог са осталим стејкхолдерима.

3. XBRL ПРОГРАМСКИ ЈЕЗИК КАО ИНСТРУМЕНТ ПОСЛОВНОГ ИЗВЕШТАВАЊА

Појава и шира употреба Интернета као што је опште познато иницирала је информациону револуцију која се манифестује у чињеници да су на милијарде информација у електронском облику доступне уз релативно ниске трошкове или потпуно бесплатно, на захтев инициран само једним кликом. У контексту корпоративног извештавања описани амбијент значајно је утицао на систем комуникације између предузећа и његових стејкхолдера у смислу да су њихове информационе потребе еволуирале и као такве постале изузетно комплексне. Додатно, актуелни тржишни услови и откривени случајеви манипулација финансијским извештајима наглашавају потребу транспарентног и ефикасног достављања информација како би се благовремено одговорило на информационе потребе бројних стејкхолдера. Применом одређених софтверских програма и стандарда то је могуће учинити на бржи и једноставнији начин, него што је то случај у условима мануелног састављања и пласирања корпоративних извештаја.

Језик проширених ознака (*Extensible Markup Language-XML*) представља Интернет технологију која се користи за електронску размену података ширег круга предузећа. При томе, реч је о кључном језику који се примењује у форми прихваћених дијалеката које захтевају специфични пословни процеси. Примена *XML* за обраду рачуноводствених података и потребе извештавања назива се екстензивни

(проширени) језик пословног извештавања *XBRL (eXtensible Business Reporting Language)*.⁵⁴³

Почетак примене шире прихваћеног електронског формата извештавања од стране јавних рачуновођа везује се за 1998. годину, када је био познат под називом „екстензивни језик финансијског извештавања“. Убрзо се међутим увидело да технологија може да се адаптира и примени знатно шире од првобитно предвиђене намене и да сагласно томе има потенцијал да покрије свеобухватније потребе извештавања. Да би назив прецизно рефлектовао овај шири домет примене извршено је преименовање на „екстензивни језик пословног извештавања“.⁵⁴⁴

XBRL представља међународни стандард за припремање и употребу корпоративних пословних извештаја. Као софтверски језик усмерен је на подршку инвеститорима, аналитичарима, регулативи и осталим стејкхолдерима тиме што пружа могућност добијања и размене информација на брз и ефикасан начин. Ово се постиже преко протокола означавања информација, прецизније на начин да се сваком сегменту информације у електронском облику по аутоматизму додаје одговарајући идентификациони код (ознака). Једна од предности употребе XBRL електронског језика огледа се у томе да рачунари могу да врше избор, анализу, чување, размену и презентацију информација.⁵⁴⁵ Претходно сугерише да XBRL представља револуционарни приступ корпоративном извештавању с обзиром да стејкхолдерима омогућава приступ неопходним информацијама без потребе да их унапред захтевају.

Основна карактеристика XBRL је да је неутралан у односу на платформу што значи да садржај који преноси остаје непромењен. Такође, пружа могућност да се извештаји ефикасно трансформишу из једног система у други, између различитих предузећа, без губитка њиховог суштинског значаја. Прецизније речено, финансијски (или други) извештаји могу бити састављени применом одређеног рачуноводственог софтвера, а корисници имају прилику да посредством *XBRL* стандарда извештај преузме у жељеном формату.

Две главне компоненте XBRL као стандарда за финансијске и нефинансијске информације су техничке спецификације и таксономије. Техничке спецификације садрже фундаменталне дефиниције о томе како XBRL заправо ради. Основна XBRL спецификација дефинише три димензије: извештајни период, извештајни ентитет

⁵⁴³ Willis, M., *XBRL: „Corporate Communications for the 21st Century“*, PriceWaterhouseCoopers, 2002, p. 9.

⁵⁴⁴ Piechocki M., Servais O., „The Role of XBRL and IFRS in Integrated Reporting“, *The landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, оп. цит., стр. 156.

⁵⁴⁵ Малинић, др С., Тодоровић мр М., „Имплементација интегрисаног рачуноводственог информационог система – теоријско методолошке основе и ризици“, *Рачуноводство*, СРРС, бр. 1-2/2011, стр. 28.

(предузеће или дивизију) и шире дефинисани сценарио извештавања уведен са намером да прави разлику између остварених и пројектованих чињеница. Употреба димензија има за циљ да поједностави означавање и таксономију.⁵⁴⁶

XBRL представља есенцијални речник ознака (*tag*) које се могу применити на сваки елемент финансијског извештаја. Наведене ознаке XBRL спецификација су организоване у логичке структуре познате као таксономије тј, системе за класификацију података. Таксономије указују који подаци су приказани и како су повезани са осталим позицијама у извештају. Наиме, таксономије представљају својеврсни речник неопходан за разумевање језика који користи XBRL. У питању су категоризоване шеме којима се дефинишу специфичне ознаке за поједине ставке информација.⁵⁴⁷

Предности стандарда XBRL огледају се у следећем:⁵⁴⁸

- нижи трошкови припремања, публикавања и употребе извештаја (редукују се време и неопходне интервенције надлежних за извештавање),
- већа флексибилност извештавања и благовремене информације за менаџмент предузећа;
- поједностављен и међународни приступ информацијама;
- стандардизоване информације које препознају и разумеју сви корисници;
- повећана поузданост информација кроз редуковање грешака;
- повећан степен транспарентности извештавања;
- дистрибуција информација уз очување њиховог интегритета;
- подржава аналитичке способности.

Основна премиса за реализацију наведених предности јесте активна подршка свих чланова који партиципирају у процесу извештавања.

Поред наметнуте законске обавезе пласирања извештаја посредством XBRL стандарда у појединим земљама (САД, Аустралија, Канада и друге), у остатку света бројна предузећа се на добровољној основи опредељују за његову примену. Реч је о проактивним предузећима, лидерима у својим индустријама која желе да

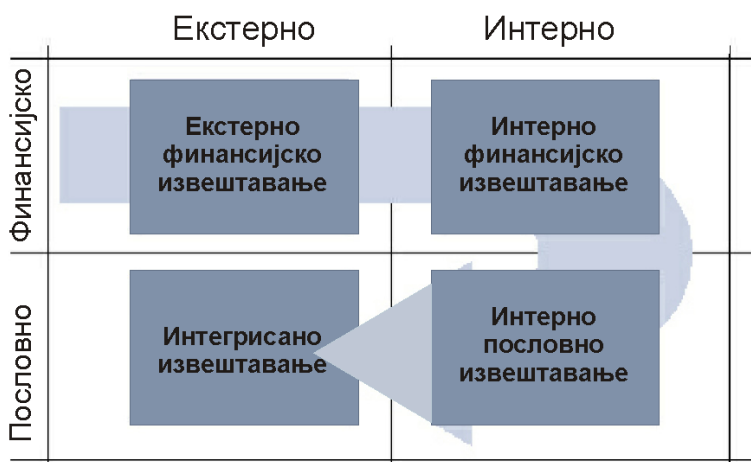
⁵⁴⁶ Gonzalbez, J., Rodriguez, M., „XBRL and Integrated Reporting“: The Spanish Accounting Association Taxonomy approach, The International Journal of Digital Accounting Research, Vol. 12, 2012, p. 63

⁵⁴⁷ Могуће је поставити питање надлежности за формирање и одржавање таксономија. Тако на пример, US GAAP XBRL таксономије су дефинисане и ажуриране од стране FASB, док су IFRS XBRL таксономије дефинисане од стране IASB. Једно од решења за таксономије у подручју извештавања о одрживости је и новоформиран Комитет за интегисано извештавање (IIRC). Детаљније погледати: Maheshwari, S.N., Maheshwari, S.K., „XBRL A Major Step in Globalization of Integrated Financial Reporting System“, *DIAS Technology Review*, Vol. 8, No. 1, 2011, p. 11. као и Piechocki, M., Servais, O., „The Role of XBRL and IFRS in Integrated Reporting“, in *The landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, оп. цит., p. 164.

⁵⁴⁸ PriceWaterhouseCoopers, *Trusted and Efficient Financial Reporting*, Working paper, 2003, p. 6. доступно: https://www.pwc.com/en_GX/gx/xbrl/assets/pwc_trusted_efficient_financial_reporting.pdf (27.10.2012.).

стејхолдерима обезбеде неопходне информације и на тај начин унапреде дијалог са њима. Тренутно XBRL користе компаније које покривају више од 75% тржишне капитализације на глобалном нивоу за потребе извештавања о финансијским информацијама, услед чега се очекује да ће се предности употребе овог пословног језика ускоро проширити и на интегрисано извештавање (погледати слику).

Слика бр. 5.2. - Развојни пут XBRL



Извор: прилагођено према: „Trusted and Efficient Financial Reporting“, Working paper, PriceWaterhouseCoopers, 2003, p. 8.

Иако је тренутно употреба XBRL углавном ограничена на финансијске информације, овај стандардни језик пословног извештавања је прилично флексибилан и може се применити на пословно извештавање, услед чега постоје бројне иницијативе за његову примену у извештавању о одрживом развоју. Оквир (архитектура) XBRL се може обликовати како би се испуниле разноврсне информационе потребе. Шпанска асоцијација за рачуноводство и пословну администрацију (*Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, АЕСА) представља прву глобалну институцију која промовише примену XBRL стандарда за креирање и публикавање информација о корпоративној одговорности путем Интернета, уз употребу међународно признатих таксономија и дигиталног репозиторијума.⁵⁴⁹

Аутоматизација пословног извештавања је део пута ка интегрисаном извештавању који укључује технолошке иновације попут стандарда XBRL, извештавања путем Интернета и извештавања у реалном времену. Значајне користи у виду ефикасности произилазе из аутоматског прикупљања информација и система извештавања, али се такође јављају и изазови о томе како успоставити кредибилитет

⁵⁴⁹ Gonzalbez, J., Rodriguez, M., „XBRL and Integrated Reporting: The Spanish Accounting Association Taxonomy Approach“, оп. цит., стр. 70.

информација укључених у нове пословне извештаје. Стандард XBRL олакшава усвајање и имплементацију концепта интегрисаног извештавања и истовремено омогућава стејкхолдерима да боље разумеју перформансе предузећа и његов просперитет. Аналогно финансијском извештавању, *GRI* је дефинисала таксономије за извештавање о одрживом развоју (специфичне категоризоване шеме и ознаке за одређену индустрију) као што су таксономије за, емисију угљен диоксида, редуковање емисије угљен-диоксида у односу на претходну годину и слично.⁵⁵⁰

Таксономија представља свеобухватни сет XBRL фајлова који покривају бројне тачке уноса (*entry point*) у различитим временским тренуцима и обезбеђују концепте релевантне за специфичне сврхе. Таксономије се односе како на финансијске, тако и на нефинансијске информације. XBRL таксономија за еколошке, социјалне и информације из домена корпоративног управљања повећава њихову вредност тиме што омогућава да оне буду доступне у реалном времену упоредо са финансијским информацијама, на основу чега је између њих могуће уочити узрочно-последичне везе. Као што доприноси да се докучи вредност историјских финансијских информација, стандард XBRL такође треба да омогући да се нефинансијске информације „заробљене“ у превазиђеном моделу и формату извештавања ослободе.⁵⁵¹ Наиме, све до недавно нефинансијске информације су у извештајном процесу бивале игнорисане, а у случају њиховог евентуалног приказивања није постојала јасна релација са финансијским перформансама.

Тачке уноса комбинују концепте и повезане базе са једним или више модула. Тако, на пример, једним уносом ће се обухватити смернице Глобалне иницијативе за извештавање *G-3*, другим смернице *G-3.1*. Остали уноси неопходни су како би се покриле смернице за поједине секторе. Извештај о одрживом развоју у XBRL формату се увек заснива на тачкама уноса дефинисаним од стране *GRI* или екстензији коју је извештајни ентитет креирао (XBRL је као што је истакнуто флексибилан систем који омогућава додатна обележавања). Верзија таксономије за 2012. годину заснива се на Смерницама *G-3* из 2006. године и *G-3.1* из 2011. године.⁵⁵² Дефинисане таксономије пружају могућност предузећима да посебно означе информације о одрживом развоју у свом извештају чиме корисници имају прилику да тражене информације лако препознају и анализирају.

Стандард XBRL доприноси квалитету упоредивости информација што је од посебног значаја за информације о одрживом развоју. Разматрање на који начин је могуће постићи упоредивост садржаја захтева идентификовање објективног оквира извештавања који штити и подржава упоредивост информација тамо где она постоји

⁵⁵⁰ XBRL <https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/xbrl/Pages/default.aspx> (23.10.2012).

⁵⁵¹ Monterio B., „Sustainability Reporting and XBRL – Part 2“, *Strategic finance*, September 2010, p. 61.

⁵⁵² Global Reporting Initiative, Deloitte & Touche, *GRI Taxonomy: Implementation Guide*, Global Reporting Initiative, Deloitte & Touche, 2012, p. 4, доступно <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Taxonomy-Implementation-Guide-2012.pdf> (30.03.2012).

и подстиче на упоредивост тамо где је нема. Да би интегрисано извештавање обезбедило упоредиве информације на глобалном нивоу, неопходан је шире прихваћени оквир, а XBRL управо такав оквир обезбеђује.

Кроз употребу стандарда XBRL информације о одрживом развоју треба да буду означене према таксономији како би се могле лако разумети и процесирати путем рачунара и пренети између расположивих апликација. Ознаке које представљају својеврсне бар кодове обезбеђују релевантне информације и описују сваки елемент еколошких, социјалних и информација о корпоративном управљању на начин који омогућава њихову рачунарску обраду и који је лако разумљив од стране корисника. Наведени кодови засновани су на рачуноводственим принципима који се могу користити за класификацију различитих елемената извештаја. Ознаке такође треба да укажу на повезаност појединих категорија информација, као и на референце релевантног оквира нефинансијског извештавања.⁵⁵³

У интегрисаним извештајима постоје три нивоа индикатора, а за сваки кључни индикатор перформанси могуће је путем XBRL утврдити да ли представља информацију о стању или току, да ли је историјског или проспективног карактера односно квантитативног или квалитативног карактера.

За решавање изазова у погледу техничке архитектуре XBRL димензије и формуле имају важну улогу. На основу дефинисаних димензија интегрисани извештај може приказати мултидимензиони карактер кључних покретача вредности као што су:⁵⁵⁴

- Кључни индикатори перформанси и стратегијски циљеви, економска ефикасност, енергетска ефикасност, редуковање загађења, повећање вредности људског и социјалног капитала и ефикасно корпоративно управљање. Сваки од наведених стратегијских циљева се може квантификовати преко очекиване вредности кореспондентног кључног индикатора перформанси.
- Кључни индикатори ризика репрезентују типове губитака који се приказују како би се генерисала база података која омогућава предузећу да процени степен ризика. Иако се кључни индикатори перформанси у таксономији

⁵⁵³ Watson, L., Monterio, B., „Bringing, Order to the Chaos: Integrating Sustainability Reporting Framework and Financial Reporting into One Report with XBRL“, The landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps., Harvard business school, 2010, p. 164.

⁵⁵⁴ Основни показатељи се исказују у апсолутној вредности и припадају неком од подручја одрживости (економски, еколошки, социјални и подручје корпоративног управљања - приходи на пример), изведени индикатори представљају релативне показатеље и добијају се, стављањем у релативни однос основних показатеља из истог подручја, док сложени индикатори указују на релације између различитих подручја (стављање у однос финансијских и еколошких индикатора на пример). Gonzalez, J., Rodriguez, M., „XBRL and Integrated Reporting: The Spanish Accounting Association Taxonomy Approach“, оп. цит., стр. 73.

дефинишу за сваки ниво, кључни индикатори ризика се односе на целину предузећа.

Преко формула је могуће верификовати да ли приказане чињенице респектују дефинисане комплексне индикаторе и да ли су ове вредности кохерентне са основним и изведеним показатељима.

Када се у интегрисаном извештају означе финансијске и информације о одрживом развоју сви учесници унутар информационог ланца подршке – инвеститори, кредитори, аналитичари, тржиште капитала, ревизори, регулатива и остали, могу брзо, прецизно и једноставно да приступе валидним и упоредивим информацијама.

Стандард XBRL пружа транспарентни сет информација читљивих преко рачунара и расположивих путем Интернета за потребе анализе, бенчмаркинга, ревизије, планирање и доношења одлука. Способност да се повежу изворна документација и стандард извештавања уз подршку директора финансија или рачуновође који је обучен да прикупи, примени и извештава међусобно повезане информације без сумње ће допринети већем поверењу у нефинансијске информације и интегрисане извештаје.

4. СТАЊЕ И ПЕРСПЕКТИВЕ ИНТЕГРИСАНОГ ИЗВЕШТАВАЊА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Интегрисано извештавање обједињује финансијске извештаје, извештаје о друштвеној одговорности и одрживом развоју предузећа, као и извештај о корпоративном управљању. Отуда сагледавање текућег стања интегрисаног извештавања у Републици Србији захтева да се најпре осврнемо на квалитет појединих компоненти интегрисаног извештаја и укажемо на постојеће стање, ограничења и потенцијал за унапређење.

Иако је Србија пре готово једне деценије приступила преобликовању система финансијског извештавања, можда амбициозније него поједине земље чланице ЕУ преко увођења обавезе примене Међународних рачуноводствених стандарда за банке (1. јануар 2003) и предузећа (1. јануар 2004), наведени процес још увек није у потпуности заокружен. Тиме се потврђује чињеница да за изградњу адекватног система финансијског извештавања није довољно само нормативно наметнути обавезу примене стандарда, већ је неопходна изградња одговарајуће институционалне и регулаторне основе која ће подржати процес имплементације стандарда.

У Републици Србији финансијско извештавање је регулисано законском, професионалном и интерном регулативом. Када је реч о законском оквиру постојеће стање у финансијском извештавању условљено је пре свега Законом о рачуноводству

и ревизији (2006). Отуда ћемо се у наставку осврнути на период након доношења поменутог закона. Пракса је у протеклом периоду показала да одредбе закона нису ишле у прилог изградњи снажног система финансијског извештавања који би уживао поверење корисника и заинтересоване јавности. Пре свега, професионални рачуновођа као носилац финансијског извештавања за законодавца је постао невидљив, што је за последицу имало да се поред едукованих рачуновођа у улози креатора финансијских извештаја појаве и лица која не поседују одговарајуће квалификација нити капацитете. Наиме, у члану 16 поменутог закона се наводи да правно лице општим актом одређује квалификације и услове за лице које води пословне књиге и саставља финансијске извештаје.⁵⁵⁵ Наведено одсуство професионалне одговорности за квалитет финансијских извештаја додатно продубљује неповерење јавности у систем финансијског извештавања.

Околност да је одговорност за квалитет финансијских извештаја пренета са рачуновођа на менаџмент предузећа не може премостити наведени проблем. Ово због тога што менаџмент не поседује увек свест о јавној одговорности нити је у довољном степену едукован да би могао препознати квалитет рада рачуновођа.

Неусклађеност нормативне основе са потребама корисника такође је једна од одлика система финансијског извештавања у претходним годинама. Наиме, сходно закону обавезу примене МСФИ имала су сва велика и средња предузећа независно од тога да ли иступају на финансијским тржиштима. У Извештају о придржавању рачуноводствених и ревизорских стандарда и кодекса (A&A ROSC) у Србији, који је Светска банка публиковала 2006. године, указано је на потребу да се обавезе примене МСФИ ослободе и средња предузећа.⁵⁵⁶ Предлог закона о рачуноводству (2012) је наведену препоруку уважио пре свега кроз редефинисање критеријума за разврставање предузећа, као и увођењем захтева за примену МСФИ за мала и средња предузећа.⁵⁵⁷

Значајну препреку на путу креирања високо-квалитетних извештаја представља и чињеница да тренутно не постоји ажурни превод МСФИ. Наиме, у закону се наводи да предузећа имају обавезу да примене стандарде који су публиковани у Службеном гласнику, а последњи званични превод обухватио је стандарде које је IASB донео и ревидирао закључно са 1. јануаром 2009. године. Наведена неажурност неминовно има за последицу кашњења у усаглашавању

⁵⁵⁵ Наведено решење садржано је и у нацрту Закона о рачуноводству Министарства финансија и привреде Владе Републике Србије (2012), доступно <http://www.crnps.org.rs/wp-content/uploads/Nacrt-zakona-o-racunovodstvu.pdf> (12.11.2012.)

