

L'INFORME INTEGRAT, UNA EINA ÚTIL

Els autors analitzen com les empreses poden explicar les relacions amb els seus grups d'interès en l'Informe Integrat, que els serveix per millorar la qualitat de la seva informació i crear més valor.

CARLOS PUIG DE TRAVY

Economista, president del REA CGE, membre de la Junta de Govern del CEC i CEO de Crowe



JOSÉ DANIEL BARQUERO

Economista. Catedràtic en Economia i Empresa UOLS La Salle Universitat Oberta



Les empreses no són només números i en elles entren, es transformen i surten un conjunt de capitals com són el capital industrial, l'intel·lectual, l'humà, el social i relacional, el natural, a més del financer. Això implica que les empreses necessiten ser governades de forma diferent de com anteriorment es feia i, a més, es requereix que no només s'hagin de protegir els interessos de la companyia i dels seus accionistes, sinó que es gestioni buscant la creació de valor a través de l'ús eficient dels recursos i fomentant la transparència de la informació cap a tots els grups d'interès. Per això, no només s'ha de vetllar pels resultats econòmics, sinó també s'han de rendir comptes de les accions que es realitzen en matèria social i mediambiental.

En aquesta línia el passat el passat 29 de desembre es va publicar al Butlletí Oficial de l'Estat el text de la Llei 11/2018, de 28 de desembre, per la qual és modifica el Codi de Comerç, el Text Refós de la Llei de Societats de Capital aprovat pel Reial Decret Legislatiu 1/2010, de 2 de juliol, i la Llei 22/2015, de 20 de juliol, d'Auditoria de

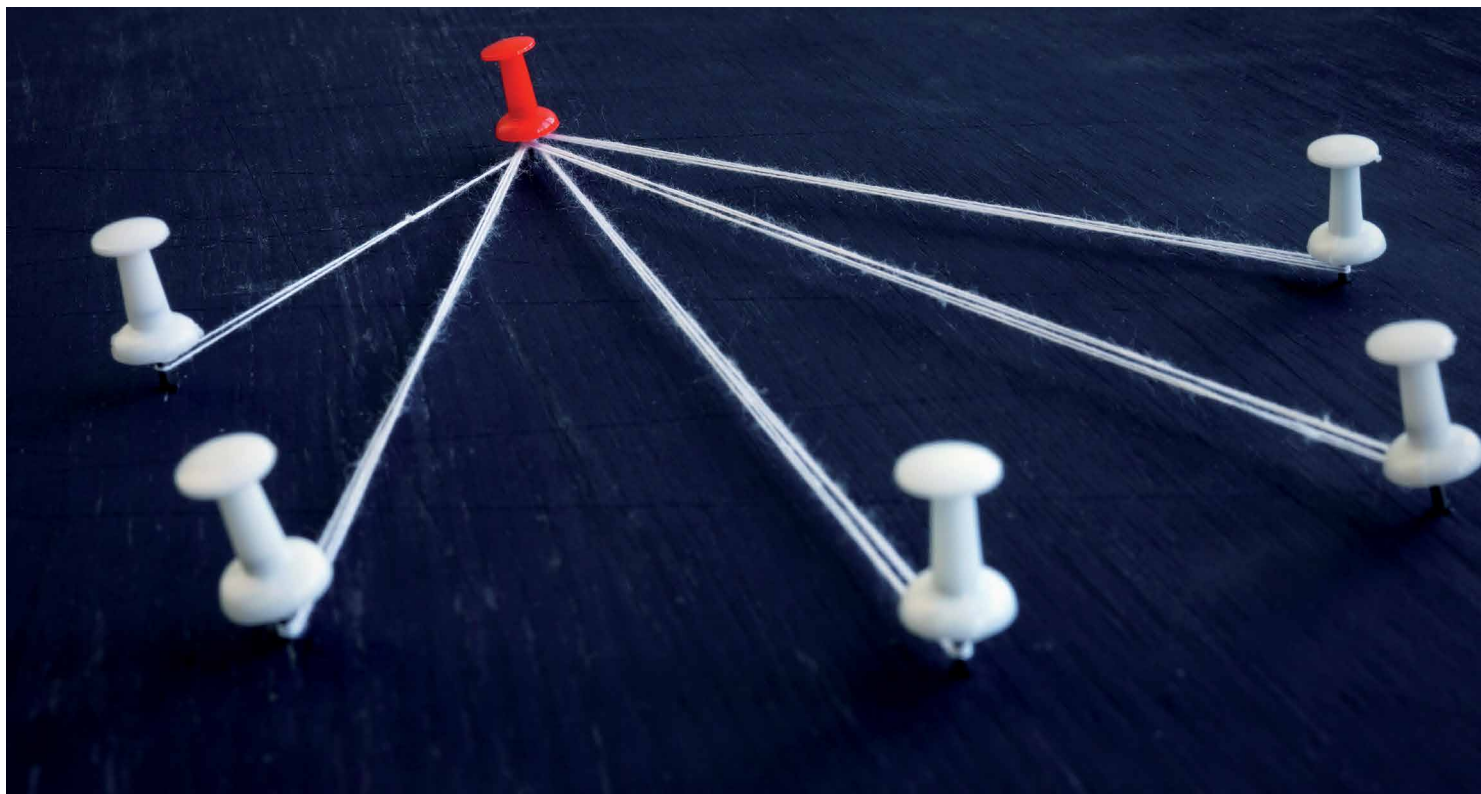
Comptes, en matèria d'informació no financera i diversitat. La nova Llei 11/2018 amplia l'abast a algunes entitats, encara que no es qualifiquin com a entitats d'interès públic (EIP), i a més també amplia el contingut de la informació requerida proporcionant una més gran concreció sobre el contingut del anomenat "Estat d'Informació no Financera (EINF)". Un altre aspecte molt interessant d'aquesta llei és que l'EINF ha de ser obligatòriament revisat per un "prestador independent de serveis de verificació".

