

جادادن ملاحظات زیست محیطی، اجتماعی و راهبری (ESG) و پایداری در مدل سه خط [دفاعی]

برگردان به فارسی

مرتضی اسدی الهه مهدوی ثابت



جادادن ملاحظات زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری (ESG) و پایداری در مدل

سه خط [دفاعی]

مقدمه

دنیا با سه چالش جهانی عمده مواجه است: شرایط اضطراری اقلیم، از بین رفتن طبیعت و افزایش نابرابری. هر کدام از چالش‌های فوق تهدیدی برای کسب‌وکار است، و رویدادهای دو سال گذشته — پاندمی جهانی، بی‌ثباتی جغرافیای سیاسی (ژئوپولیتیکی)، تداوم حوادث شدید آب‌وهوایی و بحران تنوع زیستی — ارتباط متقابل فزاینده محیط عملیاتی ما را نشان داد.

نیاز مبرمی به ایجاد تغییر ذهنیت جامعه تجاری جهت مقابله با این چالش‌ها، تاب‌آوری بیشتر و سازمان‌های آینده‌نگر وجود دارد. انتظارات ذینفعان از کسب و کارها به شدت افزایش یافته و پیشرفت‌های به وجود آمده در عرصه نظارتی به این معنی است که کسب و کار باید با یک رویکرد عملی و امکان‌پذیر [به این موارد] پاسخ دهد. در این محیط بی‌ثبات و نامعلوم، نیاز به ساختارهای راهبری اثربخش و فرآیندهایی است که بتواند دستیابی به اهداف، که باید موضوعات کلیدی پایداری را هم دربرگیرد، میسر سازد.

در حالی که تغییرات اقلیمی همچنان در دستور کار شرکتی محکم باقی می‌ماند، اهمیت تلاش‌های تجاری در جهت جوامع منصف و طبیعت‌گرا^۱ در حال افزایش است. بدون طبیعت کاهش گازهای گلخانه‌ای تا حد نزدیک به صفر (صفر خالص^۲) وجود ندارد. زمانی که با مدیران عامل و مدیران ارشد مالی صحبت می‌کنیم، دیگر این پرسش مطرح نیست که آیا آنها اقدام می‌کنند یا خیر، بلکه پرسش این است که آیا کسب و کار آنها باید بخشی از راه‌حل باشد یا خیر، و چگونه. برای این منظور، سازمان‌ها باید رویکردهای عملی و معتبری را در مدل‌های تجاری و زنجیره‌های تامین خود لحاظ کنند. موضوع مهم این است که مسائل پایداری بااهمیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری تجاری لحاظ شوند و اینکه سازوکارهای راهبری برای اطمینان از نظارت موثر بر مدیریت ریسک و کنترل‌ها وجود داشته باشند.

در سال ۲۰۲۰، انجمن حسابرسان داخلی (IIA) مدل سه خط [دفاعی] را بروزرسانی کرد تا شامل رویکردی مبتنی بر اصول بوده که با نیازهای سازمانی سازگار است. این مدل ریشه در راهبری دارد و نیاز به مدیریت ریسک و کنترل‌های قوی به عنوان بخش اساسی راهبری را تشدید می‌کند. مدل مذکور در شناسایی ساختارها و فرآیندهای مناسب به سازمان‌ها کمک می‌کند، بنحوی که این ساختارها و فرآیندها دستیابی به اهداف تجاری برای ایجاد و حفظ ارزش برای سازمان را به بهترین شکل پشتیبانی کنند.

^۱ Nature-Positive

^۲ Net-Zero

در سال ۲۰۲۱، شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار (WBCSD)^۳ و انجمن حسابرسان داخلی همکاری مشترکی را برای استفاده از دانش و تخصص هر کدام از این سازمان‌ها، ایجاد نمودند.

رهنمود مشترک حاصل به شرح زیر است:

۱. ملاحظات چگونگی جادادن ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری در فرآیندهای سه خط [دفاعی] برای اطمینان از مدیریت ریسک و نظارت داخلی کارآمد و اثربخش؛ و

۲. پیشنهادها و نمونه‌های عملی برای یکپارچه‌سازی ملاحظات پایداری در نقش‌ها و مسئولیت‌های کلیدی در درون سه خط [دفاعی].

مخاطب موردنظر این نوشتار رهنمودی عبارتند از هیئت‌مدیره‌های شرکت‌ها، نمایندگان تیم مدیران ارشد در درون شرکت‌های بزرگ، و مدیریت ارشد به منظور فراهم نمودن اطلاعات و درک نقش خطوط مربوط در نظارت بر اثربخشی مدیریت ریسک و فرآیندهای حسابرسی داخلی.

خلاصه اجرایی

در سال ۲۰۲۰، انجمن حسابرسان داخلی مدل سه خط [دفاعی] را بروزرسانی کرد تا سازمان‌ها را به سمت راهبری موثر، مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی هدایت کند. مدل سه خط [دفاعی] از زمان ارائه آن، به سازمان‌ها در تشخیص نقش‌های مناسب که می‌توانند از دستیابی به اهداف تجاری به بهترین شکل پشتیبانی کرده و در عین حال برای سازمان، و ذینفعان آن ارزش‌آفرینی نمایند، کمک کرده است.

رهنمود موجود در این نوشتار، که پیش‌نویس آن به طور مشترک از سوی شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار و انجمن حسابرسان داخلی نوشته شده است، عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را که محرک یکپارچه‌سازی [ملاحظات] زیست‌محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری در تصمیم‌گیری است را برجسته می‌سازد. رهنمود مذکور پیشنهادهایی را در این مورد ارائه می‌دهد که چگونه باید این ملاحظات را در درون نقش‌ها و مسئولیت‌های کلیدی لحاظ نمود که کلیات آن در مدل سه خط [دفاعی] آمده است، نظیر ارکان راهبری، مدیران اجرایی (نقش‌های خط اول و دوم) و حسابرسی داخلی.

طبق نسخه بازنگری شده مدل سه خط [دفاعی]، که در این رهنمود ارائه شده است، برای نهادینه کردن ملاحظات زیست‌محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری، تمام نقش‌ها باید به‌گونه‌ای با یکدیگر کار کنند تا از راهبری خوب اطمینان حاصل شده و مدل کسب‌وکار را آینده‌نگر نماید.

^۳ World Business Council for Sustainable Development

- **ارکان راهبری** به نظارت و ایجاد سازوکارهای راهبری می‌پردازد که اهداف استراتژیک را با ملاحظات زیست‌محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری یکپارچه‌سازی می‌سازد. این سازوکارهای راهبری باعث آگاهی بیشتر ارکان راهبری و مشارکت فعالانه‌تر آن در استراتژی گزارشگری زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری شرکت و تاثیر عملیات کسب‌وکار بر مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری می‌شود. ارکان راهبری همچنین مسئول تشخیص و ارتباط با ذینفعان گوناگونی است که از عملیات شرکت تاثیر پذیرفته‌اند.

- **مدیران اجرایی** رویکرد حسابداری چند-سرمایه‌ای را برای تمام سرمایه‌های مالی و غیرمالی ایجاد می‌نمایند که مدل کسب‌وکار شرکت برای اطمینان از کارکرد اثربخش عملیات خود به آن نیاز دارد. مدیران اجرایی همچنین بر نحوه ارزیابی اهمیت نظارت دارند، که میان عملیات شرکت، تاثیر آنها بر مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و مربوط بودن به ذینفعان کلیدی، پیوند برقرار می‌کند.