⁵⁵⁶ World bank, „Извештај о поштовању стандарда и прописа у рачуноводству и ревизији (ROSC): Србија и Црна Гора – Република Србија“, 2005. стр. 2, доступно http://www.worldbank.org/ifa/rosc_aa_serb_serb.pdf 14.03.2010.

⁵⁵⁷ Предлогом Закона о рачуноводству обавеза примене МСФИ предвиђена је за велика предузећа, правна лица која имају обавезу састављања консолидованих финансијских извештаја, јавна друштва, односно друштва која се припремају да постану јавна.

подзаконских аката којима се ближе уређује финансијско извештавање и даље, неусаглашеност билансних шема са захтевима садржаним у новим и ревидираним МСФИ.

Када је реч о ревизији, наведено подручје такође није ослобођено бројних ограничења. Она се пре свега манифестују у непостојању адекватног превода Међународних стандарда ревизије, али исто тако и у неадекватном квалитету извршених услуга ревизије. Разлоге између осталог треба тражити у чињеници да је број овлашћених ревизора несразмеран броју обвезника ревизије. У том смислу, решење се покушава изнаћи редуковањем броја обвезника ревизије (које је инкорпорирано у претходно поменути предлог закона о рачуноводству). Додатно, Комора ревизора још увек не поседује капацитете неопходне за подршку ревизорске професије.⁵⁵⁸

Претходно наведена ограничења представљају само део бројних изазова са којима се тренутно суочава систем финансијског извештавања Србије, а чије детаљније разматрање излази из задатих оквира истраживања. Постизање високог квалитета и упоредивости финансијских извештаја захтева утемељеност система финансијског извештавања на следећих шест стубова: законодавни оквир, рачуноводствени стандарди, стандарди ревизије, надзор и праћење, професионална етика и образовање и обука.⁵⁵⁹ Напредак у квалитету финансијских информација претпоставља да се постигне прогрес у сваком од наведених стубова, будући да они представљају саставни део једне целине.

Када је реч о извештавању о друштвеној одговорности и одрживом развоју предузећа, наведено питање није дефинисано Законом о рачуноводству и ревизији (2006), нити Законом о привредним друштвима (који се примењује од 1 јануара 2012. године), док нацрт Закона о рачуноводству (2012),⁵⁶⁰ наведена питања уређује имплицитно кроз увођење обавезе публикавања Извештаја о пословању. Наиме, предвиђено је да предузећа кроз поменути извештај између осталог прикажу еколошке и социјалне аспекте пословања. Неопходно је указати да је обавеза састављања Извештаја о пословању била предвиђена и Законом о рачуноводству из 1996. године, међутим наведени извештај није разматрао еколошка и социјална питања већ је превасходно приказивао информације које су се односиле на оцену и

⁵⁵⁸ Детаљније о томе: Шкарић-Јовановић, др Ката, : „Носиоци одговорности за квалитет финансијског извештавања“, зборник реферата са 42. Симпозијума Савеза рачуновођа и ревизора Србије: Квалитет финансијског извештавања-изазови, перспективе и ограничења, Златибор, 2011, стр. 27.

⁵⁵⁹ IFAC, Tools and Resources to Support the Development of the Accounting Profession, 2010, p. 14, доступно: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Tools-and-Resource-to-Support-the-Development-of-the-Accounting-Profession.pdf> (17.11.2012.).

⁵⁶⁰ Нацрт Закона о рачуноводству Министарства финансија и привреде Владе Републике Србије (2012), доступно <http://www.crnps.org.rs/wp-content/uploads/Nacrt-zakona-o-racunovodstvu.pdf> (12.11.2012.)

процену развоја пословања и финансијског положаја, догађаје након дана биланса, откупљене сопствене акције и истраживачко-развојне активности предузећа.

Законом о рачуноводству и ревизији из 2002. године предвиђена је обавеза публикавања напомена уз финансијске извештаје. Овај извештај поред финансијских информација треба да прикаже и друге информације које нису приказане на неком другом месту у финансијским извештајима, укључујући и оне нефинансијске природе. Досадашња пракса међутим указује да предузећа осим у изнимним случајевима нису користила напомене као инструмент за публикавање значајнијих информација о еколошким и социјалним питањима. Она су се најчешће везивала за позицију резервисања по основу еколошких штета и обавеза за пензионе планове.

Околност да одређена питања из домена одрживог развоја и одговорног пословања није могуће обухватити кроз постојећи модел финансијског извештавања условила је да један број предузећа наведене информације публикује у виду посебног извештаја. Реч је најчешће о предузећима која припадају индустријама које имају значајне импликације на животну средину. Њихово пословање, процеси, производи и услуге такође се реперкутују на здравље и безбедност како запослених, тако и корисника и осталих субјеката из њиховог окружења. Међутим, већина предузећа не поседује свест о значају извештавања о животnoj средини, већ се оно углавном своди на публикавање обавезних законских извештаја за поједине државне агенције, уз обелодањивање мањег броја основних информација на интернет страници и медијима на *ad hoc* основи. Нормативну основу наведених специфичних извештаја чини сет еколошких закона (Закон о заштити животне средине, Закон о процени утицаја на животну средину, Закон о интегрисаном спречавању и контроли загађивања животне средине и други).⁵⁶¹

Поред законске обавезе наметнуте једном броју предузећа у погледу публикавања еколошких извештаја, један број предузећа се вођен стратегијом одрживог развоја за период од 2008. до 2017. године и Стратегијом развоја и промоције друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. до 2015. године, на добровољној основи определио за публикавање извештаја о друштвеној одговорности и одрживом развоју. Наиме, још увек не постоји експлицитна нормативна обавеза публикавања наведених извештаја.

Мотиви добровољног обелодањивања наведених информација могу бити различити.⁵⁶²

⁵⁶¹ Интересантно је указати да свест о значају очувања животне средине у нашој земљи није тековина новијег датума, већ је присутна још у доба Књажевства Србије о чему сведочи и Кривични законик из 1860 године (са изменама 1882), у коме је чланом 329, параграф 7, предвиђено да се за еколошки иступ починилац казни глобом од једног до три талира односно казном затвора од једног до три дана.

⁵⁶² Schaltegger, S., „Sustainability Reporting Beyond Rhetoric: Linking Strategy, Accounting and Communication“, публикувано у: Contemporary Issues in Sustainability Accounting, Assurance and Reporting (ed. Jones, S., Ratnatunga, J.), Emerald Group Publishing Limited, 2012, p.185.

1. Извештавање о КДО и одрживом развоју у фази „веруј ми“ (*trust me*) се јавља спорадично, претежно из интерних разлога како би се побољшала ефикасност производних процеса. У друштву са „поузданим“ корпорацијама стејкхолдери нити траже нити добијају специфичне информације о одрживом развоју, а менаџмент комуникацију ограничава на конвенционални оквир финансијског извештавања;
2. У фази „реци ми“ (*tell me*) корпорација информише друштво о социјалним и еколошким активностима. Међутим, извештај се посматра као наметнута обавеза или инструмент односа са јавношћу (*public relation*) који није повезан са осталим активностима предузећа. Такав приступ носи инхерентне опасности од „*greenwashing*“ у коме се саопштава само позитивна страна приче (о чему је више речи било приликом разматрања питања верификације интегрисаних извештаја);
3. Приступ „покажи ми“ (*show me*) захтева екстензивније извештавање о одрживом развоју. Од наведеног извештаја се очекује да буде повезан са реалним еколошким и социјалним утицајима предузећа и да укаже да ли су постигнута побољшања усклађена са друштвеним очекивањима. У датом контексту, извештавање о одрживом развоју се посматра као друштвено одговорна активност како би се одговорило на захтеве различитих стејкхолдера.
4. Приступ „докажи ми“ (*prove to me*) захтева суштинске напоре предузећа у побољшању корпоративне одрживости као и ефикасну комуникацију тих напора. Управљање перформансама из домена одрживог развоја има за циљ да утврди ефикасност имплементације стратегија. У датом контексту, рачуноводство и извештавање служе да провере извршеност перформанси из домена одрживог развоја, при чему се верификација од стране професионалних ревизора подразумева за све извештаје. Кроз приказ перформанси обезбеђује се већи степен транспарентности извештаја. Иако је извештавање о одрживом развоју важно, оно је још увек саставни део системског сета активности усмерених на изградњу поверења (поред дијалога са стејкхолдерима, стратегијама одрживог развоја и сл).
5. Приступ који подразумева укључивање социјалног окружења (*integrate me*) представља највећи изазов за менаџмент. Из наведене перспективе предузеће се посматра као мрежа стејкхолдера чије укључивање је круцијално како би се осигурао допринос одрживом развоју привреде и друштва.

Када је реч о оцени стања у подручју извештавања о друштвеној одговорности предузећа, чињеница да наведени извештај приказује степен друштвене одговорности спроведених активности, иницира потребу да се најпре осврнемо на стање корпоративне друштвене одговорности у Републици Србији и свест инвеститора и других стејкхолдера о значају наведених информација.

Постојећи амбијент који карактерише недостатак подстицајних механизма, правила, прописа, свеобухватног система заштите потрошача, као и недостатак знања, идеја и свести о користима одговорног пословања од стране топ менаџмента или власника предузећа, не представља плодно тле за развој и пуну афирмацију друштвено одговорног пословања. Отуда не треба да изненађује податак да је број предузећа која инкорпорирају друштвену одговорност у своје стратегије и циљеве релативно низак у односу на земље у окружењу. Тако, на пример, мала и средња предузећа готово да немају програм КДО, а управо они чине више од 96% укупног броја предузећа. Претходни податак указује да је степен културе друштвено одговорног пословања у Републици Србији на изузетно ниском нивоу.

Из перспективе тражње за информацијама односно корисника извештаја о друштвеној одговорности предузећа, истраживања спроведена за потребе израде Стратегије развоја и промоције друштвено одговорног пословања у Републици Србији указују да значајан део јавности не разуме у потпуности концепт друштвено одговорног пословања,⁵⁶³ услед чега не може ни захтевати од предузећа публикавање наведених информација.

Неоспорно је да се и на домаћем тржишту капитала појављују друштвено одговорни инвеститори, али су они свакако у мањини у односу на традиционалне инвеститоре. Код купаца као важних стејкхолдера еколошка свест је присутна међутим, највећи број потрошача приликом доношења одлука о куповини примарно се руководи односом цене и квалитета добара и услуга, док је респектовање друштвене одговорности предузећа релативно ниско. Отуда се може рећи да тренутно, извештај о друштвеној одговорности и одрживом развоју може бити интересантан пре свега за подмирење информационих потреба поверилаца, прецизније банака као даваоца кредита, затим пословних партнера који поседују свест о друштвеној одговорности и као такви своје напоре усмеравају у правцу изградње одрживог ланца снабдевања, али и потребе различитих невладиних организацијама које у фокусу имају поштовање људских права или очување животне средине.

Уколико се на другој страни респектује и чињеница да већину предузећа одликује недовољно развијен систем комуникације са стејкхолдерима, тада постаје

⁵⁶³ Концепт друштвено одговорног пословања је комплексан и обухвата три нивоа: поштовање законских обавеза (порез, здравље и безбедност, права радника, права потрошача, регулативе у области животне средине и индустријски стандарди), затим редуковање или елиминисање негативних утицаја пословања на друштво и управљања ризицима (загађење, непоштовање људских права), као и увећање позитивних ефеката пословања кроз предузимање активности које доприносе друштвеном благостању. Неоспорно је да одговорног пословања нема без поштовања закона, али забрањује чињеница да бројна предузећа не излазе из оквира законских одредаба. Детаљније погледати: Извештај База добре праксе друштвено одговорног пословања: анализа и препоруке, Тим Владе за имплементацију Стратегије за смањење сиромаштва и Агенција за промоцију извоза и страних улагања (SIEPA), 2008. http://www.prsp.gov.rs/baza_primera.jsp

очигледно да најслабију карикату у систему корпоративне друштвене одговорности представља управо извештавање о нефинансијским аспектима пословања. Прецизније речено, већина предузећа не публикује наведени извештај, будући да не препознају сврху и важност таквог извештавања.

Један број предузећа праксу одговорног пословања и извештавања о наведеним питањима посматра искључиво као инструмент односа са јавношћу чији је циљ изградња и јачање репутације. Међутим, неопходно је подсетити да потенцијал одговорног пословања превазилази наведене приватно-течевинске интересе и да сагласно томе треба да допринесе креирању додатне вредности за све стејкхолдере, укључујући и животну средину. На другој страни, свакако постоје предузећа која поседују свест о стратегијском значају одговорног пословања и сагласно томе партиципирају у пружању доприноса заједници. Оно што је карактеристично за наведена предузећа јесте претежно инострано власништво.⁵⁶⁴

Када је реч о предузећима у домаћем власништву, гро њих и даље не разликују корпоративну друштвену одговорност од корпоративне филантропије. Пословно окружење се последњих година развијало у правцу који је неповољно утицао на ентузијазам и посвећеност домицилних предузећа и надлежних државних органа одржавању и унапређењу праксе и иницијативе друштвене одговорности. Значајно редуковање корпоративних буџета и напори да се редукују трошкови, додатно су умањили иницијативу за активностима друштвено одговорног понашања. Коначно, за један број предузећа остаје непознаница како применити концепт КДО. Додатни проблем је садржан у чињеници да предузећа која се определе за извештавање о нефинансијским аспектима пословања најчешће не користе међународно признате стандарде извештавања (смернице GRI), нити врше верификацију извештаја.

Релативно ниска корпоративна култура у Републици Србији, када је реч о извештајима добровољног карактера (попут извештаја о КДО)⁵⁶⁵ и последично њихова ниска фреквенција с једне, и чињенице да листинг на берзи захтева испуњеност ригорозних критеријума и висок степен транспарентности пословања, посебно када је реч о *“Prime“* листингу⁵⁶⁶ на другој страни, определили су нас да

⁵⁶⁴ У Републици Србији своје извештаје о друштвено одговорном пословању и одрживом развоју су између осталог издале Нафтна индустрија Србије, Титан цемента Косјерић, *Japan Tobacco*, *Coca-Cola*, *Nestle*, *Nelt*, *Novo Nordisk*, као и поједине банке. Реч је о предузећима која су свесна значаја извештавања о одговорном пословању.

⁵⁶⁵ За разлику од неких других земаља у Републици Србији још увек није уведена обавеза публиковања посебног извештаја о друштвеној одговорности, нити одрживом развоју предузећа. Отуда већина предузећа (уколико уопште публикују) наведене информације приказују у оквиру Извештаја о пословању. Нације које традиционално извештавају о КДО су Холандија 71%, В. Британија 100%, САД 69%, Средњи Исток и Афрички регион 61%, Јапан 99%. Подаци преузети из KPMG, International Corporate Responsibility Reporting Survey, 2011, p. 10.

⁵⁶⁶ На *„Prime“* листингу Београдске берзе тренутно (2012) се налази пет привредних друштава и то: Аеродром *„Никола Тесла“* а.д., Београд; *„Енергопројект холдинг“* а.д., Београд; *„Нафтна индустрија*

претходну оцену о квалитету добровољног извештавања допуномо прегледом извештаја нефинансијског карактера, за предузећа која се налазе на поменутој листи Београдске берзе. Постојање Интернет странице издаваоца хартија од вредности представља један од општих услова котирања на берзи и сагласно томе, релевантне информације смо прикупили претрагом сајтова појединих компанија. На бази расположивих информација у наставку износимо оцену о квалитету обелодањивања.

Аеродром „Никола Тесла“ а.д., Београд закључно са 2011. годином није публикувао извештај о КДО, нити на свом сајту⁵⁶⁷ пружа било какву додатну информацију о утицају пословања на животну средину и друштво. Наведена пракса је неочекивана, посебно ако се имају у виду бројни ризици условљени пословањем аеродорома по животну средину и друштво с једне, и развијену праксу извештавања о наведеним питањима од стране светски познатих аеродрома на другој страни.⁵⁶⁸

„Енергопроект холдинг“ а.д., Београд на свом сајту наводи да спроводи принципе друштвено одговорног пословања у складу са Глобалним договором Уједињених Нација (*The Global Compact*) а који покривају област заштите људских и радних права, заштите животне средине и борбе против корупције. Међутим, у погледу обелодањивања конкретних информација предузеће наводи информације о донацијама здравственим установама, верској заједници, као и спонзорисању културних и спортских манифестација.⁵⁶⁹

„Нафтна индустрија Србије“ а.д., Нови Сад, компанија у области прераде нафте је током 2012. године публиковала свој други извештај о КДО и одрживом развоју⁵⁷⁰. Наведени извештај припремљен је у складу са Смерницама *GRI*, а процењени ниво примене смерница износи „Б+“, што у односу на претходну годину и ниво примене Смерница „Ц+“ представља значајан напредак. Кредибилитету извештаја свакако доприноси чињеница да је верификован од стране светски реномиране ревизорске куће *KPMG*.

„Соја протеин“ а.д., Бечеј компанија за прераду соје на свом сајту објавила је документ о политици заштите животне средине⁵⁷¹ у коме сажето наводи да предузима све мере неопходне за унапређење система управљања животном

Србије“, Нови Сад; „Соја протеин“ а.д., Бечеј, „Тигар“ а.д., Пирот., према http://www.belex.rs/trzista_i_hartije/trzista/prime/akcije (10.11.2012).

⁵⁶⁷ Аеродром „Никола Тесла“ а.д. извештаје публикује примарно за потребе ивеститора. Детаљније о томе погледати:

http://www.aerodrombeograd.rs/инвеститори_и_акционари/финансијски_и_остали_извештаји/годишњи_515.html

⁵⁶⁸ Погледати на пример презентацију лондонског аеродрома „Heathrow“ на <http://www.heathrowairport.com/about-us/community-and-environment/sustainability#Sustainabilityreporting>

⁵⁶⁹ Детаљније видети:

http://www.energoprojekt.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=68&lang=sr

⁵⁷⁰ Доступно: <http://www.nis.rs/odrzi-vi-razvoj/izvestavanje/izvestaj-o-odrzivom-razvoju-za-2011?lang=sr> (10.11.2012.).

⁵⁷¹ Доступно http://www.sojaprotein.rs/docs/politika_zastite_zivotne_sredine_6.jpg (10.11.2012.).

средином и смањење загађења. Компанија међутим не публикује посебан извештај о друштвеној одговорности, нити пружа додатне информације у свом годишњем извештају.

„Тигар“ а.д., Пирот произвођач обуће и хемијских производа не публикује посебан извештај о друштвеној одговорности и одрживом развоју, већ у Извештају о пословању за период јануар-јун 2012. године, у оквиру одељка - Одрживи развој, приказује информације о структури запослених, заштити животне средине, друштвеној одговорности, уз нагласак да поштује кодекс корпоративног управљања. На сајту је такође публикована информација да је „Тигар“ један од пет добитника Сертификата одговорних компанија за 2012. годину.⁵⁷²

Претходно наведено указује да је пракса одговорног пословања између предузећа чак и у оквиру „А листинга“ прилично разнолика - док су поједине компаније већ укључиле КДО у своју визију и стратегије, у другим предузећима појам КДО за менаџмент очито представља непознаницу. Свега три од пет анализираних предузећа, упркос захтевима за високим степеном транспарентности, публикује нешто детаљније информације о друштвеној одговорности и одрживом развоју.

Важан део процеса извештавања представља и ревизија односно верификација извештаја. Тренутна тражња за верификацијом нефинансијских информација на нашим просторима, иако није ограничена само на предузећа са „А“ листинга, је на изразито ниском нивоу. Услуге верификације углавном се налазе у понуди иностраних ревизорских кућа при чему су се предузећа у протеклом периоду углавном определила за фирму *KPMG*.