Però no parlarem de la llei, sinó dels grups d'interès i dels seus requeriments d'informació, que ens condueixen a un nou paradigma de govern corporatiu. Podem dir que en la dècada dels 80 del segle anterior apareix la conveniència de tenir en alta consideració cap a uns col·lectius externs, que van començar a dir-se *stakeholders* o grups d'interès. Podem definir aquests grups d'interès com "una sèrie d'individus o grups que tenen un interès legítim sobre una organització". Dins d'aquests grups figuren diferents col·lectius com per exemple treballadors, clients, proveïdors, socis i proveïdors de capital, comunitat local, govern i reguladors.

Segons les anàlisis que estem portant a terme en un estudi amb La Salle Open University (UOLS) el més transcendental d'aquest nou paradigma en el govern de les entitats és la introducció d'un element de suma importància com és la gestió dels grups d'interès. La gestió dels grups d'interès es concreta en una sèrie d'accions que les organitzacions implementen per conèixer i avaluar les necessitats d'aquests grups, tenir-les en compte, i integrar-les en la seva estratègia corporativa.

Els grups d'interès són importants per la capacitat que tenen d'influir en l'organització, en la seva activitat i en els seus resultats. Segons Germán Granda Revilla i Ricardo Trujillo Fernández (2011), "quan els grups d'interès estan ben gestionats, es minimitzen els cingles existents, però a més s'enforteix la possibilitat de generar avantatges competitius, millorant el clima i reputació de l'organització o promovent l'aprenentatge i la innovació". També afegeixen aquests autors que "el procés de relació amb els grups d'interès és tanmateix una part essencial dels processos d'intel·ligència estratègica d'una organització, ja que és una font permanent d'informació amb la qual poder orientar l'estratègia de l'organització, reforçant l'efectivitat de les seves accions". A això podríem afegir que, a més, contribueixen a orientar a l'organització de cara a la creació de valor a curt, mitjà i llarg termini.

“Saber tractar els grups d'interès és un repte del govern de les organitzacions, atesa la capacitat que tenen d'influir en la seva activitat i els seus resultats”



Saber tractar els grups d'interès és un repte actual del Govern de les Organitzacions. A més, aquests cada vegada tenen més poder i les relacions amb ells revesteixen més complexitat. Així, la gestió de les entitats ha de contemplar l'habilitat de respondre a les expectatives dels grups d'interès i, per a això, se'ls ha de fer sentir participants de l'estratègia i del govern de l'organització.