پیامد ارزیابی اهمیت — ماتریس اهمیت دوسویه — استراتژی مدیریت ریسک زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را شکل می‌دهد و به سایر نقش‌ها کمک می‌کند تا زمینه در حال تکاملی را که کسب‌وکار در آن فعالیت می‌کند، درک کنند.

- **حسابرسی داخلی**، مستقل از ارکان راهبری و مدیران اجرایی، از قابلیت اتکای فرآیندهای کنترل داخلی برای افشای داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی، راهبری و گزارشگری، اطمینان حاصل می‌نماید.

به دلیل تنوع مدل‌های راهبری، نقش‌ها و سازمان‌ها، هر شرکت باید تصمیم بگیرد که چگونه این رهنمود را طبق نیازها، اهداف استراتژیک، فرهنگ، منابع و زمینه تجاری خود بکار گیرد. برای آنکه این رهنمود کاربرد هرچه وسیع‌تری داشته باشد، پیشنهادهای ارائه شده از بینش‌های ۱۲ شرکت، کارشناسان و نهادهای نظارتی فراهم آمده، که در مصاحبه‌هایی که راهنمای محتوای این گزارش بوده است، مشارکت داشته‌اند.

۱- مدل سه خط [دفاعی]: روزرسانی به موقع

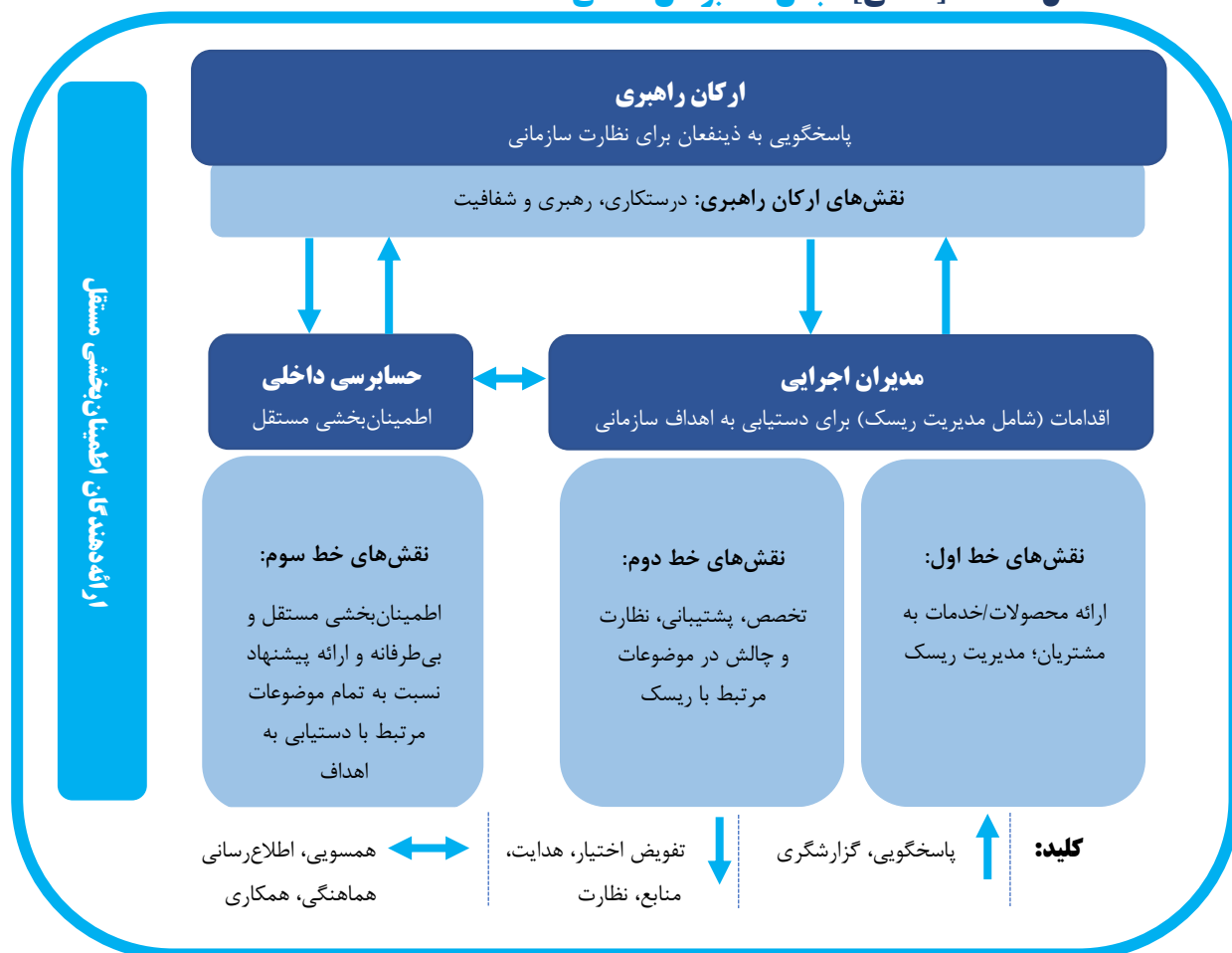
مدل سه خط [دفاعی] انجمن حسابرسان داخلی به عنوان یکی از منابع مهم در راهبری موفق در جهان به رسمیت شناخته می‌شود. این مدل به سازمان‌ها در تشخیص ساختارها و فرآیندها برای مدیریت ریسک‌ها و دستیابی به اهداف، شامل ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری سازمان به بهترین شیوه کمک می‌کند. این مدل سه نقش اساسی را تعیین می‌کند که راهبری را در اولین سطح آن تعریف می‌نماید: پاسخگویی، اقدامات و اطمینان‌بخشی. مدل مذکور همچنین سه بازیگر اصلی را در راهبری مشخص می‌کند: ارکان راهبری، مدیران اجرایی و حسابرسی داخلی.

مسئولیت‌های خط اول عبارتند از فراهم آوردن محصولات و خدمات برای صاحبکاران یا مشتریان در انطباق با الزامات و انتظارات تعیین شده از سوی خط دوم، که مسئولیت نظارت، ارائه پیشنهاد و ارزیابی و اجرای فعالیت‌های مدیریت ریسک را به عهده دارد، و خط اول را، در صورت نیاز، به چالش می‌کشد. این نقش‌ها و مسئولیت‌ها مولفه‌های اساسی راهبری هستند که از سوی ارکان راهبری پشتیبانی می‌شوند، ارکان راهبری بطور قانونی مسئول پاسخگویی برای اقداماتی است که به مدیران اجرایی درخواست اجرای آنها را داده‌اند.

در اینجا یک منبع عینی و مستقل باید از تحقق موارد خواسته شده اطمینان بخشی ارائه دهد. بدون این اطمینان بخشی، راهبری وجود نخواهد داشت. در این مدل، حسابرسی داخلی به‌عنوان منبع هیئت‌مدیره برای اطمینان بخشی داخلی بی‌طرفانه، مستقل از مدیران اجرایی، مشخص شده است. فعالیت حسابرس داخلی همچنین از طریق اتکا و هماهنگی آنها می‌تواند در پشتیبانی از اطمینان بخشی مستقل، نقشی کلیدی را ایفا نماید.

شکل ۱: مدل سه خط [دفاعی] انجمن حسابرسان داخلی

مدل سه خط [دفاعی] انجمن حسابرسان داخلی



مدل سه خط [دفاعی] بروزرسانی شده و نسخه ارتقایافته آن بسیار مورد توجه است.