Проактиван приступ компаније „Нафтна индустрија Србије“ у подручју извештавања о друштвеној одговорности, чињеница да је публиковала већ два извештаја који су праћени извештајем о ограниченом прегледу од стране поменуте ревизорске куће, указују на значајну предност наведеног предузећа над осталим предузећима са *Prime market-a*. Описану лидерску позицију у подручју публикавања нефинансијских информација између осталог могуће је објаснити значајним учешћем иностраног капитала у власничкој структури, извршеним трансфером знања и развијеном свешћу о значају еколошких и социјалних питања за дугорочни успех и развој предузећа.

Унапређење корпоративног окружења, а тиме и квалитета, фреквенције и обима извештаја о одговорном пословању претпоставља дефинисање и предузимање системских мера. Полазну основу свакако чини развијање свести о значају КДО, при чему у датом процесу кључну улогу имају пословна и професионална удружења, пре свега кроз пројекте афирмисања одговорног пословања, затим респектовање Кодекса

⁵⁷² Детаљније погледати: http://www.tigar.com/docs/izvestaji/izvestaji12/TIGAR_Izvestaj_o_poslovanju_I-IX_2012_SR.pdf доступно (10.11.2012.).

корпоративног управљања, Кодекса професионалне етике и унапређење транспарентности корпоративног управљања. Искуства транзиторних привреда указује да у развијању свести о КДО значајну улогу има и влада, преко министарства надлежног за привреду и јединица државне управе. У Републици Србији је 2007. године „Агенција за промоцију извоза (SIEPA)“ настојала да промовише КДО кроз израду Базе добре праксе друштвено одговорног пословања. Циљ таквих напора био је да се идентификује и систематизује пракса друштвено одговорног пословања и да се наведене информације учине доступним јавности како би се предузећа додатно охрабрила на ангажовање у наведеном подручју. Исте године „Привредна комора Србије“ установила је награду за друштвено најодговорније предузеће.⁵⁷³

Неизоставну улогу у промоцији друштвено одговорног пословања имају и берза и Комисија за хартије од вредности. У том смислу, уместо формалног захтева да компаније морају имати интернет презентацију, неопходно је прописати минимум информација које се на сајту морају обелоданити. Исто тако, као један од услова за увођење предузећа на тржиште захтева се респектовање кодекса корпоративног управљања. Предузећа у свега неколико реченица указују да су наведена правила уважила, али с тим у вези не наводе никакве додатне информације и доказе. Очигледно је да за већину предузећа наведена изјава представља пуку формалност, без суштинског разумевања и уважавања онога што корпоративна транспарентност и одговорност заиста представљају. Додатно, наведена изјава углавном није предмет верификације.

Поред освешћености предузећа, неопходно је и инвеститорима и другим стејкхолдерима указати на значај наведених информација, јер без развијања тражње за нефинансијским информацијама тешко може бити значајнијих помака у правцу унапређења квалитета извештаја о КДО. У том процесу, важан инструмент представља едукација стејкхолдера о значају друштвено одговорног пословања и повратни утицај на благостање друштва. У развијеном свету, извештавање о КДО је постало правило, оно јача финансијску вредност предузећа и директно опредељује квалитет интегрисаних извештаја. Додатно, околност да су поједине банке започеле са публикавањем Извештаја о друштвеној одговорности може представљати значајан импулс читавом процесу, с обзиром да је извесно да ће у блиској будућности од својих комитената захтевати информације о нефинансијским перформансама како би процениле њихов бонитет, односно ризичност кредитних пласмана.

Два аутора (Ioannou, Serafeim) су истраживала ефекте добровољног и обавезног извештавања о одрживом развоју предузећа на развој предузећа и друштва.

⁵⁷³ Наведени напори међутим нису дали значајније резултате. Друштвено одговорно пословање посебно је доведено у питање током 2009. и 2010. године услед националене економске кризе и борбе предузећа за пуко преживљавање, чиме су активности КДО стављене у други план. Један од малобројних позитивних ефеката јесте повећан степен транспарентности пословања и чињеница да предузећа све више информација публикују на својим *web*-страницама.

Резултати указују да након усвајања регулативе којом извештавање о одрживом развоју постаје обавезно, предузећа улажу значајна средства у обуку запослених и усвајају стратегије одрживог развоја (чиме се значајно редукује износ употребљене енергије и обим отпада). Такође, долази до побољшања квалитета корпоративног управљања кроз ефикаснији надзор менаџмента од стране одбора директора, док имплементација етичне (друштвено одговорне) праксе, повећава кредибилитет менаџмента. На нивоу привреде ефекти се могу посматрати кроз допринос економском развоју, јачању животног стандарда и борби против корупције. Иако је за материјализацију одређених ефеката неопходан период од неколико година, студија недвосмислено указује да увођење обавезе извештавања утиче на корпоративно понашање односно да предузећа ефикасније управљају еколошким, социјалним и управљачким питањима како би избегла исказивање неповољних перформанси из домена одрживог развоја и очувала репутацију.⁵⁷⁴

На сајту огранка компаније „Nestle“ која послује и у Републици Србији приказане су између осталог информације о напорима да се креирају заједничке вредности.⁵⁷⁵ Да би се омогућило потпуније разумевање извештаја, неопходно је укратко указати на концепт креирања заједничких вредности (у даљем тексту КЗВ), као и однос између КЗВ и КДО.

Пословање бројних предузећа се заснива на приступу креирања вредности који је развијен током протеклих декада, а који вредност посматра превише уско, преко фокуса на оптимизацију краткорочних финансијских перформанси и нереспектовања ширих фактора који опредељују дугорочни успех. Компромис између економске ефикасности предузећа и друштвеног прогреса у протеклом периоду је на вештачки начин институционализован. Недавни економски суноврат још једном је потврдио да успешно пословање у дугом року није могуће без уважавања потреба купаца, нити уз прекомерну експлоатацију природних ресурса, занемаривање виталности кључних добављача и постојања економских тешкоћа у заједници у којој предузећа послују и продају своје производе.⁵⁷⁶

Претходно сугерише да одрживи развој предузећа није могућ без одрживог развоја друштва. Повреда интереса друштва или постојање слабости у одређеном друштву истовремено иницира интерне трошкове за предузеће попут расипања енергије, неефикасне употребе материјала, појаве скувих аксидената и потреба за компензацијама и ремедијацијом. Покривање друштвених штета и превазилажење

⁵⁷⁴ Ioannou, I., Serafeim, G., „The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting“, Harvard Business School, Working Paper 11-100, 2012, p. 28.

⁵⁷⁵ Креирање заједничке вредности представља новину у пословном речнику, појављује се у 46 извештаја за 2011. годину и свега 13 извештаја у 2010. години.: Погледати <http://csr-reporting.com> (25.11.2012), као и http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Library/Documents/Corporate_Social_Responsibility/2011-CSV-report.pdf (01.12.2012).

⁵⁷⁶ Отказивање лојалности купаца, прекид уговора од стране добављача или других пословних партнера, треба тумачити као негирање начина на који предузеће креира вредност.

постојећих ограничења не мора нужно повећати трошкове за предузеће, будући да је могуће увести иновације преко употребе нових технологија, метода пословања, приступа управљању, што доприноси повећању продуктивности и експанзији тржишта. Концепт КЗВ препознаје да и друштвене, а не само конвенционалне економске потребе дефинишу тржиште. Уколико предузеће и његово пословно, али и шире окружење не деле исте вредности, економску вредност није могуће креирати ни у кратком, нити у дугом року. Кроз повезивање успеха предузећа са друштвеним прогресом истовремено се креирају економска и вредност за друштво. Идеју креирања заједничке вредности неопходно је инкорпорирати у сваку одлуку предузећа - од дефинисања стратегије, преко управљања ланцем вредности и људским ресурсима.

Описана међузависност успеха предузећа и друштвеног развоја може међутим упутити на закључак да КЗВ представља облик КДО. С тим у вези, важно је напоменути да између заједничких вредности и друштвене одговорности предузећа не постоји знак једнакости. Наиме, КЗВ не значи друштвену одговорност, филантропију нити одрживост, већ одражава нов начин постизања економског успеха. Креирање заједничких вредности, као и КДО претпоставља сагласност са законима и стандардима етике, ублажавање насталих штета проузрокованих пословањем, али иде знатно даље од тога. За разлику од концепта КДО који се фокусира на репутацију преко стварања благостања услед постојања друштвених притисака, идеја КЗВ је интерно генерисана, без ограничења финансијским буџетом (попут програма КДО) и као таква рефлектује напоре предузећа да опстане на конкурентском тржишту. Заједничка вредност такође не представља заједнички креирану вредност у смислу њене расподеле (редистрибутивни приступ). Напротив, она се односи на проширење укупног пула економских и социјалних вредности преко фокуса на технике раста и постизања веће ефикасности свих учесника у ланцу вредности, а тиме и постизање већег обима и квалитета производа и услуга, као и степена одрживог развоја.⁵⁷⁷ Важно је такође указати да предузећа не могу решити све друштвене проблеме, међутим концепт заједничке вредности пружа могућност да се искористе способности, ресурси и капацитети којима предузећа располажу на начин који доприноси друштвеном прогресу.

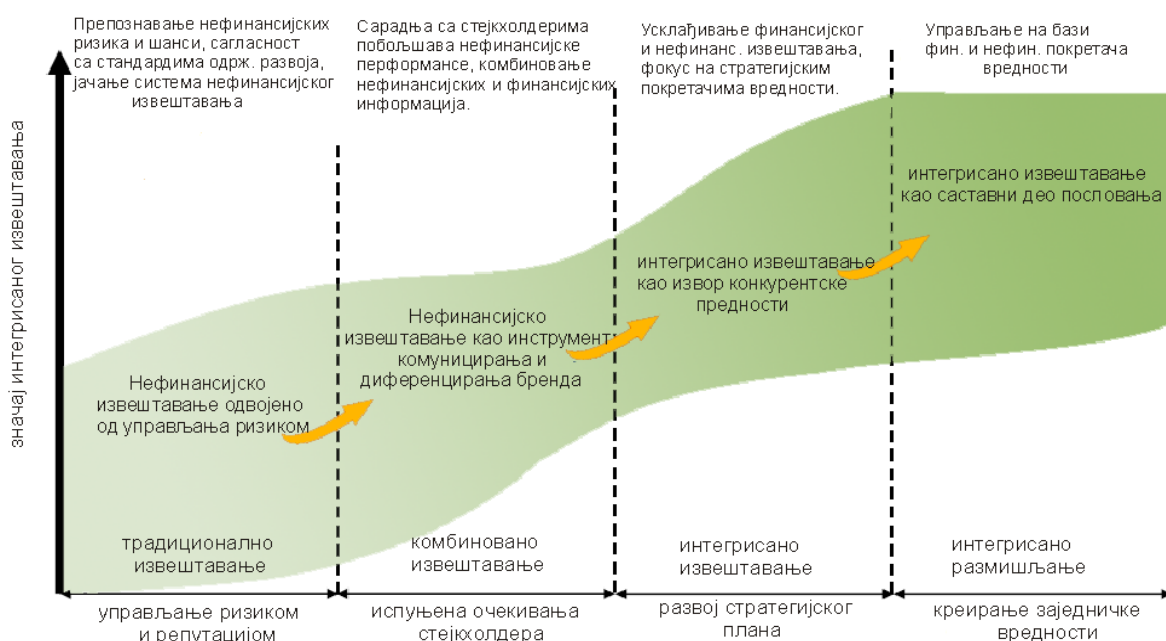
Из претходно изнетог произилази дилема да ли између концепта креирања заједничке вредности и интегрисаног извештавања постоји подручје подударња? Ово посебно ако се у обзир узме чињеница да креирање заједничке вредности представља приступ управљања који је усмерен на побољшање процеса одлучивања и креирање економске и социјалне вредности. На другој страни, интегрисано

⁵⁷⁷ Porter, M., Kramer, M.,: „Creating Shared Value“, *Harvard Business Review*, Vol. 89, Issue 1-2, 2011, p. 65.

извештавање као што је у претходним поглављима објашњено обезбеђује информације о способности креирања и одржања вредности.

Кључна повезаност наведених концепата огледа се у неопходности да се изађе из оквира утврђивања приоритета у домену краткорочних финансијских перформанси и напори преусмере ка дугорочном успеху и одрживом развоју. Такође, оба концепта рефлектују стратегијски приступ питању одрживог развоја и претпостављају његово укључивања у кључне пословне процесе. Креирање заједничке вредности претпоставља ефикасно одлучивање унутар предузећа како би се привукли екстерни ресурси. Интегрисано извештавање обезбеђује инструмент за комуникацију са екстерним стејхолдерима који одлучују о алокацији ресурса (погледати слику).

Слика бр. 5.3. – Развојни пут интегрисаног извештавања



Извор: Van der Laan, R., *Integrated Reporting: Safeguard of human rights?*, PriceWaterhouseCoopers 2012, p. 6.

У Републици Србији до сада није званично публикован ни један интегрисани извештај предузећа нити банке.⁵⁷⁸ То се може објаснити чињеницом да се на глобалном нивоу процес интегрисаног извештавања још увек налази у фази

⁵⁷⁸ Као што поједина предузећа у иностранству публикују извештаје под називом „интегрисани извештај“ који реално има мало додирних тачака са интегрисаним размишљањем, тако с друге стране поједина предузећа публикују годишње извештаје које нису експлицитно означила као интегрисани извештај, а који по својој садржини одговарају идеји интегрисаног размишљања. Из дате перспективе, постоји могућност да су поједина домицилна предузећа саставила интегрисани извештај али да исти нису прецизно означила.

развоја,⁵⁷⁹ као и да тренутно не постоје оквир и општеприхваћени стандарди извештавања. У том смислу, осим у изнимним случајевима, интегрисано извештавање се заснива на дискрецији предузећа. Један од разлога недовољно развијене праксе интегрисаног извештавања свакако је и индиферентност инвеститора и других стејкхолдера. Отуда се може поставити питање шта је смисао предузимања стратегија креирања дугорочне вредности уколико су инвеститори фокусирани на кварталне финансијске резултате и зашто ангажовати ресурсе и време на састављање извештаја који не утичу на одлуке инвеститора?

Претходно изнете околности заједно са чињеницом да је интегрисано извештавање релативно нов феномен у корпоративном свету, апострофирају потребу да се дефинише начин на који ће се регулисати процес изградње система интегрисаног извештавања. Управо наведено питање иницирало је у теорији и пракси корпоративног извештавања опсежне дискусије. С тим у вези, издвојила су се два дијаметрално супротна концепта регулисања интегрисаног извештавања. С једне стране, група аутора на челу са професором Кингом заступа становиште да тржиште и захтеви стејкхолдера представљају најбољи начин подстицања и регулисања интегрисаног извештавања. Своје мишљење темеље на чињеници да је начин регулисања постојећих корпоративних извештаја дефинисан њиховом природом, квалитетом и суштином. Тако, на пример, финансијско извештавање је уређено законском и професионалном регулативом, укључујући и захтеве берзе, уколико предузећа иступају на финансијским тржиштима. Када је реч о извештавању о одговорном пословању и одрживом развоју, законска регулатива у већини земаља не постоји. Отуда, чињеница да информације садржане у извештају о одрживом развоју чине полазну основу интегрисаних извештаја имплицира да легислатива не представља адекватан одговор на потребе регулисања корпоративних интегрисаних извештаја. Заговорници дифузије интегрисаног извештавања на добровољној основи наводе да су стејкхолдери кључни корисници извештаја и да уколико њихова очекивања нису испуњена, они као даваоци лиценце и различитих ресурса неопходних за пословање могу ускратити своју подршку предузећу. Из дате перспективе, нема бољих регулатора од тржишних снага и стејкхолдера.⁵⁸⁰

Један од важних тржишних подстицаја усвајања интегрисаног извештавања јесте и притисак великих институционалних инвеститора на тржишту капитала. Остале тржишне снаге чине купци, посебно корпоративни купци који охрабрују

⁵⁷⁹ Према подацима приказаним на сајту www.corporateregister.com независне организације *Corporate Register*, која поседује репозиторијум (базу) извештаја о друштвеној одговорности предузећа на глобалном нивоу, број интегрисаних извештаја из године у годину бележи тенденцију раста. (2009. године интегрисани извештај је публиковало 180 предузећа, а 2010. године 237 предузећа).

⁵⁸⁰ King, M., „Stakeholders and Market Forces as Drivers for Integration“, публиковано у *Making Investment Grade: The Future of Corporate Reporting*, Centre for Corporate Governance in Africa, UNEP, Deloitte & Touche, Cape Town, 2012, p. 93.

интегрисано извештавање у ланцу снабдевања. Такође, важан подстицај усвајању концепта интегрисаног извештавања на добровољној основи представљају користи које предузеће може реализовати услед интегрисаног размишљања (као премисе интегрисаног извештавања), о чему је више речи било у трећем поглављу овог истраживања. Претходно потврђује потребу да предузећа на годишњем нивоу јасним и разумљивим језиком информишу стејкхолдере о томе како су финансијски аспекти пословања тангирани нефинансијским и обрнуто.

Опоненти тржишног приступа регулисања интегрисаног извештавања на челу са професором Еклесом сматрају да тржишни механизам сам по себи није довољан и да уколико се настави постојећа динамика усвајања интегрисаног извештавања на добровољној основи није могуће осигурати одрживи развој друштва у догледно време. Предузећа која имају неодрживе стратегије (које резултирају неповољним еколошким и социјалним ефектима) ће усвојити интегрисано извештавање само уколико су принуђена на то. Сагласно томе, увођење обавезе интегрисаног извештавања може донети бројне користи предузећима, али и целом друштву.

Други разлог потребе за законским регулисањем интегрисаног извештавања своје исходиште има у чињеници да се пун потенцијал наведеног извештавања може реализовати само уколико се осигура упоредивост резултата између предузећа (најмање на нивоу сектора). Околност да и поред свих ограничења, глобално тржиште капитала не би било развијено и ефикасно у мери у којој је то данас без рачуноводствених стандарда, сугерише да ће одређени степен регулативе бити неопходан и у погледу имплементације оквира интегрисаног извештавања и стандарда нефинансијског извештавања.⁵⁸¹

Преовладавајућа култура инвестирања усмерена на кратак рок има за последицу да инвестициона јавност није претерано заинтересована за дугорочне аспекте пословања. Наиме, инвеститори настоје да сазнају информације о предузећу на кварталном нивоу за потребе спровођења купопродајних трансакција. При томе, одрживи развој друштва посматра се изван контекста пословања предузећа. Међутим, одрживи развој друштва темељи се на одговорном пословању, односно директно је условљен начином на који се предузећем управља и његовом способношћу да креира вредност. Отуда су поред кварталних веома важне и информације о стратегијама, ризицима и квалитету управљања предузећем. У датом контексту, тзв. „регулаторни шок“ треба да прекине постојеће дисфункционално понашање инвестиционе заједнице.

Већ је истакнуто да прихватање интегрисаног извештавања за сва листирана предузећа претпоставља комбинацију тржишних и регулаторних подстицаја. Отуда, поред наметања нормативне обавезе значајну улогу у процесу усвајања концепта

⁵⁸¹ Eccles, R., Serafeim, G., „Accelerating the Adoption of Integrated Reporting“, CSR Index Innovatio Publishing Ltd., 2011, p. 85.

интегрисаног извештавања имају и посредници на тржишту, попут рачуноводствених фирми, аналитичара, рејтинг агенција. Улога рачуноводствених фирми огледа се у развијању стандарда мерења и извештавања, као и методологије за верификацију интегрисаних извештаја. Аналитичари преко инкорпорирања перформанси из домена одрживог развоја у своје анализе пружају одређене препоруке инвестиционој заједници. Рејтинг агенције, наведене информације разматрају приликом рангирања предузећа и помажу инвеститорима да процене ризичност својих инвестиција.⁵⁸²

Увођење обавезе интегрисаног извештавања генерисало би користи и за предузеће и за друштво као у случају обавезног извештавања о одрживом развоју. Отуда је одлуке из домена усвајања, имплементације и регулисања интегрисаног извештавања неопходно разматрати не само у контексту предузећа, него и из перспективе привредног развоја, што је за транзиторну привреду каква је наша од посебног значаја. Независно од начина на који ће се питање интегрисаног извештавања регулисати, улога рачуновођа у генерисању интегрисаних извештаја остаје неоспорна. У том смислу, едукација и обука рачуновођа као један од стубова високо-квалитетног система корпоративног извештавања имају неизмеран значај за шире усвајање и имплементацију концепта интегрисаног извештавања.