Dins d'aquests grups d'interès mereixen una atenció especial els anomenats "proveïdors de capital". En general, aquest col·lectiu és el principal referent en l'aportació de capital financer a les organitzacions i el seu objectiu és aconseguir la més alta rendibilitat de les seves inversions, sobretot quan actuen amb diners de tercers (fons, banca). No obstant, per prendre decisions, necessiten disposar d'una informació que va més enllà de la informació financera i retrospectiva de l'organització, que és l'única que reflecteixen els comptes anuals. Aquest grup d'interès, per les seves característiques de visió prospectiva, saben que és en el futur on veuran realitzats els seus interessos, per la qual cosa requereix informació completa sobre com l'estratègia d'una organització, el seu govern corporatiu, desenvolupament i perspectives, en el context del seu entorn extern, la condueixen a crear valor en el curt, mitjà i llarg termini. Aquesta és, precisament, la defini-

ció del que és un informe integrat, a la qual s'hauria d'afegir que ha de ser una comunicació concisa, en contrast amb altres informacions corporatives que omplen pàgines i pàgines amb informació poc rellevant i d'escàs interès per a aquest col·lectiu.

L'Informe Integrat <IR>, marc instaurat per l'International Integrated Reporting Council (IIRC), exposa com els seus objectius: (a) millorar la qualitat d'informació disponible (b) promoure un enfocament més coherent i eficient perquè s'informi del rang complet de factors que materialment afecten l'habilitat de crear valor al llarg del temps (c) millorar la rendició de comptes i l'administració dels capitals i promoure l'entesa de les seves interdependències i (d) recolzar el pensament integrat, la presa de decisions i accions que s'enfoquen a la creació de valor.

El pensament integrat és un concepte fonamental que aporta aquest marc i que, sense dubtes, genera un gran valor afegit a les organitzacions. El pensament integrat permet actuar d'una forma més coordinada, articular millor l'estratègia i els processos interns connectant de forma més estreta els diferents departaments. El marc de IIRC defineix el pensament integrat com la consideració activa que tenen una organització respecte a la relació entre les seves

unitats, tant operatives com funcionals, i els capitals que utilitza o que la seva activitat impacta i/o condueix. El pensament integrat porta a les organitzacions a un procés de presa de decisions i accions que integra totes les parts de l'empresa i també els seus grups d'interès. És a dir, les connecta i analitza les seves interdependències, tenint en compte tots els capitals, les necessitats dels grups d'interès, la forma en què l'estratègia i el model de negoci ha d'anar adaptant-se l'entorn, als cingles i a les oportunitats.

Si el pensament integrat està incrustat en l'organització és molt més fàcil preparar un informe integrat i, de fet, augmenta la qualitat de l'informe. El marc del IIRC recomana que el màxim òrgan de govern de l'organització tingui sempre un punt en la seva agenda sobre aquests temes i sobre com afronta l'organització les relacions amb els seus grups d'interès, valorant les seves necessitats, interessos i expectatives.

El <IR> promou un enfocament de més cohesió i eficiència de la informació corporativa i pretén millorar la qualitat de la informació disponible per als proveïdors de capital financer, amb l'objectiu de permetre'ls una assignació de capital més eficient i productiva. També beneficia a la resta dels grups d'interès interessats en l'habilitat de l'organització per crear valor al llarg del

temps, incloent empleats, clients, proveïdors, socis, comunitat local, legisladors, reguladors i polítics.

El valor creat d'una entitat té dos aspectes interrelacionats entre si que són: (1) el valor creat per l'organització per a si mateixa, que permet rendiments financers per als proveïdors de capital financer i (2) el valor creat per als altres (per exemple, els grups d'interès i la societat en general). Els proveïdors de capital financer estan interessats en el valor que una organització crea per a si mateixa, però també estan interessats en el valor que crea per als altres, quan això afecta a la capacitat de l'organització per crear valor per a si mateixa. El marc de <IR> indica: "la capacitat d'una organització per crear valor per a si mateixa està relacionada amb el valor que genera per als altres". Podem dir que, si una entitat en les seves activitats crea valor per a si mateixa també podria contribuir a la satisfacció dels clients, a la disposició dels proveïdors per fer negocis amb l'organització, a les actituds que els socis comercials estan d'acord a adop-

tar, a la reputació de l'organització, a les condicions imposades a l'organització per operar, a les exigències de la cadena de subministrament o als requisits legals, etc.