این مدل در جولای سال ۲۰۲۰ بازنگری شد تا برخی از اصول بنیادین را شفاف‌سازی و تقویت نماید، دامنه آن را گسترش دهد، و توضیح دهد که نقش‌های سازمانی کلیدی چگونه با یکدیگر برای تسهیل راهبری و مدیریت ریسک قوی کار می‌کنند. تغییر نام مدل حاکی از تمرکز شفاف آن است. این مدل به جای آنکه صرفاً به عنوان ابزار دفاعی عمل کند — همانطور که از نام قدیمی می‌توان دریافت — سعی دارد نشان دهد ساختارها و فرآیندهای سازمان را چگونه باید طراحی کرد تا به جای تنها واکنش به شرایط، به آینده نظر داشته باشد. مدل مذکور همچنین بر نحوه کارکرد حسابرسی داخلی و رای تشخیص نگرانی‌ها تاکید می‌کند و توصیه‌ها و مشاوره آینده‌نگر در مورد مسائل کلیدی را در بر می‌گیرد.

مدل فعلی همچنین نقش‌های ضروری حسابرسی داخلی و هیئت‌مدیره در ملاحظات ریسک و نحوه تعامل خطوط سه‌گانه را بهتر نشان می‌دهد. این مدل شامل مفهوم بروز شده از ریسک است و تعریف بهتری از مسئولیت‌های مدیران اجرایی، حسابرسی داخلی و ارکان راهبری و تعاملات آنها را ارائه می‌دهد.

این تغییرات به موقع باعث ارتقای ارزش مدل در لحاظ نمودن ملاحظات پایداری می‌شود، و در همان حال، کسب‌وکارها را به سمت تاب‌آوری و آینده‌نگری حرکت می‌دهد.

۲- رابطه میان راهبری و کسب‌وکارهای آینده‌نگر

در سال ۲۰۲۱، شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار، چشم‌انداز ۲۰۵۰ را بروزرسانی نمود، در نسخه بروزرسانی شده یک چارچوب اقدام برای جهان تدوین شده است که بیش از ۹ میلیارد نفر، در محدودیت‌های سیاره‌ای، تا اواسط قرن، می‌توانند به خوبی زندگی کنند^۴. این چشم‌انداز هنوز هم در دسترس است، اما ما باید سریع‌تر عمل کنیم و، در دهه پیش‌رو، لازم است که تمام کسب‌وکارها پایداری را در تمام جنبه‌های سیستم‌ها، فرآیندها و شیوه‌عمل‌های خود نهادینه سازند تا این چشم‌انداز را به حقیقت تبدیل نمایند.

راهبری یکی از فرآیندهای کلیدی است که به طور قابل‌ملاحظه‌ای نیاز به تکامل دارد. راهبری به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها تعریف می‌شود که اثربخشی کلی یک سازمان را تضمین می‌کند، و باید شامل نظارت بر مدیریت ریسک، کنترل‌ها و افشا باشد. با وجود این، در زمینه چشم‌انداز ۲۰۵۰، این راهبری باید شامل راهبری مسائل مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، و نیز ملاحظات پایداری گسترده‌تر باشد.

^۴ «خوب زندگی کردن» یعنی اینکه کرامت انسانی و حقوق هر کس محترم شمرده شود، نیازهای اولیه برآورده شود، و همگان از فرصت‌های برابر برخوردار باشند. و «در درون محدودیت‌های سیاره‌ای» به این معنی است که گرمایش جهانی بیش از +۱.۵°C نباشد، و سامانه‌های طبیعی به‌طور پایدار حفظ، ذخیره، و استفاده شوند. این همچنین بدان معنی است که در جوامع ظرفیت انطباقی کافی برای ساخت و حفظ تاب‌آوری در سیستم زمینی سالم و احیاکننده توسعه یافته باشد.

راهبری موثر باعث ایجاد اطمینان ذینفعان و اعتماد آنها نسبت به تصمیمات، اقدامات، و نتایج شرکت در رسیدگی به اولویت‌ها و دستیابی به هدف شرکتی سازمان می‌شود. طبق تعریف پرفسور کولین مایر^۵، هدف کسب‌وکار عبارت است از «تولید راه‌حل‌های سودمند برای مشکلات افراد و سیاره، و نه کسب سود از تولید مشکلات برای افراد و سیاره» است.

داشتن هدف و مدل کسب‌وکار که نقش شرکت در قبال افراد، سود و سیاره را نشان دهد به این معنی است که تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره می‌تواند از موفقیت بلندمدت سازمان پشتیبانی کند.

مدل سه خط [دفاعی] به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقش‌های مورد نیاز برای راهبری موثر و مدیریت موضوعات با اهمیت زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و نیز گزارشگری پایداری گسترده‌تر را در نظر بگیرند. این مدل شناخت عمیق‌تر این نقش‌ها و نحوه کار با یکدیگر را برای پشتیبانی از موفقیت سازمانی ترغیب می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند مناسب‌ترین ساختارها برای نیازهای خود را بهتر تعیین کنند، و این مدل را در ارتباط با ملاحظات خاص خود — مقاصد، شرایط، فرهنگ، منابع — به‌عنوان شالوده ضروری برای مدیریت ریسک بکار گیرند.

برای آنکه بتوان کسب‌وکار را تاب‌آور و آینده‌نگر کرد، این ریسک‌ها را باید در برابر دورنمای به طور مداوم در حال تکامل، مدیریت نمود. استراتژی کسب‌وکار آینده‌نگر با اجماع علمی و اجتماعی در پیشرفت به سمت اقتصاد صفر خالص و طبیعت‌گرا مرتبط است. رویکرد فراگیری که ارزش را برای تمام ذینفعان در نظر گیرد، جهت مجوز اجتماعی شرکت برای عملیات از اهمیت اساسی برخوردار خواهد بود. در نظر نگرفتن ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری ممکن است بر تاب‌آوری استراتژیک سازمان تاثیر بگذارد.

در همان زمان، مدل‌های کسب‌وکار باید ریسک شرکت در ارتباط با و یا ناشی از مسائل مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را منعکس نموده و در نظر بگیرد، و رویکرد اهمیت دوسویه را بکار گیرد (گزارشگری غیرمالی بعلاوه گزارشگری مالی - به شکل ۲ مراجعه کنید). برای دستیابی به این هدف، شرکت‌ها باید تغییرات موردنیاز در درون فرآیندهای کسب‌وکار موجود را لحاظ کنند تا بهتر بتوانند [مسائل] زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را در عملیات خود یکپارچه‌سازی نمایند.

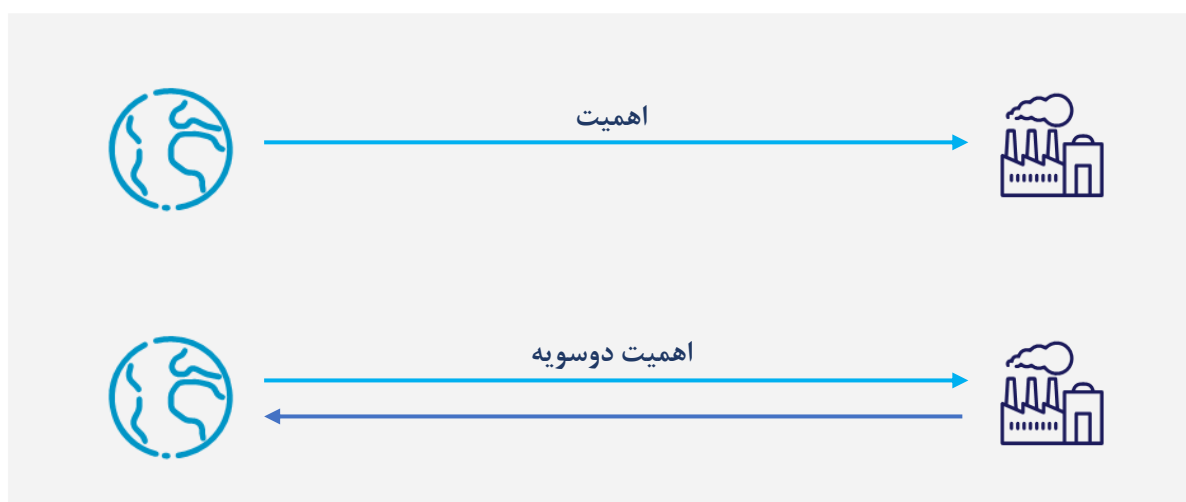
در زمینه مدل سه خط [دفاعی]، این بدان معنی است که کلیه نقش‌ها با یکدیگر کار می‌کنند تا به صورت جمعی به ایجاد و محافظت از ارزش هنگامی که آنها با یکدیگر و با منافع اولویت‌بندی شده ذینفعان همسو هستند، یاری رسانند. انتقال به کسب‌وکار آینده‌نگر مستلزم روابط منابع طبیعی جدید به عنوان بخشی از مدل