⁵⁸² Eccles, R., Serafeim, G., „The Role of the Board in Accelerating the Adoption of Integrated Reporting“, Director Note No. DN-V3N23, November 2011, p. 7.

ЗАКЉУЧАК

Корпоративно извештавање представља веома важно и сложено питање корпоративног управљања. Оно опредељује не само одлуке и активности менаџмента, него и акционара и осталих стејкхолдера. Реч је о механизму преко кога се стејкхолдерима пласирају информације о перформансама предузећа. Околност да је у питању елемент који директно утиче на способност придобијања подршке различитих стејкхолдера и истовремено значајно опредељује токове ресурса из окружења ка предузећу, указује да корпоративно извештавање директно доприноси изградњи капацитета предузећа односно његове одрживе конкурентске предности.

Феномен извештавања у различитим облицима присутан је још од првих облика предузетништва, а појава корпоративних облика предузећа значајно је допринела његовој еволуцији. Независно од релативно дуге историје извештавања предузећа, у литератури поједини сегменти овог процеса још увек нису у довољној мери истражени. То се посебно односи на новије, нефинансијске моделе извештавања. Постављени оквир истраживања допринео је да се у датом подручју појаве бројна питања, дилеме и изазови. Учињена разматрања потврдила су сву комплексност и ширину проблематике, која се између осталог рефлектује у њеном мултифункционалном карактеру, односно потреби да се различите димензије пословања (финансијска, економска, еколошка, социјална, управљачка) на један кохезиван и повезан начин прикажу у извештају, како би се подмириле информационе потребе кључних стејкхолдера предузећа.

Идеја о интегрисаном извештавању настала је као одраз повећаног интересовања инвеститора и осталих стејкхолдера за питања одрживог развоја предузећа с једне стране, и немогућности финансијских извештаја да самостално подмире све комплексније информационе потребе стејкхолдера, на другој страни. Наведена ограничења финансијског извештавања препозната су пре готово две деценије и од тада све до данашњих дана, различита међународна тела надлежна за извештавање предузећа улажу значајне напоре како би се повећао квалитет и исказна моћ извештаја. Напори се препознају не само у домену побољшања система финансијског извештавања, кроз процедуре хармонизације и афирмације Међународних стандарда финансијског извештавања на глобалном нивоу, њихово перманентно преиспитивање и ревизију, већ и кроз предлагање нових модела извештаја попут извештаја о друштвеној одговорности, креираној вредности, утицају пословања на животну средину и одрживом развоју предузећа.

Иако сваки од наведених извештаја доприноси да се заинтересованој јавности осветле различите димензије пословања, њихово фрагментирано и спорадично публикавање, као допуне финансијским информацијама у протеклом периоду није дало запажене резултате. Корисници су наине добијали сегменте информација на

основу којих нису успели да склопе потпуну слику о тренутном стању и перспективи посматраног предузећа. Напротив, приказивањем конгломерата финансијских и нефинансијских информација генерисан је тзв. ефекат „силоса“, а информациони садржај извештаја у квалитативном смислу није значајније унапређен.

Описани амбијент допринео је да се у релевантној литератури и корпоративној пракси од стране еминентних професора, практичара али и самих корисника извештаја све више прокламује идеја о интегрисаном извештавању предузећа, која истовремено представља „златну нит“ овог истраживања. Полазећи од дефинисаног циља истраживања, интегрисано извештавање је представљено као резултат прилагођавања корпоративног извештавања не само измењеним условима пословања, него и последиčnoј еволуцији информационих потреба кључних стејкхолдера предузећа. Околност да је финансијско извештавање од свог настанка па до данашњих дана било и остало примарно усмерено ка инвеститорима односно даваоцима капитала, као једној од стратешких група стејкхолдера и да као такво представља неизоставни део интегрисаних извештаја, не треба да упути на закључак да интегрисани извештаји представљају проширену верзију финансијских извештаја.

Истовремено, у раду је процес интегрисаног извештавања представљен као део једног ширег приступа који се не исцрпљује пуким састављањем и публиковањем извештаја. Отуда је интегрисано извештавање неопходно поставити у контекст стратегијског управљања и управљања заснованог на вредности како би се обезбедио теоријски и методолошки оквир за примену различитих коцепата и техника на подручју подмирења информационих потреба кључних стејкхолдера, као и обезбеђења ефикасног пословања предузећа на конзистентној основи. Прецизније речено, интегрисано извештавање своје исходиште има у интегрисаном размишљању и као такво, представља сегмент процеса интегрисаног управљања које превасходно за циљ има да кроз креирање и одржање вредности за кључне стејкхолдере у кратком, средњем и дугом року обезбеди одрживи развој предузећа, а тиме и друштва.

У самом раду, на крају сваког поглавља постављене су одређене синтезе и изведени закључци. Међутим, нека од ових размишљања још једном ће бити истакнута будући да као резултати истраживања представљају основу за тестирање хипотеза од којих смо у раду пошли.

1. Изражена динамика и турбулентност окружења у коме предузећа егзистирају наметнула су као императив значајне промене у пословном моделу и начину на који се креира вредност. Две кључне димензије пословања савремених предузећа односе се на квалитет управљања и квантитет утицаја на различите аспекте окружења. У датом амбијенту постало је очигледно да се корпоративни успех и раст не могу више темељити искључиво на располагању и управљању финансијским капиталом, нити да је финансијска одговорност једина врста одговорности која

произилази из пословања предузећа. Додатно, предузећа се не могу суочити са изазовима XXI века уколико се искључиво ослоне на моделе одлучивања, пословања и извештавања који су карактеристични за прошли век. У том смислу, неопходан је нов модел пословања, прихватање и имплементација идеје друштвене одговорности и одрживог развоја, препознавање кључних стејкхолдера и њихових интереса и потреба.

Друштвена одговорност представља важан елемент конкурентности савремених предузећа, а тиме и саставни део процеса креирања вредности. При томе, друштвена одговорност представља основну претпоставку доприноса пословања предузећа циљевима одрживог развоја друштва. Од кључног је значаја начин на који предузеће разматра економске, социјалне и еколошке утицаје у контексту свог пословања, односно да ли својим активностима максимизује користи и минимизује негативне ефекте за друштво у коме послује. Постоји наглашена потреба да се друштвена одговорност интегрише у сваки сегмент функционисања предузећа. Стратегија треба да буде основа свих облика друштвено одговорног понашања предузећа и само у датом случају издаци по том основу се могу посматрати као инвестиције. Истовремено, друштвена одговорност као једна од стратегија у укупном портфолију пословних стратегија мора бити усаглашена са кључним циљевима и компетенцијама предузећа, како би резултирала обостраним користима - за друштво и за предузеће. КДО која није смештена у контекст профитног циља, често је праћена растом трошкова.

Савремени оквир корпоративног управљања треба да интегрише интересе кључних стејкхолдера предузећа будући да њихово понашање има растући утицај на пословање, а тиме и остварене перформансе. Свест о значају стејкхолдера резултирала је критикама профита као јединственог мерила перформанси предузећа. Данас је шире заступљен став да предузеће не постоји само како би се генерисале користи за акционаре, већ треба да служи и интересима осталих стејкхолдера у друштву. Повратно, креирање вредности за кључне стејкхолдере (купце, запослене, друштвену заједницу) ефикасан је начин максимизовања вредности за акционаре. Ефикасна сарадња и дијалог између предузећа и стејкхолдера заснивају се на међусобном поверењу и размени информација. Околност да се у пракси у највећем броју случајева утицаји предузећа на окружење неадекватно обухватају и вреднују условила је непотпуно приказивање перформанси. Последишно, захтеви за већом транспарентношћу пословања јавили су се услед растућих информационих потреба стејкхолдера. Већа транспарентност пословања подразумева одговорнији однос предузећа према еколошким, социјалним и управљачким питањима која су од значаја за стејкхолдере. Императив одрживог развоја указује на неопходност да ефикасно извештавање постане саставни део транзиције ка глобалној одрживој привреди.

Претходно изнети резултати упућују на закључак да прихватање одговорности предузећа према широј групи стејкхолдера као резултат друштвено одговорног пословања истовремено представља основу за транспарентно извештавање и побољшање модела екстерног извештавања предузећа, што представља потврду прве хипотезе на којој је ово истраживање засновано.

2. Финансијско извештавање представља саставни део процеса корпоративног управљања и као такво у значајном степену може унапредити његову ефикасност. Једно од кључних питања у корпоративном управљању јесте изградња механизма преко кога ће се ускладити циљеви менаџмента са интересима акционара. Задатак финансијског извештавања између осталог јесте да премости јаз између очекивања инвеститора с једне и могућности предузећа на другој страни, и да истовремено повећа предности информисаних инвеститора, преко редуковања неизвесности и неповољних ефеката информационе асиметрије. И поред неоспорних предности финансијског извештавања ограничења попут историјског карактера информација, неблаговремености, недостатка стратегијског контекста и делимичног приказивања укупне вредности предузећа, допринела су појави идеје о потреби модификовања модела корпоративног извештавања. Наиме, традиционални модел финансијског извештавања, развијен у току индустријске ере није креиран да опише иновирани, комплекснији пословни модел који предузеће тренутно примењује у економији знања. Из претходног међутим не треба извучити закључак да је постојећи модел финансијског извештавања у савременим условима неупотребљив. Напротив, оно и даље остаје кључно, будући да профит задржава важно место у укупној хијерархији циљева, али свакако постоји значајан простор да се изврше побољшања извештајног процеса.

Један од централних проблема са којим се суочавају не само инвеститори, него и остали стејкхолдери јесте недовољно информација о еколошким, социјалним и питањима ефикасности управљања предузећем. Питања КДО, одрживог развоја, заштите животне средине добијају све већи значај у ефикасном управљању предузећем. Истовремено, извештавање о наведеним аспектима, односно нефинансијско извештавање постало је деликатно стратегијско питање будући да стејкхолдери наведене информације користе за процену ризика и просперитета предузећа као основе за доношење одлука. Нефинансијске информације обухватају све квантитативне и квалитативне информације о мисији, стратегијама и корпоративним циљевима, као и ефектима пословања који нису директно обухваћени системом финансијског извештавања. Као део укупног корпоративног извештавања, нефинансијско извештавање се односи на приказ кључних нефинансијских перформанси чија је примарна улога да допринесу потпунијем разумевању не само

приказаних финансијских информација, него и суштине пословања предузећа, његове тржишне и стратегијске позиције, као и осталих фактора који опредељују стабилност и одрживост пословања и потенцијал раста предузећа. Нефинансијске и финансијско-рачуноводствене информације заједно конституишу портфолио мерила, при чему је информациона вредност једне категорије мерила подржана атрибутима друге категорије.

Вредност коју је предузеће у посматраном периоду креирало или уништило није могуће приказати самостално преко финансијских или појединих нефинансијских извештаја. Концепт вредности се трансформисао од краткорочне финансијске вредности у мултидимензиони концепт. Извештавање се мора даље развијати, како би приказало напоре предузеће предузете у циљу управљања бројним димензијама перформанси. То се постиже тиме што се стратегије, акције и резултати повезују са дефинисаним циљевима. Међутим, приказивање финансијских и нефинансијских информација на неповезан начин односно изоловано, не доприноси подмирењу информационих потреба стејкхолдера. Интегрисано извештавање представља следећу етапу у еволуцији корпоративног извештавања – то је тренутно најбољи начин да се акционарима и другим кључним стејкхолдерима укаже колико ефикасно предузеће постиже дефинисане циљеве генерисања вредности за стејкхолдере.

Претходно изнети резултати указују на неопходност даље еволуције корпоративног извештавања кроз увођење интегрисаног модела извештавања, како би се подмириле изразито комплексне информационе потребе кључних стејкхолдера, што истовремено представља основу за прихватање друге хипотезе истраживања.

3. Потреба интегрисаног размишљања и извештавања препозната је пре неколико година, међутим још увек не постоји општеприхваћени оквир за интегрисано извештавање. Уколико се предузећа и одлуче да публикују еколошке, социјалне и управљачке перформансе то најчешће не чине на свеобухватан и упоредив начин. У 2010. години основан је Међународни комитет за интегрисано извештавање (IIRC) који тренутно улаже значајне напоре како би се креирао први Оквир за припрему интегрисаних извештаја. У међувремену, састављачи интегрисаних извештаја се суочавају са значајним изазовима који се између осталог препознају у виду ограничених смерница интегрисаног извештавања, релативно малог броја публикованих интегрисаних извештаја, елемента неизвесности у процесу припремања извештаја, који настају услед постојања конфликтних захтева за нефинансијско извештавање.

Наведене чињенице указују на неопходност респектовања Оквира Глобалне иницијативе за извештавање (*GRI*) приликом креирања информација о

перформансама одрживог развоја, као кључног елемента интегрисаних извештаја. Поменути Оквир садржи смернице, техничке протоколе и упутства за стандардна обелодањивања. Смернице састављачима извештаја указују на принципе који дефинишу садржај извештаја и обезбеђују квалитет приказаних информација. Стандардна обелодањивања указују на кључне индикаторе перформанси које је у извештају неопходно приказати. Бројне светске компаније успешно користе Оквир *GRI* више од једне деценије. Околност да је централна идеја *GRI* садржана у континуираном побољшању квалитета, тачности и корисности информација о одрживом развоју предузећа, објашњава перманентно преиспитивање и издавање побољшаних верзија Оквира. Тренутно *GRI* улаже напоре у финализацију четврте генерације Оквира, како би информације о одрживом развоју по свом квалитету и степену стандардизације биле равноправне са финансијским информацијама и као такве представљале валидну основу за састављање интегрисаних извештаја.

Када је реч о нефинансијском извештавању У Републици Србији оно своје утемељење пре свега има у друштвеној одговорности предузећа која је код нас недовољно развијена. Резултати истраживања које смо за потребе рада спровели, а којим су обухваћена предузећа са „*Prime*“ листе Београдске берзе, указују на недовољно развијену свест о значају нефинансијског извештавања домицилних менаџера, посебно у предузећима чије пословање треба да се одликује високим степеном транспарентности. Извештавање о одрживом развоју представља значајан корак у правцу интегрисаног извештавања и у том смислу сасвим је оправдано очекивати већи степен примене Оквира *GRI* у наступајућем периоду од стране домаћих предузећа.

Из претходног међутим не треба извлачити закључак да ће развијање Оквира интегрисаног извештавања од стране Међународног комитета за интегрисано извештавање елиминисати потребу за Оквиром *GRI* или *IFAC*-овим Оквиром за финансијско извештавање. Напротив, потреба за смерницама финансијског и извештавања о одрживом развоју ће још више доћи до изражаја са ширим прихватањем концепта интегрисаног извештавања. У том смислу, симултана примена сва три поменута оквира треба да обезбеди основу за креирање високо-квалитетних интегрисаних извештаја.

Претходно изнети закључци указују да добијање релевантних и упоредивих информација о економској, социјалној, еколошкој и управљачкој димензији одрживог развоја предузећа, као једног од полазишта интегрисаног извештавања, претпоставља примену општеприхваћених смерница. Околност да тренутно Оквир Глобалне иницијативе за извештавање има доминантну улогу у датом подручју представља потврду треће хипотезе овог истраживања.

4. Полазну основу за интегрисано извештавање представља дизајнирање интегрисаног рачуноводственог информационог система који треба да обезбеди како финансијске, тако и нефинансијске информације адекватног квалитета. У домену нефинансијских информација централно место свакако припада управљачком рачуноводству, прецизније стратегијском управљачком рачуноводству и његовим сегментима – конкурентском, еколошком и социјалном управљачком рачуноводству, будући да пружају могућност утврђивања, праћења и унапређења перформанси одрживог развоја предузећа.

За разлику од традиционалног управљачког рачуноводства, наведене савремене форме обезбеђују како финансијске, тако и квалитативне и квантитативне нефинансијске информације које су неопходне за ефикасно одлучивање менаџмента и постизање дефинисаних циљева. У том погледу, неопходно је нагласити значај појединих метода и техника стратегијског управљачког рачуноводства попут обрачуна трошкова на бази токова материјала и енергије, обрачуна укупних еколошких трошкова, управљања еколошким трошковима преко *ABC* методе, обрачуна еколошких трошкова по фазама животног циклуса производа, као и друге методе које су биле предмет разматрања у раду. Информације релевантне за доношење стратегијских одлука и ефикасно управљање обезбеђују заокружени системи мерења перформанси попут листе усклађених циљева, односно листе усклађених циљева одрживог развоја. Реч је о спектру финансијских и нефинансијским показатеља који се користе за потребе одлучивања и стратегијског управљања бројним еколошким и социјалним ризицима, препознавање прилика за стицање уникатне конкурентске позиције, оптимизацију интерних процеса, диференцирање, фокусирање, конфронтацију и трошковно лидерство у циљу очувања позиције на тржишту, а све са циљем да се омогући креирање и одржање супериорне вредности за кључне стејкхолдере.

Истовремено, еколошко и социјално управљачко рачуноводство обезбеђују информације релевантне за кључне стејкхолдере, пре свега о еколошким и социјалним перформансама и њиховим релацијама са финансијским аспектима пословања. Промена парадигме управљачког рачуноводства од генерисања претежно финансијских информација ка продуковању комплексних информација повезаних са изазовима одрживог развоја представља кључну карику која је неопходна за имплементацију стратегије одрживог развоја предузећа. Прецизније речено, стратегијско управљачко рачуноводство има задатак да допринесе креирању, мерењу и извештавању о додатој одрживој вредности предузећа и његових стејкхолдера.

Изнети аргументи указују на кључну улогу и значај стратегијског управљачког рачуноводства и примену његових техника у процесу изградње интегрисаног РИС-а, а тиме и имплементацији концепта интегрисаног извештавања, што представља потврду четврте хипотезе овог истраживања.

На крају овог излагања поновимо да интегрисано извештавање представља релативно нов феномен. Упркос томе, интензивна дешавања последњих година на подручју корпоративног извештавања уопште, а нефинансијског и интегрисаног извештавања посебно, отварају бројна питања за која се оправдано може очекивати да ће у блиској будућности заокупити пажњу научне и стручне јавности. Наведена питања се услед мултидисциплинарности интегрисаног извештавања могу посматрати са више аспеката – институционалног и регулаторног оквира финансијског, нефинансијског и интегрисаног извештавања, као и на подручју управљачког рачуноводства. На макро плану, веома су актуелни напори око конвергенције Концептуалног оквира за финансијско извештавање, финализације Оквира за интегрисано извештавање и упоредно ревидирање Смерница *GRI* за извештавање о одрживом развоју. То даље покреће питање одвијања будућих процеса хармонизације финансијског, нефинансијског и интегрисаног извештавања, изградње стандарда интегрисаног извештавања, дефинисање нове професионалне и законске регулативе, праћење њихове примене, идентификовање изазова са којима ће се састављачи извештаја суочавати, као и препознавање могућих решења за њихово превазилажење. У подручју стратегијског управљачког рачуноводства, даљи развој се може очекивати унутар социјалног и управљачког рачуноводства одрживог развоја како би се кроз обухватање питања креирања заједничких вредности предузећа и његових стејкхолдера, подржао процес интегрисаног размишљања, управљања и коначно, извештавања.

ПРЕГЛЕД СКРАЋЕНИЦА И НАЈВАЖНИЈИХ ПОЈМОВА

Агенцијски однос (*Agency relationship*) - настаје закључивањем уговора којим једно лице ангажује друго лице, да у његово име и за његов рачун изврши одређени посао. Примењено на контекст корпоративног управљања власници (принципали) ангажују менаџмент (агенте) да управљају предузећем.