Totes aquestes relacions han de poder ser explicades en el <IR> i donar una idea de la naturalesa i la qualitat de les relacions que l'organització manté amb els seus grups d'interès clau, incloent com i en quina mesura l'organització comprèn, té en compte i respon a les seves necessitats i interessos legítims. El marc de <IR> ressalta la importància de les relacions amb els grups d'interès quan afirma que: "el valor no és creat ni està dins d'una organització per si mateixa, sinó que és creat a través de les relacions amb els altres". Els grups d'interès proporcionen informació útil sobre assumptes que són importants per a ells, incloses les qüestions econòmiques, ambientals i socials, però que també poden afectar a la capacitat de l'organització per crear valor. Les idees que aporten contribueixen a ajudar l'organització a: (1) comprendre com els grups d'interès perceben el valor, (2)

L'informe del revisor ha de revelar el treball que ha realitzat, els criteris utilitzats, l'abast del seu treball, la materialitat, les troballes detectades i les conclusions a les quals ha arribat

identificar o anticipar tendències, (3) identificar els assumptes materials, inclosos cingles i oportunitats, (4) desenvolupar i avaluar l'estratègia, (5) gestionar els cingles i (6) implementar activitats, incloses les respostes estratègiques per a assumptes importants.

Així, l'informe integrat augmenta la transparència i millora la rendició de comptes, que són elements essencials en la construcció



de la confiança en relació amb els grups d'interès. Això s'aconsegueix informant sobre com s'entenen les necessitats i interessos legítims dels grups d'interès claus i com són preses en compte i respostes a través de les decisions, accions i despenyorament de l'organització. Una comunicació oportuna, raonable, íntegra, interconnectada, rellevant, clara, el més concisa possible, efectiva i fidel és allò que exigeix el Bon Govern Corporatiu i aquest fi pot aconseguir-se mitjançant la utilització del marc d'informació <IR>, que és seguit per més de 2.500 grans corporacions a escala mundial.

Però sens dubte, el canvi més significatiu que estem veient relacionat amb els inversors institucionals, radica en què estan exercint una pressió sistemàtica sobre les seves participades i augmentant la seva dotació de personal en l'avaluació d'aspectes ASG (ambientals, socials i de govern corporatiu). Aquesta pressió permet veure que, en les organitzacions on hi ha participació d'inversors institucionals i, en particular, de fons internacionals o bancs d'inversió, l'adopció de polítiques i mecanismes de reporting no financer està guanyant qualitat i profunditat.

Voldríem remarcar que més enllà del mer compliment dels requeriments de la Llei 11/2018, el que s'ha d'aconseguir és que les empreses compreguin el veritable esperit de la informació no financera. La simple formulació d'un EINF permetrà a curt termini respondre als requeriments de la llei, però si no s'interioritzen els principis que tan clarament identifica el marc d'informació integrada (International Integrated Reporting Council, 2013), no donarà cap valor i no aconseguirà inculcar els aspectes que els grups d'interès esperen de l'organització.

Segons les nostres investigacions (el nostre estudi amb la UOLS) existeix una percepció generalitzada de que hi ha una bretxa important entre allò que les empreses diuen en els seus informes, per complir amb la llei, i allò que realment està incrustat en el cor de la seva organització pel que fa a avançar cap a la sostenibilitat. Això implica transformació i no només el simple compliment d'alguns requisits normatius. També es perceben diferències entre allò que les empreses realment fan i allò que els grups d'interès, principalment els proveïdors de capital, requereixen en relació amb els temes de sostenibilitat. Tenir més informes de sostenibilitat o memòries de RSC o estats d'in-

formació no financera no és necessàriament garantia o símptoma d'interiorització del concepte de sostenibilitat en el govern de les entitats.