^۵ Colin Mayer

کسب و کار خواهد بود. طبیعت باید در کنار اقلیم مدنظر قرار گیرد، و زمانی که موضوع مدیریت ریسک‌ها و شناسایی فرصت‌های برابر بلندمدت و رشد پایدار مطرح می‌شود، باید آنها را برای کسب و کار حیاتی به شمار آورد.

شناخت این ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری مستلزم آن خواهد بود که شرکت‌ها روابط داخلی و خارجی قوی داشته باشند و اطمینان یابند که کیفیت روابط از کسب و کارها در فرآیند ارزش‌آفرینی پشتیبانی خواهد کرد. این رهنمود از شرکت‌ها در فرآیند مذکور پشتیبانی خواهد کرد و نشان می‌دهد که چگونه باید ملاحظات پایداری و زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را در درون شیوه‌عمل‌های تجاری یکپارچه‌سازی نمود.

شکل ۲: چشم‌انداز اهمیت دوسویه



چشم‌انداز اهمیت دوسویه بسط مفهوم کلیدی اهمیت در حسابداری است. مفهوم اهمیت دوسویه بیان می‌کند که شرکت‌ها باید گزارشگری در مورد مسائل پایداری را مدنظر قرار دهند (به عنوان مثال، اطلاعات مرتبط با اقلیم، که ممکن است بر عملکرد مالی شرکت تاثیر بگذارد و اطلاعات باید برای درک آثار بیرونی شرکت گزارش شوند).

ماخذ: گرافیک از «اهمیت دوسویه چیست و چرا مهم است»، موسسه پژوهشی گرانتام در مورد تغییرات اقلیم و محیط‌زیست، آوریل ۲۰۲۱، اخذ شده است.

۳- جادادن ملاحظات پایداری و زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری در شیوه‌های کسب و کار

پایداری در توصیف نحوه تاثیر سازمان‌ها بر جامعه و محیط‌زیست دیدگاه همه‌جانبه‌ای را دربردارد. پایداری به عنوان چترواژه‌ای برای توصیف اینکه یک سازمان چگونه می‌تواند در آستانه‌های زیست‌محیطی و محدوده‌های سیاره‌ای عمل کند، استفاده می‌شود. اقدامات مربوط به پایداری می‌تواند تلاش‌های یک شرکت برای کاهش

تأثیرش در عین خلق ارزش در محیط بیرونی را شامل شود (به عنوان مثال، منبع یابی مسئولانه یا کشاورزی احیاکننده).

ملاحظات زیست محیطی، اجتماعی و راهبری (ESG) با پیش فرض تمرکز برون سازمانی به این نکته می پردازد که چگونه مسائل زیست محیطی، اجتماعی و راهبری (به عنوان مثال، تغییر اقلیم) از طریق ایجاد ریسکها، تهدیدها و فرصت های جدید بر شرکت و ارزش آن تاثیر می گذارند. ملاحظات زیست محیطی، اجتماعی و راهبری داده محور هستند و از طریق کمی سازی تاثیر مسائل زیست محیطی، اجتماعی و راهبری بر عملکرد مالی، ذینفعان را از ارزش شرکت آگاه می کنند. این مسائل هنگام در نظر گرفتن ریسک های مرتبط با زیست محیطی، اجتماعی و راهبری و یکپارچه سازی این موضوعات با اهمیت در فرایندهای کلیدی کسب و کار مورد استفاده قرار می گیرند.

برای درک اینکه در حال حاضر ملاحظات زیست محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری چگونه در شیوه های کسب و کار و نقش های تعیین شده در مدل سه خط [دفاعی] یکپارچه سازی می شوند، شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار و انجمن حسابرسان داخلی، مجموعه مصاحبه هایی را با شرکت های پیشرو و کارشناسان در این زمینه انجام دادند. بینش های به دست آمده از این مصاحبه ها در سرتاسر این گزارش گنجانده شده و توصیه هایی را به منظور تکامل فرآیندهای آنها به شرکت ها ارائه می دهد.

این مصاحبه ها عوامل متعددی را برجسته می سازند که در میزان در نظر گرفتن ملاحظات زیست محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری در فرآیندهای تصمیم گیری یک شرکت نقش دارند. این عوامل در بخش های زیر از گزارش مورد بحث قرار می گیرند و عبارتند از:

۱. فرهنگ شرکتی و تغییر رفتار
۲. بلوغ یک سازمان
۳. چشم انداز افشای داوطلبانه و نظارتی در حال تکامل
۴. تعهدات طبیعت گرایی و صفر خالص
۵. اعمال فشار از سوی سرمایه گذاران و سایر ذینفعان
۶. اعتماد و شهرت

جادادان ملاحظات زیست محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری در شیوه های کسب و کار نیز یک فرصت است. اکنون شرکت های پیشرو دریافته اند که عمل کردن بر اساس طبیعت فرصتی است برای جلب اعتماد مشتریان، جامعه مدنی و سرمایه گذاران. سرمایه گذاران اصلی نیز متعهد می شوند که تا سال ۲۰۲۵ جنگل زدایی را از پرتفوی های خود حذف کنند؛ این اقدامات مبتنی بر طبیعت، کاهش خسارت ناشی از آسیب پذیری در برابر ریسک عمده را نشان داده و هزینه تامین سرمایه را کاهش می دهد.

۱. فرهنگ شرکتی و تغییر رفتار

فرهنگ شرکتی به مجموعه‌ای از باورها، رفتارها و شیوه‌های کسب‌وکار اشاره دارد که با هم تعیین می‌کنند که یک سازمان چگونه با بازیگران برون سازمانی تعامل دارد، معاملات تجاری بیرونی را مدیریت می‌کند و نگرش‌های خود نسبت به ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را تعریف می‌نماید.

هدف و فرهنگ شرکتی به یک اندازه اهمیت دارند، چرا که توانایی رهبری را نشان می‌دهند و در عین حال مشخص می‌کنند که رهبری تا چه اندازه به عملکرد زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری در عملیات یک سازمان ارزش و بها می‌دهد. تغییر فرهنگ نهادینه شده شرکتی می‌تواند از دیدگاه راهبری چالش‌برانگیز باشد، زیرا شامل بررسی رفتارهای یکپارچه‌سازی شده در سراسر نقش‌ها و سطوح مختلف شرکتی است.