Бенчмаркинг (*Benchmarking*) - системски процес тражења боље праксе на глобалном нивоу, поређење са њим, увођење у предузеће, ако је неопходно у модификованом облику. Бенчмаркинг се фокусира на производе, услуге, пословну праксу и процесе прихваћене од стране водећих предузећа.

Верификација (*Verification*) - активности осмишљене и предузете од стране групе или појединаца изван извештајног ентитета које се спроводе преко дефинисаних процедура како би се оценило да ли интегрисани извештај на адекватан начин приказује перформансе одрживог развоја.

Глобална иницијатива за извештавање (*Global Reporting Initiative*) - мултистејкхолдерски процес и независна институција чија мисија је развијање и дифузија општеприхваћених смерница за извештавање о одрживом развоју.

G250 (*global top*) - 250 највећих компанија у свету.

Green-washing - неискрена намера предузећа да се бави питањима одрживог развоја. Предузеће на речима (у извештају) пропагира заштиту животне средине, како би стекло репутацију, док у пракси ради супротно. Примењено на извештај о одрживом развоју обухвата дефинисање садржаја извештаја на начин да се глорификују активности и поступци предузећа и истовремено приказују само позитивни аспекти пословања. Тиме се обмањују корисници извештаја у погледу еколошке праксе предузећа и еколошких користи појединих производа или услуга.

Dow Jones индекс одрживог развоја (*Dow Jones Sustainability Index*) - представља први глобални бенчмаркинг одрживог развоја који прати перформансе светски водећих компанија у смислу економских, еколошких и социјалних критеријума. Као такав, с једне стране представља репер за инвеститоре који интегришу питања одрживог развоја у своје портфолије, док на другој страни обезбеђује платформу за укључивање предузећа која су заинтересована да усвоје најбољу праксу одрживог пословања.

Друштвено одговорно инвестирање (*Social Responsible Investment*) - покрива све типове инвестиционих одлука које поред финансијских обухватају и еколошке, етичне и социјалне критеријуме.

Додата еколошка вредност (*Environmental value added*) - део корпоративне вредности који је креиран или изгубљен преко употребе одређеног износа еколошких ресурса у односу на изабрани бенчмаркинг.

Додата економска вредност (*Economic value added*) - представља инструмент за утврђивање да ли је у посматраном периоду креирана додата вредност за акционаре. Заснива се на концепту економског добитка.

Додата одржива вредност (*Sustainability value added*) - допринос пословања посматраног предузећа одрживом развоју друштва.

Додата социјална вредност (*Social value added*) - репрезентује користи које предузеће обезбеђује друштву и запосленима у смислу квалитета живота и рада кроз своје активности и утицаје.

Еколошка ефикасност (*eco-efficiency*) - симултано редуковање трошкова и утицаја на животну средину преко ефикасније употребе енергије, воде и материјала у интерном пословању (процесима) и финалним производима.

Еколошко управљачко рачуноводство (*Environmental management accounting*) - механизам идентификовања и мерења потпуног спектра еколошких трошкова који настају по основу текућих производних процеса као и повезаних економских користи, чиме доприноси превенцији загађења животне средине, односно одвијању чистије производње.

Економске перформансе (*economic performanse*) - су шири појам од финансијских перформанси и поред њих обухватају и нерачуноводствена мерила (на пример тржишно учешће), као и изведена мерила попут прихода по запосленом.

Екстензивни језик пословног извештавања (*eXtensible Business Reporting Language - XBRL*) - међународни стандард савременог пословног извештавања. Као софтверски језик усмерен је на подршку инвеститорима, аналитичарима, регулативи и осталим стејкхолдерима тиме што пружа могућност добијања и размене информација на брз и ефикасан начин.

EMAS (*Environmental Management and Audit Scheme*) - Управљање животном средином и шеме ревизије представља уредбу донету од стране Европске комисије 1993. године која менаџменту пружа могућност да изврши евалуацију, унапреди своје еколошке перформансе и да о томе извештава стејкхолдере. Уредба је првобитно била ограничена на индустријски сектор, а ревизијом 2009 је проширена на сва предузећа. Предузећа се на добровољној основи повинују правилима уредбе како би остварила бројне користи.

Емисија (*Emission*) - непосредно или посредно испуштање материја, вибрација, топлоте или буке из извора постројења у ваздух, воду или земљиште.

Загађење (*Pollution*) - непосредно или посредно уношење материја, вибрација, топлоте или буке у ваздух, воду, земљиште изазвано људском активношћу које може неповољно утицати на здравље њуди и квалитет животне средине.

IASB (*International Accounting Standards Board*) - Међународни одбор за рачуноводствене стандарде представља тело усмерено ка развоју високо-

квалитетних, разумљивих глобално прихваћених стандарда финансијског извештавања.

ИIRC (*International Integrated Reporting Coucile*) - Међународни савет за интегрисано извештавање, тело које за циљ има развој глобалног оквира интегрисаног извештавања.

ИFAC (*International Federation of Accountants*) - Савет међународне федерације рачуновођа представља глобалну организацију усмерену ка одрживом развоју рачуноводствене професије.

Индикатори перформанси (*Performance indicator*) - представљају врсту мерила перформанси, могу бити наративне природе када описују како се предузећем управља и квантитативна мерила која обезбеђују индиректне доказе о перформансама.

Извештавање о одрживом развоју (*Sustainability reporting*) - процес који обезбеђује приказ перформанси предузећа у оквиру економске, социјалне и еколошке димензије. Важно је да се извештај развија у контексту корпоративне стратегије и разматрања ризика повезаних са питањима одрживог развоја.

Интегрисано извештавање (*Integrated reporting*) - представља процес који доприноси да се побољша и очува способност одрживог развоја предузећа у свим димензијама без жртвовања краткорочних перформанси. Као резултат наведеног процеса јавља се интегрисани извештај који садржи холистички и интегрисани приказ напора предузећа да се постигне одрживи развој.

Интегрисани извештај (*Integrated report*) - представља резултат процеса интегрисаног извештавања који пружа концизан приказ о начину на који стратегије, управљање, перформансе и просперитет воде креирању вредности у кратком, средњем и дугом року.

Интегрисано размишљање (*Integrated thinking*) - способност предузећа да разуме релације између различитих пословних и функционалних јединица, и ресурса (капитала) које користи и на које утиче. Интегрисано размишљање води интегрисаном доношењу одлука и предузимању акција које су усмерене на креирање и одржање вредности.

Интелектуални капитал (*Intangible capital*) - нематеријална имовина која обезбеђује конкурентску предност укључујући и интелектуалну својину и нематеријална средства повезана са брендом и репутацијом предузећа.

Језик проширених ознака (*Extensible Markup Language - XML*) - Интернет технологија која се користи за електронску размену података ширег круга предузећа. При томе, реч је о кључном језику који се примењује у форми прихваћених дијалеката које захтевају специфични пословни процеси.

Кадберијев комитет (*Cadbury Committee*) - комитет који је основан са циљем да подржи креирање стандарда корпоративног управљања. Први Кодекс најбоље праксе корпоративног управљања издат је 1992. године.

Кључни фактори успеха (*Critical success factors CSFs*) - представља листу ставки или аспеката перформанси предузећа који опредељују текуће здравље, виталност и благостање предузећа. Уобичајено постоји пет до шест кључних фактора успеха за свако предузеће.

Кључни индикатори перформанси (*Key performance indicators*) - репрезентују факторе преко којих се развој, перформансе и положај предузећа могу ефикасно измерити. Реч је о сету мерила који се фокусира на оне аспекте перформанси предузећа који имају највећи значај за текући и будући успех.

Кључни индикатори ризика (*Key risk indicators*) - представљају мерила која указују на ране сигнале у погледу изложености ризику у различитим подручјима пословања. У одређеним околностима они репрезентују кључне показатеље преко којих менаџмент прати развој ризика и потенцијалне прилике које сигнализирају потребу за предузимањем акција.

Кључни индикатори резултата (*Key results indicator*) - представљају мерила перформанси која могу бити финансијског и нефинансијског карактера, при чему се утврђују на месечном и кварталном нивоу. Одговорност за овај ниво мерила перформанси је персонална. Најчешће се приказује у виду тренда активности преко графикана, за период од најмање петнаест месеци.

Кључни стејкхолдери (*Key stakeholders*) - стејкхолдери без чијег континуираног партиципирања предузеће не може опстати на *going-concern* основи, услед чега се њихове релације са предузећем заснивају на одређеној врсти формалног уговора. Називају се још и стејкхолдери одрживог развоја (*sustainability stakeholders*). Овој категорији припадају акционари и инвеститори, запослени, купци, локална заједница, добављачи и пословни партнери.

Корпоративна друштвена одговорност (*Corporate Social Responsibility*) - представља одговорност предузећа у погледу економског, социјалног и еколошког утицаја пословања. Од предузећа се захтева да обелодане информације о еколошким питањима, запосленима, социјалним и питањима од значаја за заједницу у којој послује.

Корпоративни одрживи развој (*Corporate sustainability*) - концепт одрживог развоја интегрише економски раст, заштиту животне средине и социјалну једнакост на макро нивоу, док се на нивоу предузећа означава као корпоративна одрживост. Иако се за потребе концептуализације односа између предузећа и друштвене заједнице претходних година користио термин корпоративна друштвена одговорност, термин корпоративна одрживост је постао општеприхваћен.

Корпоративно управљање (*Corporate governance*) - систем преко кога се управља предузећем и врши његова контрола. Оно обезбеђује структуру преко које се утврђују циљеви предузећа, инструменти за постизање тих циљева, као и мониторинг остварених перформанси. Кључне вредности корпоративног управљања укључују транспарентност, одговорност и креирање вредности.

Креирање заједничких вредности (*Creating shared values*) - позив предузећима да кроз профитабилне пословне стратегије истовремено креирају опипљиве вредности за своје окружење, прецизније - еколошке и социјалне вредности (унапређење здравља потрошача, редуковање угљеничног отиска, креирање нових радних места, усавршавање запослених и др).

Ланац вредности (*Value chain*) - елемент система вредности који обухвата стејкхолдере усмерен на креирање конкурентске предности предузећа. На бази ланца вредности могуће је анализирати креирану вредност (ресурсе и способности стварања вредности), као и управљати вредношћу преко мерила перформанси.

Ланац снабдевања (*Supply chain*) - елемент ланца вредности који обухвата добављаче и снабдевање предузећа инпутима (материјал, производи, услуге).

Листирана предузећа (*Quoted company*) - предузећа чијим акцијама се тргује на берзи.

Листа усклађених циљева (*Balanced scorecard - BSC*) - заокружен систем уведен од стране Каплана и Нортонa која описује како треба мерити перформансе на холистички начин. Перформансе предузећа како финансијске, тако и нефинансијске предмет су сагледавања из најмање четири различите перспективе.

Листа усклађених циљева одрживог развоја (*Sustainability Balanced scorecard - SBSC*) - листа усклађених циљева која инкорпорира и социјалну и еколошку димензију пословања.

Људски капитал (*Human capital*) - скуп способности, искуства и мотива људи да иновативно размишљају.

Материјалност (*Materiality*) - одлика информације која омогућава стејкхолдерима да врше просуђивања, доносе одлуке и предузимају активности на основу приказаних перформанси предузећа.

Менаџмент заснован на вредности (*Value-based management*) - оквир и сет мерила перформанси који су у функцији креирања и максимизовања дугорочне вредности за акционаре. Менаџмент заснован на вредности је свеобухватан систем и као такав укључује корпоративне стратегије, питања компензације менаџмента, интерне контроле и система награђивања, који су дизајнирани са циљем да повежу перформансе запослених са вредношћу за акционаре.

Мерење перформанси (*Performance measurement*) - процес прикупљања и извештавања о перформансама предузећа. Реч је о контролном механизму који обезбеђује да се стратегије имплементирају, а циљеви предузећа реализују. Овај

процес обезбеђује корисне информације о предузећу кроз одређене показатеље перформанси, а пре доношења одлука и предузимања одређених активности.

Мерила перформанси (*Performance measures*) - квантификовани износи који рефлектују факторе успеха предузећа. Представљају инструменте коришћене од стране менаџмента за потребе мерења, исказивања и побољшања перформанси. Мерила перформанси се класификују као кључни индикатори резултата, индикатори резултата, индикатори перформанси и кључни индикатори перформанси.

N 100 - група коју чини сто највећих компанија у свакој земљи, рангираних према висини прихода.

Обрачун трошкова према токовима материјала (*Material Flow Cost Accounting*) - представља кључни инструмент приступа познатог под називом управљање токовима материјала. Циљ методе је да допринесе унапређењу економских и еколошких перформанси преко оптимизације токова материјала и енергије. За потребе обрачуна трошкова неопходно је правити јасну разлику између материјала који чини саставни део производа укључујући и полупроизоде, у односу на материјал који завршава као отпад.

Обрачун трошкови према активностима (*Activity based costing*) - метода обрачуна трошкова чији концептуални основ чине пословне активности предузећа, као скуп хомогених послова у процесу креирања вредности. Активности у предузећу се класификују на оне које додају вредност учинцима и оне које то не чине.

Одрживи развој (*Sustainable development*) - способност да се подмире потребе текуће генерације без довођења у питање могућности будућих генерација да подмире своје потребе. Реч је о новој развојној парадигми која се доводи у везу са заштитом животне средине, планирањем друштвеног развоја, еколошким, економским и политичким питањима.

Пословни модел (*Business model*) - систем инпута, активности које додају вредност и аутпута који за циљ има креирање и одржање вредности у кратком, средњем и дугом року.

Природни капитал (*Natural capital*) - инпути за производњу добара или обезбеђење услуга попут воде, земљишта, шума, еко-система.

Ревизија (*Auditing*) - систематско испитивање како би се утврдило да ли се планиране активности спроводе на ефикасан начин и да ли повезани резултати одговарају циљним величинама.

SIGMA концепт (*Sustainability Integrated Guidelines for Management*) - интегрисане смернице за управљање одрживим развојем предузећа.

Систем управљања (*Management system*) - инструмент преко кога предузеће формализује, документује и побољшава праксу управљања. Као такав обухвата политике, процедуре, структуре, ресурсе, обуку, улоге, одговорност, пословну

контролу, планирање, интерну ревизију и друге елементе, како би се на континуираној основи унапредиле укупне перформансе предузећа.

Социјални капитал (*Social capital*) - односи успостављени између предузећа, друштвене заједнице, групе стејкхолдера и осталих мрежа како би се унапредио степен личног и колективног благостања.

Стејкхолдери (*Stakeholders*) - појединци или групе који утичу на пословање предузећа односно на које предузеће преко својих одлука и пословања врши утицај.

Стратегијско управљачко рачуноводство (*Strategic management accounting*) - екстерно оријентисан приступ прикупљања, генерисања и обелодањивања информација и показатеља који су неопходни за сврхе стратегијског управљања, односно креирања рачуноводствено-информационе базе и стратегијског управљачког обрачуна усмереног ка топ менаџменту.

Уверавање (*Assurance*) – метода евалуације коришћењем посебног сета принципа и стандарда како би се оценио квалитет екстерних извештаја организација, као и основних система, процеса и компетенција који чине основу за постизање перформанси.

Управљачко рачуноводство одрживог развоја (*Sustainability management accounting*) - представља својеврсну фузију традиционалног, еколошког и социјалног управљачког рачуноводства, са циљем да се омогући управљање економским, еколошким и социјалним перформансама, кроз развој и имплементацију одговарајућег рачуноводственог система и праксе повезаних са пословним амбијентом у коме предузеће послује. Као такво интегрише идеју одрживог развоја у процес одлучивања и контроле предузећа.

Управљање токовима материјала (*Material flow management*) - представља концепт према коме се предузеће посматра као скуп токова материјала. С једне стране, ови токови су повезани са генерисањем додате вредности (од куповине инпута преко појединих фаза процеса производње, све до дистрибуције производа потрошачима), док се на другој страни, као саставни део токова налазе губици материјала који настају у пословним процесима (нпр. дефектни односно производи неадекватног квалитета, отпад, оштећени и производи којима је истекао рок трајања).

Транспарентност (*Transparency*) - обавеза полагања рачуна према онима који имају легитимне интересе у предузећу тј. стејкхолдерима. Транспарентност не значи само приказивање свих релевантних информација, већ и да се то учини пре него што се информације сазнају из других извора.

Трошкови животног циклуса производа (*Life cycle costing*) - техника управљања трошковима преко анализе и праћења трошкова производа у току његовог животног века.

Фактори успеха (*Success factors*) - листа од тридесет и више ставки (фактора) или аспеката перформанси предузећа које менаџмент сматра важним за успешно

функционисање у датој индустрији. Они фактори који су посебно важни за постизање конкурентке предности и успех предузећа познати су као кључни фактори успеха.

Финансијске перформансе (*Financial performanse*) - представљају део укупних економских перформанси и означавају мерила која се појављују у извештају о финансијском положају и извештају о успеху предузећа, чије утврђивање се темељи на примени рачуноводствених стандарда.

Филантропија (*Philanthropy*) - добра воља да се некоме помогне, представља саставни део друштвено одговорног пословања предузећа.

ЛИТЕРАТУРА

КЊИГЕ

1. Aras, G., Crown, D., A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility, Gower Publishing Limited, Surrey, 2010.
2. Asongu, J., Strategic Corporate Social Responsibility in Practice, Greenview Publishing Company, Lawrenceville, 2007.
3. Balanchandran, V., Chandrasekaran, V., Corporate Governance and Social Responsibility, PHI Learning Private Limited, New Delphi, 2009.
4. Bennett, M., Bouma, J., Wolters, T., Environmental Management Accounting: Informational and Institutional Developments, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, 2002.
5. Bennett, M., Rikhardsson, M., Schaltegger, S., Environmental Management Accounting: Purpose and Progres, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2003.
6. Blackburn, W., The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility, Earthscan, Washington, 2007.
7. Brockett, A., Razaee, Z., Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons Inc. Hobeken, New Jersey, 2012.
8. Carrol, A., Buchholtz, A., Business and Society Ethics and Stakeholder Management 7e, CENGAGE Learning, Mason, 2008.
9. Chinyio, E., Olomolaiye P., Construction Stakeholder Management, Wiley-Blackwell Publishing Ltd., Chichester, 2010.
10. Cooper, S., Corporate Socal Performance: A Stakeholder Approach, Antony Rowe Ltd. Aldershot, 2009.
11. Cummings, L., Patel, C., Managerial Attitudes Toward A Stakeholder Prominence Within A Southeast Asia Context, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2009.
12. Davis, J., Harrison, S., Edison in the boardroom: how leading companies realize value from their intellectual assets, John Wiley & Sons Inc, New York, 2001.
13. Ђуричин, др Д., Јаношевић, др С., Менаџмент и стратегија, Економски факултет, Београд, 2006,
14. Eccles, R., Herz, R., Keegan, M., Philips, D., Value Reporting Revolution: Moving Beyond the Earnings Game, John Wiley & Sons Inc, New York, 2001.
15. Eccles, R., Krzus, M., One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, John Wiley & Sons Inc. Hobeken, New Jersey, 2010.

16. Elliott, B., Elliott J., Financial Accounting and Reporting, Pearson Education, Harlow, 2005.
17. Ellis, T., The New Pioneers: Sustainability Business Success through Social Innovation and Social Entrepreneurship, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2010.
18. Fernando, A., Corporate Governance: Principles, Policies and Practice, Pearson Education, New Delhi, 2006.
19. Freeman, E., Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, Cambridge, 2010.
20. Frieman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., Golle, S., Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, Cambridge, 2010.
21. Gazdar, K., Reporting Nonfinancials, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, 2007.
22. Gowthorpe, C., Management and Cost Accounting, Thomson Learning, London, 2004.
23. Gowthorpe, C., Certificate in Business Accounting, Paper P8 Financial Analysis, The official CIMA learning system, Elsevier, Burlington, 2008.
24. Grayson, D., Hodges, A., Corporate Social Opportunity: Seven Steps to Make CSR Work for Your Business, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, 2004.
25. Higson, A., Corporate Financial Reporting: Theory and Practice, SAGE Published, London, 2003.
26. Hoff, B., Wood, D., The Use of Non-Financial Information: What Do Investor Want?, The Boston College Center for Corporate Citizenship, Boston, 2008.
27. Hopwood, A., Unerman, J., Fries, J., Accounting for Sustainability Practical Insights, Earthscan Ltd, London, 2010.
28. Hoque, Z., Methodological Issues in Accounting Research Theories, Methods and Issues, Spiramus Press Ltd, London, 2006.
29. Husted, B., Bruce, D., Corporate Social Strategy, Cambridge University Press, Cambridge, 2010.
30. Idowu, S., Filho, W., Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility, Springer, London, 2009.
31. Ingram, R., Albright, T., Financial Accounting Information for Decisions, 6e, THOMSON, London, 2007.
32. Каличанин, др Ђ., Менаџмент вредности предузећа Економски факултет, Београд, 2006.
33. Kaplan, R., Norton, D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, President and Fellows of Harvard College, Harvard, 1996.
34. Keasey, K., Thompson, S., Wright, M., Corporate Governance: Accountability: Enterprise and International Comparisons, John Wiley & Sons Ltd, Hoboken, 2005.

35. Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, 2010.
36. Langfield-Smith, K., Thorne, X, Hilton, P, *Management Accounting, 5e*, McGraw Hill Education, New York, 2009.
37. Laszlo, C., *Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*, Greenleaf Publishing Ltd, Sheffield, 2008.
38. Малинић, др С., *Финансијско рачуноводство*, Факултет за трговину и банкарство, Београд, 2006.
39. Малинић, др С., *Управљачко рачуноводство и обрачун трошкова и учинака*, Економски факултет, Крагујевац, 2006.
40. Малинић, др С., *Основе рачуноводства*, Факултет за трговину и банкарство, Београд, 2008.
41. Малинић, др С., *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Крагујевац, 2008.
42. Малинић, др С., Јањић, др В., *Рачуноводство трошкова*, Економски факултет, Крагујевац, 2011.
43. Marcey, J., *Corporate Governance: Promises Kept, Promise Broken*, Princeton University Press, New Jersey, 2008.
44. Милићевић, др В., *Стратегијско управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Београд, 2003.
45. Monks, R., Lajoux, A., *Corporate Valuation for Portfolio Investment*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, 2011.
46. Neely, D., *Business Performance Measurement Unifying Theory and Integrating Practice*, second ed., Cambridge University Press, Cambridge, 2007.
47. Niven, P., *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, 2011.
48. Parmenter, D., *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, 2010.
49. Plessis, J., Hargovan, A., Bagaric, M., *Principles of Contemporary Corporate Governance*, Cambridge University Press, Cambridge, 2011.
50. Покрајчић, др Д., *Економика предузећа, принципи и циљеви*, Економски факултет, Београд, 2006.
51. Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The free press, New York, 2008.
52. Quaddus, M. A., Siddique, A. B., *Handbook of Corporate Sustainability: Frameworks, Strategies and Tools*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2011.
53. Razaee, Z., *Corporate Governance Post Sarbanes-Oxley: Regulations, Requirements and Integrated Processes*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, 2007.

54. Ronen, J., Yaari, V., Earnings Management: Emerging Insight in Theory, Practice and Research, Springer –Verlag, New York, 2007.
55. Савез рачуновођа и ревизора Србије, Међународни стандарди финансијског извештавања: превод МСФИ, Београд, 2007.
56. Schaltegger, S., Burritt, R., Contemporary Environmental Accounting Issues, Concepts and Practice, Greenleaf Publishing Limited,, Sheffield, 2000.
57. Schaltegger, S., Burritt, R., Peterson, H., An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, 2003.
58. Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R., Sustainability Accounting and Reporting, Springer, New York, 2006.
59. Schutt, A., Corporate Governance Based on Business Reporting in Accordance with IAS/IFRS, GRIN Verlag, Norderstedt, 2006.
60. Solomon, J., Corporate Governance and Accountability, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, 2010.
61. Spedding, L., Rose, A., Business Risk Management Handbook: Sustainable Approach, CIMA Publishing, Burlington, USA, 2008.
62. Стефановић, др Р., Читање биланса стања (превод са енглеског језика другог прерађеног издања - How to read a balance sheet), Економски факултет, Крагујевац, 2007.
63. Стевановић, др Н., Малинић др Д., Милићевић др В., Управљачко рачуноводство, Економски факултет, Београд, 2008.
64. Svendsen, A., The Stakeholder Strategy Profiting from Collaborative Business, Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1998.
65. Шкарић - Јовановић, др Ката: Финансијско рачуноводство, Економски факултет, Београд, 2007.
66. Turner, C., Corporate Governance: A Practical Guide for Accountants, CIMA Elsevier Ltd, Burlington, 2009.
67. Viliers, C., Corporate Reporting and Company Law, Cambridge University Press, Cambridge, 2006.
68. Wild, K., Subramanyam, K., Haisey R., Financial Statement Analysis, McGraw Hill/Irwin, New York, 2005.
69. White, G., Sustainability Reporting Managing for Wealth and Corporate Health, Business Expert Press, New York, 2009.
70. Wireman, T., Developing Performance Indicators for Managing Maintenance, Industrial Press, Inc, New York, 2005.

ЧЛАНЦИ

1. Albelda, E., „The Role of Management Accounting Practices as Facilitators of the Environmental Management: Evidence from EMAS Organisation“, *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, Vol. 2, No.1, 2011, pp. 76-100.
2. Arroyo, P., „Management Accounting Change and Sustainability: An Institutional Approach“, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8, Issue. 3 , 2012, pp. 286-309.
3. Ballou, B., Heitger, D., Landes, C., „The Future of Corporate Sustainability Reporting: A Rapidly Growing Assurance Opportunity“, *Journal of Accountancy*, Vol. 202, Issue 6, 2006, pp. 65-74.
4. Bennett, M., Richardsson, P., Schaltegger S., Adapting Environmental Management Accounting: EMA as a Value adding Activity“, публикувано у: Bennett, M., Richardsson, P., Schaltegger S., (Eds.), Bennett, M., Rikhardsson, M., Schaltegger, S., (Eds.), *Environmental Management Accounting: Purpose and Progres*, Kluwer Academic Publishers, 2003, pp. 1-16.
5. Beyer, A., Cohen, D., Lys, T., Walther, B., „The Financial Reporting Environment, Review of the Recent Literature“, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 50, Issue 2-3, pp. 296-343.
6. Birkin, F., Woodward, D., „Management Accounting for Sustainable Development: Part 3: Stakeholder Analysis“, *Management Accounting*, Vol. 75, No. 8, 1997, pp. 58-60.
7. Boatright, J., „What's Wrong – and What's Right – with Stakeholder Management“, *Journal of Private Enterprise*, Vol. XXI, No. 2, 2006, pp. 106-131
8. Brown, J., Fraser, M.,: „Social and Environmental Accounting: How are You Approaching it? Part 1: The Stakeholder-Accountability and Critical Theory Approaches“, *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, Vol. 83, Issue 8, 2004, pp. 24-28.
9. Brugman, O., „Integrated Reporting Contributes to Embedding Sustainability in Core Business Activity“, p. 87, публикувано у Eccles, R., Cheng, B., Saltzman, D., *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, pp. 86-87.
10. Butler, J., Henderson, S., Raiborn, C., „Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting“, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 12, No. 2, 2011, pp. 1-10.
11. Collins, E., Lawrence, S., Roper, J., Haar, J., „Sustainability and the Role of the Management Accounting“, *Research executive summary series*, Waikato Management School, University of Waikato, Vol. 7, Issue 14, 2011, pp. 1-11.
12. Creel, T., „Environmental Reporting Practices of the Largest U.S. Companies“, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 12, No. 1, Fall 2010, pp. 13-19.

13. Dettrick, J.W., Harrison, W.T., „EMH, CMR and the Accounting Profession“, публикувано у: *Accounting Theory and Policy*, ed. Bloom, R., Elgers, P., Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1987, pp. 272-281.
14. Dunk, A., „Assesing the Contribution of Product Life Cycle Cost Analysis, Customer Involvement, and Cost Management to the Competitive Advantage of Firms“, *Advances in Management Accounting*, Emerald Group Publishing Limited, Volume 20, 2012, pp. 29-46.
15. Druckman, P., Fries, J., „Integrated Reporting: The Future of Corporate Reporting?“, *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, pp. 81-85.
16. Eccles, R., Krzus, M., Rogers, J., Serafeim, G., „The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards“, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 24, No. 2, 2012, pp. 65-71.
17. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., „The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy“, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, Issue 5, 2002, pp. 269-284.
18. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., „The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework to Link Environmental Management Accounting with Strategic Management“, публикувано у: Bennett, M., Rikhardsson, P., Schaltegger, S., (Eds.), *Environmental Management Accounting: Purpose and Progress*, p. 17-40.
19. Frank, R., „Success Factors for Integrated Reporting: A Technical Perspective“, публикувано у: *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, pp. 226-234.
20. Freeman, E., Evan, W., „Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation“. *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, Issue 4, 1990, pp. 337-360.
21. Gale, R., Stokoe, P., „Environmental Cost Accounting and Business Strategy“, публикувано у: Madu, C., (Ed.) *Handbook of Environmentally Conscious Manufacturing*, Kluwer Academic Publishers, 2001, pp. 119-137.
22. Gonzalbez, J., Rodriguez, M., „XBRL and Integrated Reporting: The Spanish Accounting Association Taxonomy Approach“, *The International Journal of Digital Accounting Research*, Vol. 12, 2012, pp. 59-91.
23. Gray, R., Kouhy, R., Lavers, S., „Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK“, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8, Issue 2, 1995, pp. 47-77.
24. Hart, S., Milstein, M., „Creating Sustainable Value“, *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 2, 2003, pp. 56-69.
25. Herzig, C., Schaltegger, S., „Corporate Sustainability Reporting: an Overview“, публикувано у Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R., *Sustainability Accounting and Reporting*, Springer, 2006, pp. 301-324.

26. Heslin, P., Ochoa, J., „Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility“, *Organisational Dynamic*, Vol. 37, No. 2, 2008, pp. 125-144.
27. Hinterhuber, A., „Value Delivery and Value-based Pricing in Industrial Markets“, опубликовано у: *Creating and Managing Superior Customer Value* (ed. Woodside, A., Golfetto, F., Gibbert, M.), Emerald Group Publishing Limited, 2008, pp. 381-448.
28. Jasch, C., „The Use of Environmental Management Accounting (EMA) for Identifying Environmental Costs“, *Journal for Cleaner Production*, 11, 2003, pp. 667-676.
29. Jensen, M.C., Meckling, W.H., „Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure“, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, 1976, pp. 305-360.
30. Jensen, M. C., „Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function“, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No. 3, 2001, pp. 8-21.
31. Jeyaretnam, T., Niblock-Siddle, K., „Integrated Reporting: A Perspective from New Balance“, опубликовано у: Eccles, R., Cheng, B., Saltzman, D., *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, pp. 33-37.
32. Kelly, L.,: „The Development of a Postiive Theory of Corporate Management's Role in External Financial Reporting“, *Journal of Accounting Literature*, Spring, 1983, pp. 111-150.
33. Knight A., „Think Different“, опубликовано у: Eccles R., Cheng B., Saltzman D., *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, pp. 38-39.
34. Knox, S., Maklan, S., „Corporate Social Responsibility: Moving beyond investment toward measuring outcomes“, опубликовано у: Mayle, D., *Managing Innovation and Change*, SAGE Publication Ltd, London, 2006, pp. 23-35.
35. Kolk, A., „A decade of sustainability reporting: developments and significance“, *Environment and Sustainable Development*, Vol. 3, No. 1, 2004, pp. 51-64.
36. Kristensen, K., Westlund, A., „Valid and reliable measurements for sustinable non-financial reporting“, *Total quality management*, Vol. 14, No. 2, 2003, pp. 161-170.
37. Lantos, G., „The Boundaries of Strategic CSR“, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, Issue 7, 2001, pp. 595-632.
38. Lubin, D., Esty, D., „The Sustainability Imperative: Lessons for leaders from previous game-changing megatrends“, *Harvard Business Review*, Vol. 88, No. 5, 2010, pp. 42-50.
39. Lueneburger, C., „A Team like No Other: Who Will Own Your Integrated Reporting?“, опубликовано у Eccles, R., Cheng, B., Saltzman, D., *The Landscape of*

- Integrated Reporting: Reflection and Next Steps, Harvard Business School, 2010, pp. 104-107.
40. Luft, J., „Nonfinancial Information and Accounting: A Reconsideration of Benefit and Challenges“, *Accounting Horizons*, American Accounting Association, Vol. 23, No. 3, 2009, pp. 307-325.
 41. Малинић, др Д., „Рачуноводствено извештавање у функцији остваривања циљева на подручју поделе добити“, зборник радова са XXXV Симпозијума Савеза рачуновођа и ревизора Србије: Изазови рачуноводствене професије у условима глобализације финансијског извештавања, V/2004, стр. 129-147.
 42. Малинић, др Д., „Финансијско извештавање: предуслов активности финансијских тржишта“, зборник радова са XXXVII Симпозијума Савеза рачуновођа и ревизора Србије: Међународна професионална (рачуноводствена) регулатива као основа квалитета финансијског извештавања, Златибор, V/2006, стр. 40-60.
 43. Малинић, др Д., „Финансијски бенчмаркинг као инструмент за унапређење перформанси предузећа“, Зборник радова са XIV Конгреса СРРРС: Улога финансијске и рачуноводствене професије у превазилажењу кризе у реалном и финансијском сектору, Бања Врућица, IX/2010, стр. 155-180.
 44. Малинић, др Д., Малинић, др С., „Accounting Challengess in the Function of Providing Quality of Financial Reporting“, реферат штампан у посебној научној монографији међународног значаја „Knowledge Economy – Society; Dilemmas of the Contemporary Management“, Чап. 39., Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, X/2011, pp. 581-594.
 45. Малинић, др С., „Target costing и конкурентске стратегије“, *Економске теме*, Економски факултет у Нишу, год. XLI, бр. 5, 2003, стр. 15-24.
 46. Малинић, др С., „Карактеристике и контрола квалитета финансијског извештавања“, реферат по позиву у зборнику радова са Фестивала квалитета – национална конференција, Машински факултет, Крагујевац, V/2006, стр. А - 310 до А-315.
 47. Малинић, др С., „Даљи развој рачуноводственог информационог система – одговор на изазове промене предузећа и менаџмента“, рад у монографији – „Куда иде Србија – остварења и донети реформе“, Научно друштво економиста Србије, Београд, X/2008, стр. 205-219.
 48. Малинић др С., „Рачуноводствена информациона подршка менаџменту предузећа у генерисању вредности за стејкхолдере“, зборник радова са XIV Конгреса СРРРС: Улога финансијске и рачуноводствене професије у превазилажењу кризе у реалном и финансијском сектору, Теслић, X/2010, стр. 43-68.

49. Малинић, др С., Јанковић, М., „Интегрисано управљање трошковима у ланцу дистрибуције – стратегијски приступ и управљачко рачуноводствена информациона подршка“, изворни научни чланак, *Рачуноводство*, СРРС, бр. 7-8/2011, стр. 11-24.
50. Малинић, др С., Савић мр Б., „Трансформација корпоративног извештавања – од финансијског ка пословном извештавању“, *Економски хоризонти*, Економски факултет, Крагујевац, бр.1/2011, год. XIII, стр. 105-124.
51. Малинић, др С., Савић мр Б., „Обрачун трошкова заснован на токовима материјала као информациона основа управљања одрживим развојем“, *Рачуноводство*, бр. 9-10, 2012, стр. 31-43.
52. Малинић, др С., Симовић др В., „Рачуноводствени информациони систем и стратегијско пословно одлучивање“, зборник радова са XVI Конгреса СРРС:Значај рачуноводства, ревизије и финансија у процесу превладавања економске кризе, Теслић, X/2012, стр. 57-76.
53. Малинић, др С., Тодоровић мр М., „Имплементација интегрисаног рачуноводственог информационог система – теоријско методолошке основе и ризици“, *Рачуноводство*, СРРС, бр. 1-2/2011, стр. 20-34.
54. Manetti, G., Toccafondi, S., „The Role of Stakeholder in Sustainability Reporting Assurance“, *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, Issue 3, 2012, pp. 363-377.
55. Massle, R., „Accounting and Accountability: Integrated Reporting and the Purpose of the Firm“, публикувано у Eccles, R., Cheng, B., Saltzman, D., публикувано у: *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, pp. 2-8.
56. McCuaig, B., „Does an Integrated Report Require an Integrated Audit?“, публикувано у: *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, pp. 140-143.
57. McElhaneу, K., „Strategic CSR“, *Sustainable Enterprise Quarterly*, Vol. 4, No. 1, 2007, Center for Sustainable Enterprise, UNC Kenan-Flagler Business School, pp. 1-3.
58. McKinley, K., ISO Standards for Business and Their Linkage to Integrated Reporting, публикувано у: *The Landscape of Integrated Reporting*, Harvard Business School, 2010, pp. 40-44.
59. Neuman, B., Cauvin, E., Roberts, M., „Management control systems dilemma: Reconciling Sustainability with information overload“, *Advances in Management Accounting*, Vol. 20, Emerald Group Publishing Limited, 2012, pp. 1-28.
60. Norman, W., MacDonald, C., Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 14, Issue 2, pp. 243-262.
61. Обрадовић, др В., Стефановић, др Р., Вуксановић, др Е., „A Conceptual Framework for Financial Reporting: Basis for the Development of Financial

- Reporting Standards and Practices“, *Metalurgia International*, Vol. XVII, No. 12 2012, pp. 117-123.
62. Orlitzky, M., „Corporate Social Performance and Financial Performance: A Research Synthesis“, публикувано у: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, (ed. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D.,) 2008, pp. 113-134.
 63. Perrini, F., „The Practitioner’s Perspective on Non-Financial Reporting“, *California Management Review*, Vol. 48, No. 2, 2006, pp. 73-103.
 64. Piechocki, M., Servais, O., „The Role of XBRL and IFRS in Integrated Reporting“, публикувано у: *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, 2010, pp. 155-159.
 65. Pineiro, J., Castro, N., „Integrating Sustainability into Traditional Financial Analysis“, публикувано у: *Sustainability Accounting and Reporting*, Schaltegger S., Bennett M., Burritt R., (Eds.), Springer, Dordrecht, 2006, pp. 83-108.
 66. Porter, M., Kramer, M., „Creating Shared Value“, *Harvard Business Review*, Vol. 89, Issue 1-2, 2011, pp. 62-77.
 67. Ramanathan, K., „Toward a Theory of Corporate Social Accounting“, публикувано у *Accounting Theory and Practice*, ed. Bloom R., Elgers P., Harcourt Brace Jovanovich Publishers, Orlando 1987, pp. 640-654.
 68. Rochlin, S., Grant, B., „Integrating Integrated Reporting“, публикувано у: *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, pp. 76-80.
 69. Roohani, S., „A Users Approach To Constructing The Business Reporting Model: An Internet-Based Research Case“, *Review of Accounting Information Systems*, Vol. 1, No. 3, 1997, pp. 95-109.
 70. Sasch, S., Maurer, M., „Toward Dynamic Corporate Stakeholder Responsibility“, *Journal of Business Ethics*, No. 85, 2009, pp. 535-544.
 71. Schaltegger, S., „Sustainability Reporting Beyond Rhetoric: Linking Strategy, Accounting and Communication“, публикувано у: *Contemporary Issues in Sustainability Accounting, Assurance and Reporting* (ed. Jones S., Ratnatunga J, Emerald Group Publishing Limited, 2012, pp. 183-197.
 72. Shortridge, R., Smith, P., “Understanding the Changes in Accounting Thought”, *Research in Accounting Regulation*, Vol. 21, 2009, pp. 11-18.
 73. Спасић, др Д., „Value reporting - финансијско извештавање усмерено ка улагачима капитала“, *Економске теме*, Економски факултет, Ниш, Год. XL, бр. 6, 2002, стр. 183-192.
 74. Стефановић, Р., Терзић В., Богичевић Ј., „Пословно извештавање: Савремена информациона парадигма“, *Директор*, бр. 9-10, 2004, стр. 51-56.