Com enfrontar el repte de la sostenibilitat? I, addicionalment, com aprofitar per alinear-se amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i complir també amb els requisits de la llei 11/2018 d'Informació no Financera i Diversitat? És a dir, estem parlant d'interioritzar el concepte en la nostra organització, implementar-lo, fer seguiment i reportar. El camí que hem de seguir per entrar en el món econòmic sostenible i de generació de valor s'comença per establir una estratègia de sostenibilitat enfocada a la creació de valor sostenible. L'elaboració de l'estratègia de sostenibilitat requereix: a) realitzar una anàlisi estratègica basada en una anàlisi prèvia de l'entorn b) anàlisi de la materialitat c) establir un pla estratègic de sostenibilitat i d) elaborar un pla de negoci en línia amb les premisses estratègiques del pas anterior. Posteriorment hem de portar a la pràctica l'estratègia, és a dir implementar-la, controlar-la i revisar-la periòdicament, adaptant-la als canvis de l'entorn i sota l'orientació de la creació de valor sostenible.

Si hem superat aquests primers passos, estarem en condicions de reportar. Reportar no és una tasca senzilla i pujar per primera vegada al tren del reporting sol ser un viatge llarg, amb moltes estacions i que requereix haver-se preparat prèviament per a això.

La figura del revisor també és un element essencial i planteja una sèrie de desafiaments que inclouen, però no es limiten, a la determinació de l'abast de la revisió, a avaluar la idoneïtat de la informació i d'allò que és material, a donar seguretat sobre temes de futur i a comunicar el treball realitzat de forma clara i efectiva (no ha de donar peu a confusions). L'informe del revisor ha de revelar el treball que ha realitzat, els criteris utilitzats, l'abast del seu treball, la materialitat, les troballes detectades i les conclusions a les quals ha arribat. Aquests treballs han de realitzar-se seguint la norma ISAE 3000: Encàrrecs d'Assegurament diferents de l'auditoria o de la Revisió d'informació financera històrica, revisada el 2013 (IAASB, 2013). Evidentment, per portar a terme aquest tipus de treballs es requereix de l'obtenció de la capacitat necessària (habilitat, coneixements, experiència, utilització d'eines específiques, etc.).

No estem parlant tant de revisar o verificar la correcció de xifres o d'una sèrie de dades concretes, com generalment es fa dins de la funció de l'auditor de comptes anuals, sinó que s'ha de prestar molta més atenció a tot allò que hi ha al voltant de la donada, que s'explica en moltes ocasions amb narratives o que s'utilitzen determinats indicadors sobre els quals el revisor ha de verificar la seva idoneïtat i també sobre la narrativa que és desprèn de l'exposició dels seus resultats.

Conclusió

La implantació de l'estratègia sobre sostenibilitat és un dels treballs més complexos que tenen els líders empresarials i a més es troba sotmès a la vigilància dels grups d'interès. L'informe integrat pot ajudar al responsable de l'execució estratègica facilitant-li un enfocament ordenat i a la vegada orientat a les necessitats i demandes dels diferents grups d'interès. Així mateix, la revisió externa de la IFNF aporta valor, anàlogament a l'auditoria de comptes, que aporta la informació financera. ■

Referències bibliogràfiques

- Caballero Fernández, Gloria. (2006). *Anàlisi dels stakeholders: una reflexió sobre el poder d'influència en l'organització*. Revista Icade. Revista de les Facultats de Dret i Ciències Econòmiques i Empresarials 68, 101-22.
- Freeman, R. E. (1999). *Divergent stakeholder theory*. Academy of management review 24.2, 233-6.
- Granda Revilla, Germán, T. (2011). *La gestió dels grups d'interès (stakeholders) en l'estratègia de les organitzacions*. Economia industrial 381, 71-6.
- IAASB. (2013). *ISAE 3000 (Revised), Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information*. International Integrated Reporting Council. (2013). International Integrated Reporting Framework. <https://integratedreporting.org/resource/international-anar-framework/>.
- Soyka, P. (2013). *The international integrated reporting council (IIRC) integrated reporting framework: Toward better sustainability reporting and (Way) beyond*. Environmental Quality Management 23.2, 1-14.