بینش‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که هم عوامل محرک داخلی و هم عوامل بیرونی وجود دارند که می‌توانند تغییر رفتاری لازم برای توسعه یک فرهنگ شرکتی که برای عملکرد زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری ارزش قائل شود را تضمین کنند.^۶

در داخل سازمان، فشار برای تغییر رفتار می‌تواند یک فرآیند بالا به پایین یا پایین به بالا باشد. زمانی که ارکان راهبری به طور مستقیم یکپارچه‌سازی ملاحظات زیست‌محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری را به عنوان بخشی از استراتژی شرکتی هدایت می‌کند، فرآیندی بالا به پایین است. به عنوان مثال، زمانی که سازمان می‌پذیرد که تغییر آب‌وهوا برای فعالیت‌هایش خطری کلیدی محسوب می‌شود، مدیریت مسائل با اهمیت زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری به بخشی از استراتژی شرکتی تبدیل می‌گردد، و پایداری بخشی از فرهنگ شرکت می‌شود.

با وجود این، زمانی که نقش‌های مدیریتی خط اول و دوم، ریسک‌ها و فرصت‌های جدید و نوظهور مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری که باید بخشی از استراتژی شرکتی شوند را مورد تأکید قرار می‌دهند، فرآیند تغییر رفتار می‌تواند پایین به بالا باشد. به عنوان مثال، ممکن است سازمان برای شناسایی ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری به جای اینکه بعد از وقوع ریسک‌ها واکنش نشان دهد و آنها را مدیریت کند، رویکردی پیشگیرانه و فعال اتخاذ نماید. در اینجا مدیران اجرایی باید در توسعه و پیاده‌سازی فرآیندهای لازم نقش ایفا کنند.

در خارج از سازمان، این فشار می‌تواند از منابع مختلفی وارد شود، که در بخش‌های بعدی شرح داده شده است. این عوامل، از بیرون سازمان به طور مداوم نیاز به تغییر رفتار را در سازمان برمی‌انگیزند، و در نهایت به

^۶ مدل‌های متعددی برای تغییر رفتار وجود دارد که سازمان‌ها بتوانند اجرا کنند. متداول‌ترین عوامل رانشی (منابع و محرک‌های درونی و بیرونی) از: کرافورد هالینگورث و لیز بارکر، «مدل‌های تغییر رفتار: مروری بر دو نمونه از بهترین مدل‌های تغییر رفتار و نحوه بکارگیری آنها»، معماران رفتار، ۲۰۲۰. الهام گرفته شده است.

ایجاد فرهنگ شرکتی منتج می‌شوند که برای ملاحظات پایداری و زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری ارزش قائل بوده و آنها را ارتقا می‌دهد.

این عوامل رانشی، درونی و بیرونی، منافاتی با هم ندارند، بلکه می‌توانند به تغییر رفتاری مطلوبی منجر شوند که از فرهنگ شرکتی مرتبط با عملکرد زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری پشتیبانی کند. ارکان راهبری می‌توانند تضمین کنند که فرهنگ شرکتی، شیوه‌ها، منابع و فرآیندهایی را دربرگیرد که به مدیران اجرایی امکان دهد تا وضعیت موجود را به چالش کشیده، روندهای ریسک مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را مورد تاکید قرار دهند و از مهارت‌ها، صلاحیت‌ها و انتقال دانش در سازمان اطمینان حاصل نمایند.

۲. بلوغ یک سازمان

برای بسیاری از شرکت‌ها، جادادن ملاحظات پایداری و زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری در سازمان‌هایشان هم چالش است هم فرصت. این بدان معنی است، زمانی که صحبت از شیوه‌های یکپارچه کسب‌وکار باشد، شرکت‌ها اغلب در سطوح متفاوتی از بلوغ قرار دارند. این بلوغ را می‌توان به عنوان مثال، از طریق شناسایی اینکه مسئولیت پایداری و پاسخگویی در برابر آن در کجای سازمان قرار دارد، یا از طریق شناسایی همسویی بین موضوعات با اهمیت زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و عوامل ریسک (به شکل ۳ مراجعه کنید)، کیفیت افشای زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و نیز سازوکارهای راهبری و فرآیندهای نظارت و مدیریت این یکپارچگی، اندازه‌گیری نمود.

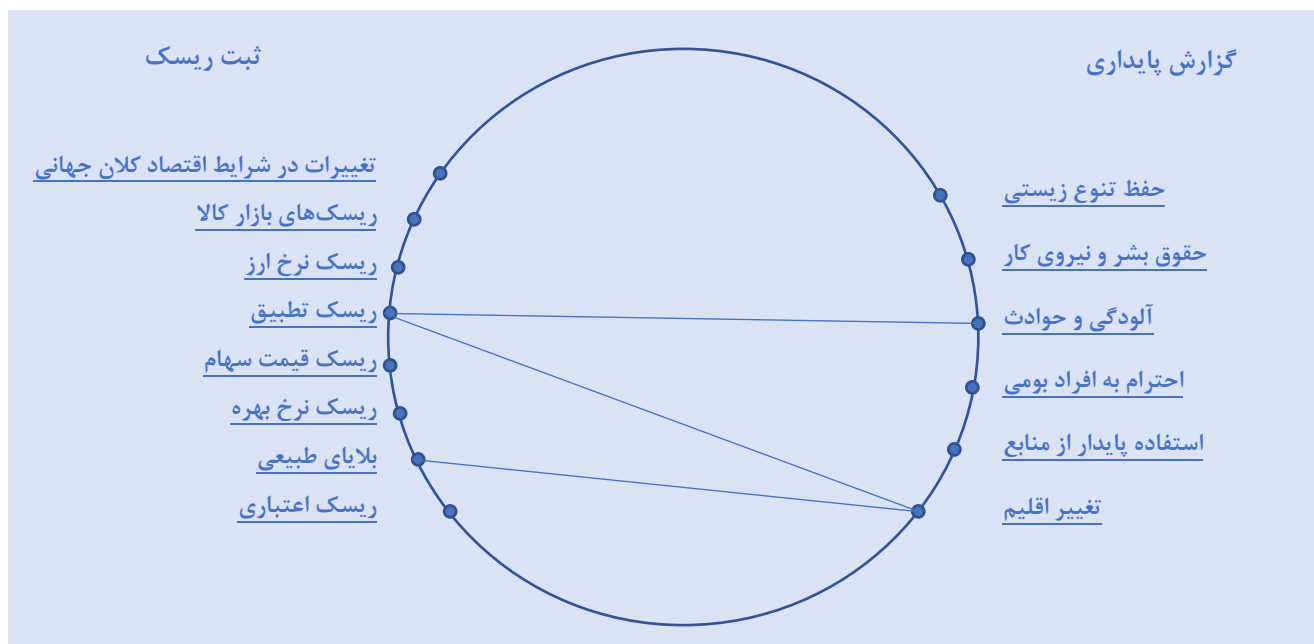
مصاحبه‌هایی که با شرکت‌ها انجام دادیم، چشم‌اندازهای جالب توجهی را درباره سطوح بلوغ ارائه می‌دهند:

۱. بنا به گفته برخی سازمان‌ها، شرکت‌ها معایب ناشی از پیشرو بودن در گنجاندن مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری در راهبری، مدیریت ریسک و افشا را یک ریسک تصور می‌کنند. به عنوان مثال، افشای آثار عوامل پایداری و وابستگی‌های مربوط به آنها می‌تواند تهدیدی برای مزیت رقابتی محسوب شود. اینکه شرکت‌ها تا چه اندازه این فرصت‌ها را پیگیری کنند و ریسک‌ها را کاهش دهند، تا حد زیادی به وسیله فرهنگ شرکتی تعیین می‌شود.