75. Стефановић, др Р., „Глобални рачуноводствени стандарди: примарна основа светске хармонизације финансијског извештавања“, *Ревизија*, ДСТ – Ревизија доо, Београд, бр. 13/2005, стр.13-21.
76. Стефановић, Р., Обрадовић, В., „Корпоративно управљање и тржиште капитала, Инострани капитал као фактор развоја земаља у транзицији“, зборник радова, Економски факултет, Крагујевац, 2009, стр. 129-142.
77. Стојановић, мр Р., „Циљеви и квалитативне карактеристике финансијских извештаја у функцији унапређења квалитета финансијског извештавања“, *Рачуноводство*, бр. 5-6/2012, СРРС, Београд, стр. 22-30.
78. Шкарић-Јовановић, др Ката, „Одржање капитала при примени концепта фер вредности“, зборник радова са XIV Конгреса СРРРС: Улога финансијске и рачуноводствене професије у превазилажењу кризе у реалном и финансијском сектору, Теслић, X/2010, стр. 15-42.
79. Шкарић-Јовановић, др Ката: „Концептуални оквир МСФИ (ревизија циљева финансијског извештавања и квалитативних карактеристика финансијских извештаја)“, *Финрар*, бр. 2/2011, СРРРС, Бања Лука, стр. 4-7.
80. Шкарић-Јовановић, др К., „Носиоци одговорности за квалитет финансијског извештавања“, Зборник реферата са ХЛII Симпозијума Савеза рачуновођа и ревизора Србије: Квалитет финансијског извештавања-изазови, перспективе и ограничења, Златибор, V/2011, стр. 7-30.
81. Шкарић-Јовановић, др К. „Импликације примене фер вредности на исказну моћ извештавања о резултату“, зборник радова са ХЛIII Симпозијума Савеза рачуновођа и ревизора Србије: Економско – финансијска криза и рачуноводствени систем, Златибор, V/2012, стр. 21-44.
82. Vasarhelyi, M., Alles, M., “Reengineering Business Reporting Creating a Test Bed for Technology Driven Reporting”, *The International Journal of Digital Accounting Research*, Vol. 8, No. 14, 2008, pp. 97-135.
83. Wall, F., Greiling D., „Accounting Information for Managerial Decision-making in Shareholder Management versus Stakeholder Management“, *Review of Managerial Science*, Vol. 5, No. 2-3, 2011, pp. 91-135.
84. Watson, L., Monterio B., „Bringing Order to the Chaos: Integrating Sustainability Reporting Framework and Financial Reporting into One Report with XBRL“, публикувано у: Eccles R., Cheng B., Saltzman D., *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, 2010, pp. 160-166.
85. Wensen, K., Broer, W., Klein, J., Knopf, J., „The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union“, CREM, PPRC, SOMO, ICLEI, 2011.
86. Wood, D., „What Should be Done with Integrated reporting?“, Публиковано у: Eccles R., Cheng B., Saltzman D., публикувано у: *The Landscape of Integrated Reporting: Reflection and Next Steps*, Harvard Business School, 2010, pp. 25-27.

87. Zambon, S., Del Bello, A., „Towards a Stakeholder Responsibility Approach: the Constructive Role of Reporting“, *Corporate Governance*, Vol. 5, No 2, 2005, pp. 130-141.

ЗАКОНИ И ДРУГА РЕГУЛАТИВА

1. Николић, Д., Кривични законик Кнежевине Србије, Просвета, Ниш, 1991.
2. Закон о интегрисаном спречавању и контроли загађивања животне средине („Сл. гласник РС“, бр. 135/2004).
3. Закон о привредним друштвима („Сл. гласник РС“, бр. 36/2011).
4. Закон о процени утицаја на животну средину („Сл. гласник РС“, бр. 135/04, бр.36/09).
5. Закон о рачуноводству и ревизији („Сл. гласник РС“, бр. 46/2006, 111/2009, 99/2011).
6. Закон о заштити животне средине („Сл. гласник РС“, бр. 135/04 и 36/09).

ИНТЕРНЕТ САЈТОВИ

I Књиге:

1. Canadian Institute of Chartered Accountants, Corporate Reporting to Stakeholders, Research Study, Toronto, Canada, 2008, доступно: <http://www.cica.ca/publications/list-of-publications/item60970.aspx> (14.12.2010)
2. Zollinger, P., „Stakeholder Engagement and the Board: Integrating Best Governance Practices“, International finance corporation, 2009, доступно: http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/19017b8048a7e667a667e76060ad5911/FIN_AL%2BFocus8_5.pdf?MOD=AJPERES (13.12.2010).

II Чланци:

1. ACCA, AccountAbility, KPMG, „Role of the Accountant“, *Accounting Sustainability Briefing*, Paper 6, ACCA UK, 2009, доступно: <http://www2.accaglobal.com/documents/rsb2.pdf> (23.11.2011).
2. ACCA, „Reporting pre - and post - King III: What's the Difference?“, The Association of Chartered Certified Accountants, 2012, доступно: <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/integrated-reporting/tech-tp-wtd.pdf> (01.09.2012).
3. AICPA, Jenkins Committee, „Improving Business Reporting: A Customer Focus“, Special Committee on Financial Reporting, 2011, доступно: <http://www.aicpa.org/interestareas/frc/accountingfinancialreporting/downloadableocuments/jenkins%20committee%20report.pdf> (19.10.2012).

4. Amaeshi, K., Crane, A., „Stakeholder Engagement: A Mechanism for Sustainable Aviation“, Working Paper, p. 115, доступно <http://ssrn.com/abstract=763464> (20.08.2011).
5. Apanaschik, G., „Performance Management: Moving Beyond Finance“, *World Watch: Governance, Reporting and Assurance*, Issue 1, PricewaterhouseCooper, 2011. доступно <http://www.pwc.com/gx/en/ifrs-reporting/pdf/world-watch-issue-1-2011-interactive.pdf> (10.09.2011).
6. Ayuso, S., Rodriguez, M., Arino M., „Maximizing Stakeholders' Interests: An Empirical Analysis of the Stakeholder Approach to Corporate Governance“, Working paper WP no. 670, University of Navarra, January 2007, доступно: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0670-e.pdf> (10.08.2011).
7. Baker, M., „Corporate social responsibility - What does it mean?“, Доступно <http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php> (05.08.2011).
8. Bartram, P., „Three Views on Integrated Reporting“, *CGMA Magazine*, March 2012, доступно <http://www.cgma.org/Magazine/Features/Pages/20114903.aspx> (20.09.2012).
9. Beasley, M., Branson, B., Hancock, B., „Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management“, Committee of Sponsoring Organizations of the Tradway Commission, 2010, доступно http://www.coso.org/documents/COSOKRIPaperFullFINALforWebPostingDec110_000.pdf (28.10.2011).
10. Bennett, M., „Reduce Your Cost with Environmental Management Accounting“, Envirowise Guide, ACCA, CIMA; EMAN, 2009, доступно: http://www.zerowastescotland.org.uk/sites/files/wrap/Reduce_your_costs_with_environmental_management_accounting_Oct11v2.pdf (23.12.2010).
11. Biswas, K., „Agency Problem and the Role of Corporate Governance Revisited“, доступно <http://ssm.com/abstract=1287185> (04.08.2011).
12. Bray, M., „Integrated Reporting: Performance Insight through Better Business Reporting“, Issue 1, KPMG, UK, 2011, доступно <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/integrated-reporting/Documents/integrated-reporting-issue-2.pdf>. (04.02.2012).
13. Brown, H., Jong, M., Lessidrenska, T., „The Rise of the GRI as a Case of Institutional Entrepreneurship“, Working Paper No. 36, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2007, доступно: http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_36_brown.pdf (23,02,2011).
14. Chambers, T., „Value Reporting: A Bigger, More Accurate Picture Than Traditional Financial Reporting“, *Ivey Business Journal*, Ivey Management Service, July/August 2003, доступно

- <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/value-reporting-a-bigger-more-accurate-picture-than-traditional-financial-reporting> (19.10.2011).
15. Chapman, M., „Integrated Reporting: Performance Insight Through Better Business Reporting“, Issue 2, KPMG, 2012, доступно <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/integrated-reporting/Documents/integrated-reporting-issue-2.pdf> (25.04..2012).
 16. Chartered Accountants Ireland, „Accounting for Sustainability“, доступно <http://www.charteredaccountants.ie/Members/Technical/Corporate-Governance/Corporate-Governance-Articles/Accounting-for-Sustainability--IFAC-Releases-Updated-Sustainability-Framework--Stathis-Gould/> (27.10.2012).
 17. CIMA, PriceWaterhouseCoopers, Rasley Yeldar, „Corporate Governance: Simple Practical Proposals for Better Reporting of Corporate Governance“, 2011. доступно: http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Governance/Report-Leadership-Corporate-Governance-Report.pdf (19.11.2011).
 18. Deloitte & Touche, „Write from the Start: Surveying Narrative Reporting in Annual Reports“, London, 2008, доступно на http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_Audit_Write_from_the_start.pdf (19.01.2012).
 19. Deloitte & Touche, „Integrated Reporting: Is Your Message Lost in Regulation?“, 2011, доступно: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/Local%20Assets/Documents/Integrated%20Reporting%20Lost%20in%20translation.pdf> (24.02.2012).
 20. Deloitte & Touche, „The Role of Internal Audit in Integrated Reporting: A Blend of the Right Ingredients“, 2011, доступно <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/Local%20Assets/Documents/The%20role%20of%20internal%20audit%20in%20integrated%20reporting.pdf> (12.09.2012).
 21. Deloitte & Touche, „Integrated Reporting: Navigate Your Way to a Truly Integrated Reporting“, 2012. доступно http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/Local%20Assets/Documents/integrated_reporting_2.pdf (01.03.2012).
 22. Dhaliwal, D., Zhen, O., Tsang, A., Yang, Y., „Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting“, 2010, доступно <http://ssrn.co/abstract=1687155> (15.11.2012).
 23. Eccles, R., Armbruster, K., „Two Disruptive Ideas Combined: Integrated Reporting in the Cloud, IESE Insight“, Issue 8, first quarter, 2011, pp. 13-20, доступно: http://www.people.hbs.edu/reccles/Insight_Article_2011.pdf (12.04.2011).
 24. Eccles, R., Serafeim, G., „Accelerating the Adoption of Integrated Reporting, CSR, 2011, доступно: <http://ssrn.com/abstract=1910965> (10.02.2012).

25. Eccles, R., Serafeim, G., „The Role of the Board in Accelerating the Adoption of Integrated Reporting“, *Director Note*, No. DN-V3N23, November 2011, доступно: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41688> (27.02.2012).
26. Eccles, R., „Get Ready: Mandated Integrated Reporting Is The Future of Corporate Reporting“, *MIT Sloan Management Review*, March 2012, доступно: <http://sloanreview.mit.edu/feature/get-ready-mandated-integrated-reporting-is-the-future-of-corporate-reporting/> (31.03.2012).
27. Ernst & Young, „The drivers of financial reputation“, доступно: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/TheDriversofFinancialReputation/\\$FILE/TheDriversofFinancialReputation.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/TheDriversofFinancialReputation/$FILE/TheDriversofFinancialReputation.pdf) (21.04.2007).
28. Faupel, C., Schwach, S., „Measuring corporate sustainability, maximizing shareholder value“, Ernst & Young, 2011, доступно: <http://performance.ey.com/wp-content/uploads/2011/05/Measuring-corporate-sustainability-maximizing-shareholder-value.pdf> (17.07.2012).
29. Fernandez, P., „Company Valuation Methods – The Most Common Errors in Valuation“, IESE Business School - University of Navarna, Working Paper no. 449, 2007, доступно: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0449-e.pdf> (30.10.2011).
30. Figge, F., Hahn, T., Sustainable Value Added: Measuring Corporate Sustainable Performance beyond Eco-Efficiency, Centre for Sustainability Management, Luneburg, 2002, доступно: <http://ssrn.com/abstract=658902> (25.03.2012).
31. Financial Systems News, „Environmental Management Accounting and Activity Based Cost Approach“, доступно: http://www.fsn.co.uk/channel_kpi_environment/environmental_accounting_an_activity_base_d_costing_approach.htm (10.07.2012).
32. Freeman, E., McVen, J., „A Stakeholder Approach to Strategic Management“, Working Paper No. 01-02, 2001. доступно: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511 (08.08.2011).
33. Goodwin, N., „Five Kinds of Capital: Useful Concepts for Sustainable Development“, Global Development and Environment Institute, Working Paper No.03-07, доступно: http://www.ase.tufts.edu/gdae/publications/working_papers/03-07sustainabledevelopment.PDF (19.07.2012).
34. Hanks, J., Gardiner, L., „Integrated Reporting: Lessons from the South African Experience“, A Global Corporate Governance Forum Publication, Issue 25, International Finance Corporation, 2012, доступно: <http://www.incite.co.za/2012/06/25/integrated-reporting-and-materiality-interrogating-current-business-models/> (30.06.2012.).

35. Hanks, J., „Materiality and Integration: Interrogating Current Business Model“, опубликовано у: Making Investment Grade: The Future of Corporate Reporting, Centre for Corporate Governance in Africa, UNEP, Deloitte & Touche, 2012, доступно: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/upcoming/RioCSF/partner_deliverables/Making_Investment_Grade.pdf (21.09.2012).
36. Hohnen, P., „The Future of Sustainability Reporting“, Chatham House, EEDP Programme Paper 2012/02, доступно: http://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/Research/Energy,%20Environment%20and%20Development/0112pp_hohnen.pdf (31.07.2012.)
37. Hudson, J., Jeaneau, H., Zlotnicka, T., „What is Integrated Reporting?“, UBS Investment Research, 2012, доступно: <http://www.sasb.org/wp-content/uploads/2012/06/UBS-on-Integrated-Reporting.pdf> (01.07.2012.)
38. ICF Incorporated, „Full Cost Accounting for Decision Making at Ontario Hydro: A Case Study“, доступно <http://www.epa.gov/oppt/ppic/pubs/ontarhyd.pdf> (12.09.2012).
39. Industry Canada, „What is Eco-efficiency?“, доступно: http://www.ic.gc.ca/eic/site/ee-ee.nsf/eng/h_ef00010.html (12.01.2012).
40. International Federation of Accountants, Integrating the Business Reporting Supply Chain, 2011, доступно <https://www.ifac.org/publications-resources/integrating-business-reporting-supply-chain-summary-key-recommendations> (22.02.2012).
41. International Federation of Accountants, „Sustainability Framework 2.0: Professional Accountants as Integrators“, 2011, доступно <http://www.accountability.org/images/content/4/3/435.pdf> , (11.02.2012).
42. International Federation of Accountants, „Tools and resources to support the development of the accounting profession“, 2010, доступно: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Tools-and-Resource-to-Support-the-Development-of-the-Accounting-Profession.pdf> (17.11.2012).
43. International Federation of Accountants, „Why Sustainability Counts for Professional Accountants in Business“, 2006, доступно: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/why-sustainability-counts-f.pdf> (11.04.2011).
44. Ioannou, I, Serafeim, G., The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting, Harvard Business School, Working Paper 11-100. доступно: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-100_35684ae7-fcdc-4aae-9626-de4b2acb1748.pdf (23.10.2012).
45. Johnson, S., „Environmental Management Accounting“, доступно: <http://www.accaglobal.com/en/student/qualification-resources/acca->

- [qualification/acca_exams/p5exams/exams-p54/environmenta-management.html](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/Local%20Assets/Documents/Making_Investment_Grade.pdf)
(22.07.2012).
46. King, M., „Stakeholders and Market Forces as Drivers for Integration“, опубликовано у: Making Investmetn Grade: The Future of Corporate Reporting, Centre for Corporate Governance in Africa, UNEP, Deioitte & Touche, Cape Town, 2012, доступно: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/Local%20Assets/Documents/Making_Investment_Grade.pdf (21.09.2012).
 47. Kolk, A.; Perego, P.: “Determinants of the Adoption of Sustainability Assurance Statements: An International Investigation”. *Business Strategy and the Environment*, 2010, доступно: <http://dare.uva.nl/document/177593> (20.07.2012).
 48. Kothari, S., “The Role of Financial Reporting in Reducing Financial Risks in the Market, Building an Infrastructure for Financial stability“, Conference series 44, Federal Reserve Bank of Boston, 2000. доступно: http://www.bostonfed.org/economic/conf/conf44/cf44_6.pdf (31.08.2011).
 49. KPMG, “International Survey of Corporate Responsibility Reporting“, 2008, доступно: http://www.kpmg.com/EU/en/Documents/KPMG_International_survey_Corporate_responsibility_Survey_Reporting_2008.pdf (26.09.2011).
 50. KPMG, “Sustainability Reporting: A guide“, Group of 100 and KPMG, 2008, доступно: http://www.group100.com.au/publications/kpmg_g100_SustainabilityRe p200805.pdf (10.03.2012).
 51. KPMG, „Company Reporting Standards Showing Shift toward Integration“, 2010, доступно <http://www.kpmg.com/za/en/issuesandinsights/articlespublications/risk-compliance/pages/company-reporting-standards-integration>. (07.02.2012).
 52. KPMG, „International Survey of Corporate Responsibility Reporting“, 2011, доступно: <http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf> (01.03.2012.).
 53. KPMG, „Capital Markets in the Dark: an Unsustainable State of Play, Better Business Reporting“, 2011, доступно: <http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Better-Business-Reporting/Documents/capital-markets-in-the-dark-an-unsustainable-state-of-play-v2.pdf>, (15.01.2012).
 54. KPMG, „Integrated Reporting: Understanding the Requirements“, 2011, доступно: <http://www.kpmg.com/ZA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/General-%20Understanding%20the%20requirements.pdf> (20.02.2012).
 55. KPMG, „Integrated Reporting: Closing the loop of strategy“, 2011, доступно: <http://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/I ntegrated-Reporting.pdf> (15.12.2011).