۲. یکپارچه‌سازی [ملاحظات] زیست‌محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری برای ساختارهای سازمانی پیچیده، به عنوان مثال سازمان‌هایی که در مناطق و بخش‌های مختلف فعالیت می‌کنند و دارای واحدهای کسب‌وکاری متعددی هستند، به منابع و فرآیندهای راهبری پیچیده‌تری نیاز دارند. افشای دقیق‌تر [ملاحظات] زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و مهارت‌های اولویت‌بندی ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری بسته به زمینه‌های محلی، متفاوت خواهد بود.

۳. پیشرو بودن در افشای [ملاحظات] زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری برای شرکت‌هایی که در مسیر پایداری خود مقدم‌تر بودند، نگرانی کمتری به همراه داشت؛ زیرا استراتژی‌های یکپارچه، فرآیندهای راهبری و سایر سیستم‌های درونی تصمیم‌گیری برای اطمینان از قابل‌اعتماد بودن و اعتبار هرگونه افشای [ملاحظات] زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، در جای خود قرار داشتند.

شکل ۳: سطح هم‌سویی بین افشای پایداری و عوامل ریسک، یکی از روش‌های ارزیابی سطح یکپارچه‌سازی [ملاحظات] زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری است



ماخذ: پایداری و مدیریت ریسک سازمانی: نخستین گام به سوی یکپارچه‌سازی.

۳. چشم‌انداز افشای داوطلبانه و نظارتی در حال تکامل

افزایش ۱۰ برابری الزامات گزارشگری زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری بین سال‌های ۱۹۹۲ و ۲۰۱۷، همانطور که انتظار می‌رفت، منجر به این شده که کسب‌وکارها و نیز سرمایه‌گذاران خواستار همسویی و انسجام بیشتری در فضای گزارشگری زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری باشند. این تقاضای ثبات و همسویی مورد توجه استانداردگذاران در جهان قرار گرفته است. در چند ماه اخیر، هیئت استانداردهای بین‌المللی پایداری دو پیش‌نویس استاندارد را برای دریافت نظر مشاوره‌ای صادر نمود، کمیسیون بورس و اوراق بهادار ایالات متحده (SEC) قانون پیشنهادی افشای اقلیم را صادر کرده، و کمیسیون اروپا با تفویض مسئولیت به گروه مشاوره گزارشگری مالی اروپا (EFRAG)^۷ پیش‌نویس‌های میان‌مدتی را درباره استانداردهای گزارشگری پایداری در اروپا برای اخذ مشورت عمومی صادر کرده است.

^۷ European Financial Reporting Advisory Group

بخش اعظم این فعالیت از تلاش کنونی سازمان‌های گزارشگری داوطلبانه مانند کارگروه افشای مالی مربوط به اقلیم (TCFD)^۸، هیئت استانداردهای حسابداری پایداری، طرح گزارشگری جهانی و سایرین، الهام گرفته شده است.

این استانداردهای جدید و الزامی، ناشی از این موضوع است که ناظران (مقررات‌گذاران) و سایرین به طور فزاینده‌ای به این تشخیص رسیده‌اند که برای اطمینان از تبادلات بخش اطلاعات مربوط به زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری بین شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران، باید یک اتفاق نظر عمومی برای افشا ایجاد شود. بازارهای سرمایه برای درک خلق ارزش کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت شرکت‌ها به اطلاعات مفید و قابل‌اعتمادی برای تصمیم‌گیری درباره ریسک‌ها و فرصت‌های پایداری استراتژیک در این شرکت‌ها نیاز دارند.

علاوه بر افشای مالی مربوط به اقلیم، با تلاش کارگروه افشای مالی مربوط به طبیعت (TNFD)^۹، بازار حرکت قدرتمندی را به سمت گنجاندن (طرح‌های) «طبیعت‌گرا» در افشای شرکتی آغاز کرده است. چارچوب بتای کارگروه افشای مالی مربوط به طبیعت مستلزم این است که کسب‌وکارها، ریسک‌ها و فرصت‌های مربوط به طبیعت را با استفاده از همان رویکرد چهار محوری کارگروه افشای مالی مربوط به طبیعت - راهبری، استراتژی، مدیریت ریسک و معیارها و اهداف - که بازارهای مالی و تجاری به طور گسترده‌ای آن را پذیرفته و اتخاذ کرده‌اند، افشا نمایند.

۴. تعهدات طبیعت‌گرا و صفر خالص

در مقابل چشم‌انداز نظارتی در حال تکامل و تغییر محیط عملیات، کسب‌وکارها برای تنظیم تعهدات طبیعت‌گرا و صفر خالص، تحت فشار قرار دارند. به عنوان مثال، در سال ۲۰۲۱، شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار شرایط عضویت خود را بروزرسانی کرد تا اعضا را ملزم کند که حداکثر تا سال ۲۰۵۰ به هدف به صفر رساندن انتشار گازهای گلخانه‌ای برسند و اهداف علمی و بلندپروازانه‌ای ایجاد کنند که به احیای طبیعت/تنوع زیستی تا سال ۲۰۵۰ کمک کند.

پویش پیشروی به سوی صفر سازمان ملل متحد نیز شرکت‌ها را وادار می‌کند که به اهداف دانش‌بنیان کاهش انتشار آلاینده‌ها پایبند باشند، اما تعهدات صفر خالص بدون عمل کردن بر اساس طبیعت محقق نخواهد شد. اگر جنگل‌زدایی در دهه جاری خاتمه نیابد و از حیات آبیان که امروزه تا ۳۰٪ از کربن جهانی را جذب می‌کنند حفاظت نشود، مجموع ۷۰٪ از اهداف صفر خالص دولت‌ها و کسب‌وکارها دست‌نیافتنی تلقی می‌گردد. با آغاز پیمان آب‌وهوایی (اقلیم) گلاسکو در بیست‌وششمین کنفرانس تغییرات آب‌وهوایی (اقلیمی) سازمان

^۸ Task Force on Climate-Related Financial Disclosures

^۹ Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

ملل متحد در سال ۲۰۲۱ (COP۲۶)^{۱۰}، مشاهده شد که تمامی طرف‌ها موافق بودند که روی اقدام برای کاهش تغییرات اقلیمی، سازگاری با آن، تامین مالی و همکاری در زمینه تغییرات اقلیمی تمرکز کنند. به موازات آن، بیش از صد نفر از مدیران مجدداً بر تعهد خود به استفاده پایدار از زمین، و مدیریت پایدار و احیای جنگل‌ها و سایر اکوسیستم‌ها، نگهداری و حفاظت از آنها تاکید کردند.

این سطوح فزاینده بررسی‌های دقیق به این معنی است که صرف ایجاد تعهدات صفر خالص کافی نخواهد بود. شرکت‌ها باید در نظر بگیرند که چگونه اقدامات مربوط به اقلیم و طبیعت را در شیوه‌های کسب‌وکار خود نهادینه کنند و آن را به سطح زنجیره تامین خود برسانند. این تعهدات باید بر استراتژی‌های منسجم و اهداف میان‌مدت متکی باشند تا بتوان میزان پیشرفت را اندازه‌گیری نمود. لازم است که ساختارهای راهبری و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره از نو تنظیم شود تا اطلاعات پیچیده‌تر در مورد زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را شامل گردد و افشای شرکتی در زمینه زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری باید شفاف بوده و با سطوح بالایی از اطمینان بخشی برون‌سازمانی (مستقل)، همراه باشد.

۵. اعمال فشار از سوی سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان

در سال ۲۰۲۲ لری فینک^{۱۱}، رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل شرکت بلک‌راک^{۱۲}، در نامه خود به مدیران اجرایی بر ملاحظات سرمایه‌گذاری تمرکز کرد و بیان نمود: «تمرکز ما بر پایداری از آن جهت نیست که دوستدار محیط‌زیست هستیم، بلکه به این خاطر است که سرمایه‌دار و امانت‌دار مشتریان خود هستیم».

مطالبه سرمایه‌گذاران روشن است. در نظرسنجی اخیر موسسه پی‌دبلیوسی (PWC)^{۱۳} از سرمایه‌گذاران، ۷۹٪ از پاسخ‌دهندگان ریسک‌ها و فرصت‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را به عنوان عامل مهمی در تصمیم‌گیری ذکر کردند، اما تنها ۳۳٪ معتقدند که کیفیت کنونی گزارشگری به طور متوسط خوب است. موسسه سرس^{۱۴} از هیئت‌مدیره شرکت‌ها خواسته که «به طور نظام‌مند و دقیقی بر ریسک‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری نظارت نمایند تا کسب‌وکارهای خود را در برابر بحران‌های جهانی رو به افزایش اقلیم و آب، مقاوم کنند».

هیئت‌مدیره در مدیریت [موقعیت‌های] چالش‌برانگیز نقشی حیاتی دارد و باید یکپارچه‌سازی اطلاعات مالی و غیرمالی را ترغیب کند تا بتوان داده‌های رتبه سرمایه‌گذاری را در اختیار ذینفعان قرار داد. اما در نقش نظارتی

^{۱۰} ۲۰۲۱ United Nations Climate Change Conference

^{۱۱} Larry Fink

^{۱۲} BlackRock

^{۱۳} PricewaterhouseCoopers

^{۱۴} Ceres

خود باید نگاهی فراتر از دیدگاه‌های سهامداران داشته باشد و در وهله اول مسئولیت خود برای درک دیدگاه‌های ذینفعان را در نظر بگیرد تا اطلاعات بهتری را در اختیار هیئت تصمیم‌گیری قرار دهد.

پژوهشی که توسط شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار و شرکت دی‌ان‌وی (DNV) انجام شده، نشان می‌دهد که فرهنگ شرکتی یکی از موانع کلیدی بر سر راه مشارکت اثربخش گروه‌های ذینفع است، چرا که در بسیاری از سازمان‌ها ارکان راهبری به طور مستقیم با گروه‌های مختلف ذینفع مشورت نمی‌کنند یا اینکه اصلاً با آنها تعاملی ندارند. در این زمینه، مدیران اجرایی می‌توانند برای نمونه، از طریق ایجاد سازوکارهای راهبری برای رسمیت دادن به روابط عملیاتی بین ارکان راهبری و گروه‌های ذینفع، از این ارکان راهبری پشتیبانی نمایند.

۶. اعتماد و شهرت

برای اطمینان از اینکه تصمیم‌گیری‌های مربوط به کسب‌وکار و نیز تصمیمات سرمایه‌گذار بر تبادل اطلاعاتی که انجام می‌گیرد متکی باشد، ایجاد و حفظ اعتماد و اطمینان در ذینفعان ضروری است. در گزارش پایداری مدیران اجرایی (CxO)^{۱۵} دیلویت^{۱۶} در سال ۲۰۲۲: گسست بین هدف و تاثیر، ۹۷٪ از پاسخ‌دهندگان اعلام کردند که تغییرات اقلیم تاثیری منفی بر شرکت‌های آنها داشته است؛ از جمله نیمی از آنها که شاهد آثاری بر عملیات بودند، مانند اخلاص‌ها در مدل‌های کسب‌وکار و شبکه‌های تامین.

آنها همچنین گزارش کردند که برای اقدام در مورد نگرانی‌های پایداری از سوی ذینفعان مختلف مانند ناظران (مقررات‌گذاران)، سهامداران، مصرف‌کنندگان و کارکنان، تحت فشار قرار دارند. ماهیت گسترده و پیچیده موضوعات پایداری به این معنی است که سازمان‌ها باید آگاهی را افزایش دهند و ظرفیت‌هایی را ایجاد کنند تا مطمئن شوند که بخش‌های مختلف درک می‌کنند که کسب‌وکار چگونه می‌تواند تحت تاثیر قرار گیرد.

مسئولیت شخصی اعضای هیئت‌مدیره، یکی دیگر از ملاحظات مهم است که بر فوریت در این حوزه تاکید می‌نماید.

در سال ۲۰۱۹، دادگاه عالی ایالت دل‌اویور^{۱۷} در حکم خود در مارچند^{۱۸}، با اشاره به پرونده حساس شرکت Caremark، چنین اظهار کرد: «اگر شرکت مذکور یک چیز به ما آموخته باشد، این است که هیئت‌مدیره شرکت باید با حسن نیت تلاش کند تا وظایف مراقبتی خود را انجام دهد. ناتوانی در انجام این تلاش به منزله نقض وفاداری است.»

^{۱۵} Chief Executive Officer

^{۱۶} Deloitte

^{۱۷} Delaware Supreme Court

^{۱۸} Marchand

ناتوانی هیئت‌مدیره در اجرای وظایف مراقبتی، طیف گسترده‌ای از ریسک‌ها را نه تنها بر سازمان بلکه بر خود هیئت‌مدیره نیز تحمیل می‌کند، ریسکی که مدیران باید نسبت به آن آگاه باشند.

افزایش دعاوی حقوقی مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری علیه شرکت‌ها و در برخی موارد علیه مدیران، به ویژه در خصوص موضوعات تغییر اقلیم و تعهدات صفر خالص، و نیز در مورد زنجیره تامین و مسائل حقوق بشری، و اختلافات غیررسمی مربوط به زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری در مورد اطلاعات افشا شده و اتهامات سبزشویی، همچنان به قوت خود باقی است.

پرداختن به موضوع پایداری دیگر یک «ایده‌آل»^{۱۹} نیست، بلکه یکی از مسائل حیاتی کسب‌وکار است که باید در چارچوب‌های وسیع‌تر راهبری شرکتی، مدیریت ریسک، افشا و پاسخگویی شرکت مطرح گردد. بنابراین ضروری است که مدیران ماهیت وظیفه امانتداری خود را درک کنند و در شرایطی که دچار تردید می‌شوند، مشورت بگیرند.

۴- مدل سه خط [دفاعی]: نقش‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با پایداری

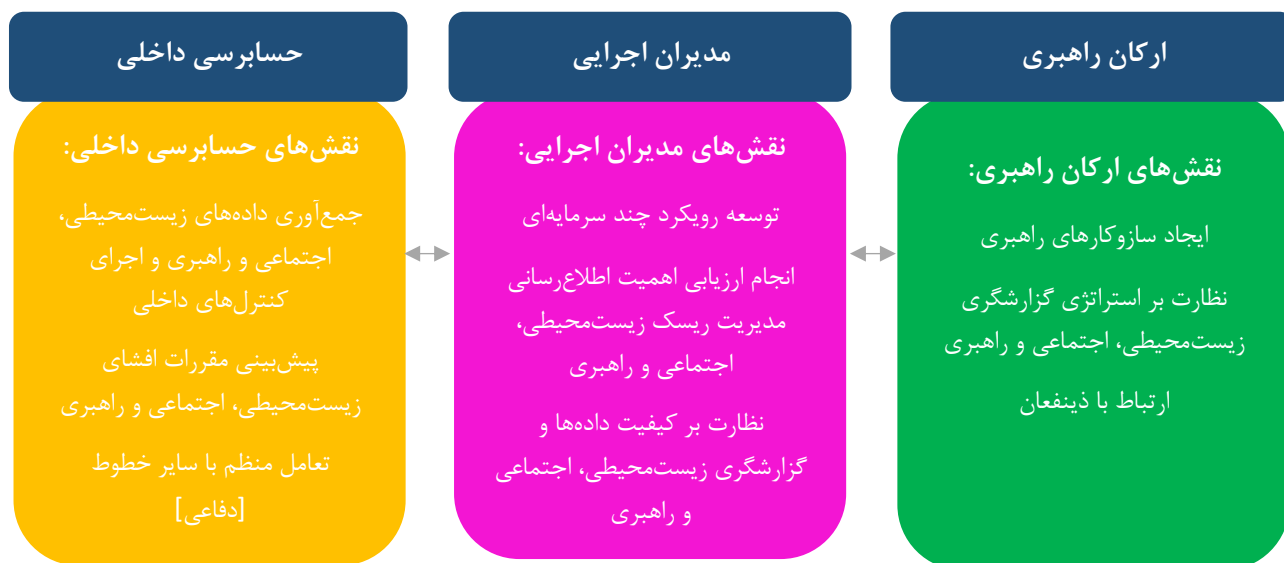
مدل سه خط [دفاعی]، فرآیندها و نقش‌های روشنی را برای هدایت سازمان‌ها به سمت راهبری خوب مشخص می‌کند. سازمانی که متکی بر راهبری خوب است می‌تواند ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی نموده و در تصمیم‌گیری لحاظ کند.