56. KPMG, „Better Business Reporting: Enhancing Financial Reporting“, 2011, доступно: <http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Better-Business-Reporting/Documents/Better-Business-Reporting-Enhancing-Financial-Reporting-v2.pdf> (13.02.2012).
57. KPMG: „Integrated Reporting, Performance insight through Better Business Reporting“, 2011, доступно: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/integrated-reporting/Documents/integrated-reporting-issue-2.pdf> (13.06.2012).
58. Leuz, C., Wysocki, P., „Economic Consequences of Financial Reporting and Disclosure Regulation: A Review and Suggestions for Future Research“, 2008, доступно: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1105398 (04.09.2011).
59. Lydenberg, S., Rogers, J., Wood, D., “From Transparency to Performance: Industry-Based Sustainability Reporting on Key Issues“, The Hauser Centre for Nonprofit Organizations of Harvard University, Initiative for Responsible Investment, 2010, доступно: http://www.sasb.org/wp-content/uploads/2012/03/IRI_Transparency-to-Performance.pdf (23.10.2012).
60. Main, N., Hespeneide E., „Integrated Reporting New Big picture“, *Deloitte Review*, Issue 10, 2012, доступно: http://cdn.dupress.com/wp-content/uploads/2012/01/US_deloitteireview_Integrated_Reporting_The_New_Big_Picture_Jan12.pdf (17.06.2012.).
61. Maheshwari, S.N., Maheshwari, S.K., „XBRL A Major Step in Globalization of Integrated Financial Reporting System, *DIAS Technology Review*, Vol. 8, No. 1, 2011. доступно <http://ssrn.com/abstract=2126930> (28.10.2012).
62. Moll, G., Corporate Reporting: How Words Add Value, 2009, доступно: http://www.languageatwork.eu/downloads/LAW%20Corporate_reporting-how_words_add_value.pdf (19.10.2011.).
63. Murby, L., Could, S., „Effective Performance Management with the Balanced Scorecard“, Technical Report, The Chartered Institute of Management Accounting, London, 2005, доступно: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/Tech_rept_Effective_Performance_Mgt_with_Balanced_Scd_July_2005.pdf (29.07.2012).
64. Nielsen, C., „Modelling transparency: A research note on accepting a new paradigm in business reporting“, Working paper, Management Accounting Working Group, 2005, доступно: http://old-hha.asb.dk/bs//wp/man/M_2005_03.pdf (15.11.2010).
65. Palenberg, M., Reinicke, W., Witte, J., „Trends in non-financial reporting“, Paper prepared for the United Nations Environment Programme, Division of Technology,

- Industry and Economics (DTIE), 2006, доступно: mercury.ethz.ch/.../Trends_in_Non-Financial (23.09.2011).
66. Patterson, J., „Corporate governance: Towards best practice corporate reporting, PriceWaterhouseCoopers, 2012, доступно: http://www.pwc.com/en_GX/gx/corporate-reporting/assets/pwc-london-stock-exchange-corporate-governance-guide-pdf.pdf (14.06.2012).
67. Petcharat, N., Mula, J., „Identifying System Characteristics for Development Sustainability Management Accounting Information System“, COINFO: 4th International Conference on Cooperation and Promotion of Information Resources in Science and Technology, Beijing, 2009, доступно: http://eprints.usq.edu.au/5950/1/Petrachat_Mula_COINF09_AV.pdf (04.03.2011).
68. Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., Hawkins, E., „Measuring Shared Value-How to Unlock Value by Linking Social and Business Results“, Foundation Strategic Group, 2012, доступно: http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf (12.11.2011).
69. PriceWaterhouseCoopers, „Trusted and Efficient Financial Reporting“, Working paper, 2003, доступно: https://www.pwc.com/en_GX/gx/xbrl/assets/pwc_trusted_efficient_financial_reporting.pdf (27.11.2011).
70. PriceWaterhouseCoopers, „Guide to key performance indicators: Communicating the measures that matter“, 2007, доступно: http://download.pwc.com/ie/pubs/guide_to_key_performance_indicators.pdf (22.10.2011).
71. PriceWaterhouseCoopers, „Guide to forward-looking information: Don't fear the future - communicating with confidence“, 2007, , доступно: <http://www.pwc.com/gx/en/corporate-reporting/assets/pdfs/uk-fl-info-guide.pdf> (20.03.2012.).
72. PriceWaterhouseCoopers, „Narrative Reporting: Give Yourself a Head Start“, 2007, доступно: http://download.pwc.com/ie/pubs/narrative_reporting.pdf (10.01.2012.).
73. PriceWaterhouseCoopers, Finding a sustainable edge – Putting nonfinancial data to work for strategic growth, *R&C Worlds Express*, July 2010, доступно: <http://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/pdf/rc-worlds-newsletter-jul2010.pdf> (15.01.2012.).
74. PriceWaterhouseCoopers, „Nonfinancial reporting, stock price, and performance“, *R&C World Express*, July 2010, доступно: <http://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/pdf/rc-worlds-newsletter-jul2010.pdf> (15.01.2012.).
75. PriceWaterhouseCoopers, King's Counsel Integrated Reporting, Business School, Corporate Governance Series, 2010, доступно:

- <http://www.sustainabilitysa.org/LinkClick.aspx?fileticket=4-oBRs5okYU%3D&tabid=281> (26.03.2012.).
76. PriceWaterhouseCoopers, What does your reporting say about you?, 2010, доступно: http://www.pwc.com/gx/en/corporate-reporting/assets/integrated_reporting_2010.pdf (23.12.2011.).
77. PriceWaterhouseCoopers, New move promises „gold standard“ for sustainability, *World Watch: Governance, Reporting and Assurance*, Issue 3, 2011, доступно: <http://www.pwc.com/gx/en/ifrs-reporting/world-watch/issue3-2011.jhtml> (15.01.2012.).
78. PriceWaterhouseCoopers, Puma's reporting highlights global business challenges, *World Watch*, Issue 3-2011, доступно: http://www.pwc.com/en_GX/gx/ifrs-reporting/assets/world-watch-issue-3-2011.pdf (15.01.2012.).
79. Puma, „Puma's Environmental Profit and Loss Account for the year ended 31 December 2010“, доступно: http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf (22.08.2012.).
80. Ramsden, A., „Integrated Reporting“, *World Watch: Governance, Reporting and Assurance*, Issue 1, 2011, PricewaterhouseCoopers, доступно: http://www.pwc.com/en_GX/gx/ifrs-reporting/pdf/world-watch-issue-1-2011-interactive.pdf (11.04.2011.).
81. Raval, D., Sharp, I., Ware, R., Westaway, P., „Write from the start: Survey narrative reporting in annual reports“, Deloitte & Touche, 2008, доступно: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_Audit_Write_from_the_start.pdf (09.04.2012.).
82. Richardson S., Sloan R., Soliman, M., Tuna I., „Information in Accruals About the Quality of Earnings“, 2001, University of Michigan Business School, Working paper No. MI 48109, доступно: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=278308 (07.10.2010.).
83. Roberts, D., „CSR Reporting Risk“, RAAS Consulting, 2010, доступно: <http://raasconsulting.blogspot.com/2010/11/csr-reporting-risks.html> (28.01.2012.).
84. Rochlin, S., „Integrating Integrated Reporting: Part One“, AccountAbility, 2010, доступно <http://www.accountability.org/about-us/news/accountability-1/integrated-reporting-pt-i.html>, (16.08.2012.).
85. Schaltegger, S., „Sustainability and Accounting the Question for Management: Information Requirements to Support the Management of Business Cases for Sustainability“, Proceedings of the 7th Australian Conference for Social and Environmental Accounting Research, A-CSEAR, 2008, доступно: http://w3.unisa.edu.au/cags/ACSEAR_papers/proceedings.pdf (03.05.2012.).

86. Schaltegger, S., Ludeke-Freund, F., „The Sustainability Balanced Scorecard - Concept and the Case of Hamburg Airport“, Centre for Sustainability Management, Leuphana Universität Lüneburg, 2011, доступно: http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Schaltegger_Luedeke_Sustainability_Balanced_Scorecard.pdf (03.07.2012).
87. Schultze, W., „Value-relevant Disclosure: Conceptual Framework and Evidence from German Listed Companies“, 2005, доступно <http://ssrn.com/abstract=1130084>. (20.10.2011)
88. Smith, C., Ansett, S., Erez, L., „What's at Stake? Stakeholder Engagement Strategy as the Key to Sustainable Growth“, Working Paper, INSEAD The Business School for the World, 2011, доступно: <http://ssrn.com/abstract=1761383> (20.08.2011).
89. Solomon, J., „Does Social and Environmental Reporting Nurture Trust and Stakeholder Engagement and Reduce Risk“, Cardiff Business School, Working Paper A 2005/02, доступно: http://business.cardiff.ac.uk/sites/default/files/A2005_2.pdf (15.08.2011).
90. Sullivan, R., „Corporate responsibility reporting: Three practical proposals“, Guardian Professional Network, April 2011, доступно www.guardian.co.uk, (25.12.2011).
91. Sullivan, R., „What do investors want to know about corporate responsibility?“, The Sustainable Business Blog, доступно <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/investors-corporate-responsibility>, (23.12.2011).
92. Sustainability South Africa, „What is an Integrated Report?“, Доступно: <http://www.sustainabilitysa.org/IntegratedReporting/WhatisanIntegratedReport.aspx> (13.11.2011).
93. „Ten Trends in Sustainability Reporting“, доступно www.environmentalleader.com, (10.12.2011).
94. Utama, S., „Regulation to Enhance Accountable Corporate Social Responsibility Reporting“, First International Conference on Sustainable Management of Public and Not For Profit Organisations, University of Bologna, 2009, доступно: http://sydney.edu.au/business/_data/assets/pdf_file/0003/56613/Regulation_to_enhance_accountable.pdf (10.01.2011).
95. Vecchio, S., „Generating Value Through Transparency“, *World Watch: Governance, Reporting and Assurance*, Issue 1, 2011, PriceWaterhouseCooper, доступно: http://www.pwc.com/en_GX/gx/ifrs-reporting/pdf/world-watch-issue-1-2011-interactive.pdf (11.04.2011).
96. Van der Laan, R., „Integrated Reporting: Safeguard of Human Rights?“, PriceWaterhouseCoopers, 2012, доступно: <http://www.pwc.nl> (14.10.2012).

97. Weber H., „One year after the spill, BP is looking strong“, доступно: http://www.msnbc.msn.com/id/42650825/ns/business-us_business/t/one-year-after-spill-bp-looking-strong/, (20.08.2012).
98. Willis, M., „XBRL: Corporate Communications for the 21st Century“, PriceWaterhouseCoopers, 2002. доступно: http://www.pwc.com/en_GX/gx/xbrl/pdf/corporatecommunications_21st_century.pdf (29.01.2011).

III Документа – Извештају:

1. AccountAbility, „AA1000 Accountability Principles Standard“, 2008, доступно: <http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf> (10.08.2012).
2. AccountAbility, „Responsible Competitiveness (TM*)“, доступно <http://www.accountability.org/research/responsible-competitiveness/index.html> (16.08.2012).
3. Аеродром „Никола Тесла“ а.д., Финансијски и остали извештаји, приступ http://www.aerodrombeograd.rs/инвеститори_и_акционари/финансијски_и_остали_извештаји/годишњи.515.html (10.11.2012).
4. American Institute of Certified Public Accountants, „The Enhanced Business Reporting Framework for Private Companies“, Exposure Draft, 2006, доступно: <http://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AccountingFinancialReporting/EnhancedBusinessReporting/DownloadableDocuments/ebr.framework.private.company.Final.doc>, (23.09.2011).
5. Београдска берза, приступ: http://www.belex.rs/trzista_i_hartije/trzista/prime/akcije (10.11.2012).
6. CERES, „The Ceres Principles“, доступно <http://www.ceres.org/about-us/our-history/ceres-principles> (01.02.2012).
7. Expert Group on Disclosure of Non-Financial Information by EU Companies, Meeting Report, Brussels, September 2011, доступно: http://ec.europa.eu/internal_market/ (07.01.2012).
8. European Commission, Meeting Report Expert Group on Disclosure of Non-Financial Information by EU Companies, Brussels, September 2011 доступно: http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/news/20110912-egdnfi-report_en.pdf (20.02.2012).
9. Global Reporting Initiative, „GRI Boundary Protocol“, 2005, доступно: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-Boundary-Protocol.pdf> (28.10.2010)

10. Global Reporting Initiative, „Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1.“, 2011. доступно: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf> (20.11.2011).
11. Global Reporting Initiative, Technical Protocol Applying the Report Content Principles, 2011, доступно: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Technical-Protocol.pdf> (20.11.2011).
12. Global Reporting Initiative, „G4 Development Process Overview“, 2011, доступно: www.globalreporting.org, (20.10.2011).
13. Global Reporting Initiative, „Second G4 Public Comment Period“, 2012, доступно: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G4-Exposure-Draft.pdf> (09.10.2012)
14. Global Reporting Initiative, „Technical Protocol for Defining Report Content and Boundary, Second G4 Public Comment Period“, 2012, доступно: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G4-Exposure-Draft.pdf> (09.10.2012).
15. Global Reporting Initiative, Radley Yeldar, Accounting for Sustainability: „The Value of Extra-financial Disclosure, What Investors and Analysts Said“, 2012. доступно: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/The-value-of-extra-financial-disclosure.pdf> (05.08.2012)
16. Global Reporting Initiative, Deloitte & Touche, „GRI Taxonomy: Implementation Guide“, 2012. доступно: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Taxonomy-Implementation-Guide-2012.pdf> (30.03.2012).
17. IASB, „IFRS Practice Statement - Management Commentary: A framework for presentation“, 2010, доступно <http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Management-Commentary/IFRS-Practice-Statement/Documents/Managementcommentarypracticestatement8December.pdf> (15.02.2011).
18. ICGN, Statement and Guidance on Non-financial Business Reporting, International Corporate Governance Network, 2008, доступно http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/files/background_documents/statement_and_guidance_on_non-financial_reporting_-_international_corporate_governance_network_en.pdf (31.03.2010).
19. International Auditing and Assurance Standards Board, ISAE 3000 (Revised), „Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, 2011, доступно: http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/ASB/Documents/Mtg/1205/2012_05_ASB_Item2B.pdf (14.03.2012).

20. International Federation of Accountants, „Environmental Management Accounting“: International Guidance Document, 2005, доступно: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/international-guidance-docu-2.pdf> (13.02.2011).
21. International Federation of Accountants, „Memorandum of Understanding: IIRC and IFAC“, доступно: <https://www.ifac.org/sites/default/files/uploads/Comms/IFAC-and-IIRC-MoU-September-2012.pdf>, (01.02.2013).
22. International Integrated Reporting Committee, “Framework for Integrated Reporting and Integrated Report“, Discussion Paper, The Integrated Reporting Committee of South Africa, 2011. доступно: <http://www.sustainabilitysa.org/Portals/0/IRC%20of%20SA%20Integrated%20Reporting%20Guide%20Jan%2011.pdf> (28.02.2012)
23. International Integrated Reporting Committee, “Towards Integrated Reporting Communicationg Value in the 21st Century“, 2011, доступно: http://www.discussionpaper2011.theiirc.org/wp-content/uploads/2011/DP/discussionpaper2011_print_version.pdf www.theiirc.org (10.03..2012).
24. International Integrated Reporting Council, „Understanding Transformation: Building the Case for Integrated Reporting“, 2012, доступно: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Business-Case/sources/indexPop.htm> (10.11.2012).
25. International Integrated Reporting Council, „Capturing the Experiences of Global Business and Investors“, The Pilot programme, International Integrated Reporting Council, 2012, доступно: <http://excellenceglobalalliancepr.files.wordpress.com/2012/10/the-pilot-programme-2012-yearbook.pdf> (10.11.2012).
26. International Integrated Reporting Council, „Working Draft of Prototype Framework Integrated Reporting“, 2012, доступно <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/11/23.11.12-Prototype-Final.pdf> (21.11.2012.).
27. Institute of Management Accounting, „General Comments on Integrated Reporting“, The Association Accountants and Financial Profesionals in Business, 2011, доступно: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/03/Colcom-group.pdf> (17.03.2012).
28. Integrated Reporting Committee of South Africa, “Framework for Integrated Reporting and integrated Report“, Discussion Paper, 2011, доступно: <http://www.sustainabilitysa.org/Portals/0/IRC%20of%20SA%20Integrated%20Reporting%20Guide%20Jan%2011.pdf> (20.03.2012).

29. Ministry of Economy, Trade and Industry, „Material Flow Cost Accounting (MFCA) and Environmental Management Accounting (EMA)“, Anex B, Japan, 2002. доступно http://www.meti.go.jp/policy/eco_business/pdf/workbook.pdf (07.09.2012.).
30. Нафтна индустрија Србије а.д., Нови Сад, Извештај из области одрживог развоја за 2011. годину, приступ: http://www.nis.rs/wp-content/uploads/izvestaj_2011/books/izvestaj_iz_oblasti_odrzivog_razvoja_2011/#/010.11.2012.
31. Nestle creating shared value report, приступ: http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Library/Documents/Corporate_Social_Responsibility/2011-CSV-report.pdf (01.12.2012).
32. Организација за економску сарадњу и развој: „*OECD* принципи корпоративног управљања“, Мисија OEBS-а у Србији и Црној Гори, 2004, доступно: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/34625094.pdf> (15.07.2009).
33. Robbie, K., Maxwell, C., „Making the Case: Social Added Value Guide“, Communities Scotland, Edinburgh, 2006, доступно: <http://www.forthsectordevelopment.org.uk/documents/Making%20the%20case%20-%20SAV%20guide.pdf> (10.08.2012).
34. Royal NIVRA, „Non-financial information in progress: A guide to the reporting and assurance of non-financial information in the public sector“, Royal NIVRA, Amsterdam, 2008. доступно: http://www.accountant.nl/readfile.aspx?ContentID=67102&ObjectID=912087&Type=1&File=0000035411_Non-financial_information_in_progress.pdf (16.02.2010).
35. Соја протеин а.д., Бечеј, Документ о политици заштите животне средине, приступ: http://www.sojaprotein.rs/docs/politika_zastite_zivotne_sredine_6.jpg (10.11.2012.).
36. „S&P Dow Jones Sustainability Indices“, доступно <http://www.djindexes.com/sustainability/> (20.11.2012).
37. Стратегија развоја и промоције друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010 до 2015. године, доступно http://www.kombeg.org.rs/Slike/CeTranIRazvojTehnologija/2010Jul/Strategija_DO_P.doc (12.02.2011).
38. Swannick, J., „Collaborative Venture on Valuing Non-Financial Performance“, proceedings of the First Integrated Reporting Convention, Frankfurt, 2011, доступно: http://www.dvfa.de/files/finanzkommunikation/integrated_reporting/application/pdf/Proceedings_of_the_1st_Integrated_Reporting_Convention.pdf (04.08.2012).

39. The SIGMA Guidelines, „Putting Sustainable Development into Practice – A Guide for Organisations“, Accountability, British Standard Institution and Forum for the Future, 2003, доступно: <http://www.projectsigma.co.uk/Guidelines/SigmaGuidelines.pdf> (11.04.2011).
40. Тигар а.д., Пирот, Извештај о пословању за период јануар-јун 2012. године, приступ: http://www.tigar.com/docs/izvestaji/izvestaji12/TIGAR_Izvestaj_o_poslovanju_I-IX_2012_SR.pdf (10.11.2012).
41. Тим Владе за имплементацију Стратегије за смањење сиромаштва и Агенција за промоцију извоза и страних улагања (SIEPA), Извештај База добре праксе друштвено одговорног пословања: анализа и препоруке, 2008, http://www.prsp.gov.rs/baza_primera.jsp (09.04.2012).
42. United Nations, „Report of the World Commission on Environment and Development“, General Assembly Resolution 42/187, 1987, доступно: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> (10. 03.2012).
43. World bank, „Извештај о поштовању стандарда и прописа у рачуноводству и ревизији (ROSC): Србија и Црна Гора – Република Србија“, 2005. доступно http://www.worldbank.org/ifa/rosc_aa_serb_serb.pdf 14.03.2010.
44. World Business Council for Sustainable Development: „Business Solution for Sustainable World“, доступно <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/project-description.aspx>, (10.09.2012).
45. World Business Council for Sustainable Development and UNEP FI, „Translating ESG into Sustainable Business Value: Key Insight for Companies and Investors“, World Business Council for Sustainable Development and UNEP Finance Initiative, 2010, доступно: <http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/translatingESG.pdf> (03.01.2011).
46. „XBRL“, доступно: <https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/xbrl/Pages/default.aspx> (23. 10.2012).

IV Законска и друга регулатива:

1. ECCJ, „EU Legislation on Non-financial Reporting by Companies, European Coalition for Corporate Justice“, доступно: http://www.corporatejustice.org/IMG/pdf/position_paper_final-2.pdf (14.08.2011).
2. European Commission, „Recommendation on the Recognition, Measurement and Disclosure of Environmental Issues in the Annual Accounts and Annual Reports of Company“, 2001, доступно на http://europa.eu.int/comm/internal_market (30.12.2011).
3. European Commission, Green Paper: Audit Policy: Lesson from the Crisis, European Commission Brusells, 2011, доступно: <http://eur->

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0561:FIN:EN:PDF
(12.11.2011).

4. *GHG Protocol*, доступно: <http://www.ghgprotocol.org/files/ghgp/public/ghg-protocol-2001.pdf>, (15.04.2012).
5. Нацрт Закона о рачуноводству (2012), доступно <http://www.crnps.org.rs/wp-content/uploads/Nacrt-zakona-o-racunovodstvu.pdf> (12.11.2012).
6. Regulation (EC) No 1221/2009 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS), repealing Regulation (EC) No 761/2001 and Commission Decisions 2001/681/EC and 2006/193/EC, доступно <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0001:01:EN:HTML> (10.02.2012).

V Ostalo:

1. <http://csr-reporting.com> (15.08.2012).
2. <http://www.corporateregister.com> (03.05.2012).
3. <http://www.djindexes.com/sustainability/> (24.10.2012).
4. <http://www.heathrowairport.com> (10.11.2012).