این بخش به نحوه یکپارچه‌سازی و جادادن ملاحظات پایداری و زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری در سه نقش مشخص شده در مدل [سه خط دفاعی]: ارکان راهبری، مدیران اجرایی و حسابرسی داخلی، می‌پردازد.

ملاحظات زیست‌محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری در مدل سه خط [دفاعی] را می‌توان همانطور که در تصویر زیر تشریح شده، با هم یکپارچه نمود.

^{۱۹} Nice to Have

شکل ۴: اقدامات کلیدی نقش‌های مدل سه خط [دفاعی] از نظر ملاحظات پایداری و زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری



همه نقش‌ها اعم از ارکان راهبری، مدیران اجرایی، و حسابرسی داخلی، همکاری نزدیکی برای اطمینان از حلقه‌های بازخورد دارند. هر نقش به‌تفضیل در زیر توضیح داده شده است.

۱. نقش ارکان راهبری: سازوکارهای راهبری

ارکان راهبری، شامل هیئت‌مدیره، اهداف سازمانی، و نیز ساختارها و فرآیندهای مناسب برای راهبری موثر را تعریف می‌کند. ارکان راهبری، اهداف سازمانی را با مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری با اولویت بالا از نظر ذینفعان هماهنگ نموده، جهت حرکت را تعیین کرده و هدف شرکتی شامل ملاحظات گسترده‌تر پایداری را تعریف می‌کند. به‌ویژه، برای تحقق این هدف، ارکان راهبری باید بر سازوکارهای راهبری شامل ملاحظات پایداری و زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، استراتژی گزارشگری زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و تعامل با ذینفعان نظارت کند.

۱.۱. ایجاد سازوکارهای راهبری شامل ملاحظات پایداری و زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری

بسیاری از شرکت‌ها برای نظارت بر ملاحظات پایداری و زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، سازوکارهای راهبری رسمی را ایجاد کرده‌اند. این امر ممکن است به یک کمیته اختصاصی، شامل اعضای هیئت‌مدیره، یا تحت مسئولیت یک کمیته از قبل موجود؛ به عنوان مثال مدیریت ریسک یا کمیته حسابرسی، محول شود. بین فعالیت حسابرسی داخلی و کمیته‌های حسابرسی رابطه‌ای وجود دارد، که فرصت اعمال نفوذ مسئولیت‌های نظارتی را فراهم می‌کند.

۱.۲. نظارت بر استراتژی گزارشگری زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری

ارکان راهبری مسئولیت‌هایی به منظور نظارت بر استراتژی گزارشگری زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، اتخاذ تصمیم‌های گزارشگری یکپارچه استراتژیک و اتخاذ سیاست‌ها و فرآیندهایی برای تقویت راهبری از طریق مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی را نیز بر عهده دارند.

ارکان راهبری نقش مهمی در ایجاد و تشریح داده‌ها و شاخص‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری هم‌راستا با فرهنگ و هدف شرکتی دارد، تا به ذینفعان تعهد قوی به ملاحظات زیست‌محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری را نشان دهد.

مدیریت پایداری، دانش زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری لازم برای یکپارچه‌سازی شاخص‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری مناسب با استراتژی کسب‌وکار و همچنین انتقال روندهای ریسک در حال تغییر مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را به ارکان راهبری دارد.

مدل سه خط [دفاعی] برای اطمینان از ایجاد و حفظ ارزش‌های سازمان، نقش‌ها و مسئولیت‌های طرف‌های مختلف را در اجرای رویکرد یکپارچه مدیریت ریسک، کنترل‌های داخلی، افشا و اطمینان‌بخشی، شفاف می‌کند. هنگامی که ارکان راهبری درک و نظارت درستی نسبت به مساعدت این سه نقش برای ایجاد یک مدل کسب‌وکار انعطاف‌پذیر داشته باشند، انتظارات روشنی نسبت به چگونگی مشارکت هر یک از نقش‌ها در فرآیندهای گزارشگری و اطمینان‌بخشی برون سازمانی خواهند داشت.

۱.۳. تعامل با ذینفعان

بخش‌های مدیریت و پایداری در مقایسه با سایر نقش‌ها، از گذشته تاکنون تعامل بیشتری با ذینفعان سازمان داشته‌اند. ارتباط میان ارکان راهبری و ذینفعان ممکن است از طریق مجامع عمومی سالانه، گزارش‌های مدیریت یا از طریق گروه‌های مشاوره‌ای، پانل‌ها یا انجمن‌ها صورت گیرد. با وجود این، مشارکت ذینفعان باید فعالیت فرابخشی باشد که به ارکان راهبری برمی‌گردد. هنگامی که ارکان راهبری در تعامل منظم با ذینفعان باشند، و بالعکس، هر دو درک متقابلی از انتظارات و مواجهه سازمان با ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، خواهند داشت.

بنابراین یکپارچه‌سازی مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری در قالب یک مدل کسب‌وکار پایدار و ارزیابی اهمیت به مشارکت ذینفعان بستگی دارد. هنگام تعامل با ذینفعان، ارکان راهبری باید از فراگیر و درهم‌تنیدگی ذینفعانی که برای سازمان مهم هستند، آگاه باشند.

۱.۳.۱. فراگیر بودن ذینفعان: تنوع بین گروه‌ها

ارکان راهبری باید از فراگیر بودن حداکثری مجموعه ذینفعان اطمینان حاصل کند. سازمان ابتدا باید آثار عملیات خود بر مسائل مختلف زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری (به عنوان مثال، تغییرات آب و هوا، تخریب اکوسیستم، کمبود آب) را تعریف و کمی‌سازی نموده و سپس وابستگی‌های بین هر مسئله زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و یک یا چند گروه از ذینفعان مربوط را ترسیم کند. سازمان با ترسیم این وابستگی‌ها می‌تواند نحوه انتشار ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را با توجه به سطح به هم پیوستگی این ریسک‌ها درک نماید. رویکرد ذینفع-فراگیر ممکن است شامل سازمان‌های غیردولتی (NGOs)^{۲۰}، جوامع محلی، مشتریان، کارفرمایان و تامین‌کنندگان باشد.

۱.۳.۲. درهم‌تنیدگی ذینفعان: تنوع درون گروهی

درهم‌تنیدگی ذینفعان می‌تواند به طور همزمان جامعه، سرمایه طبیعی و بازیگرانی از زمینه‌های فرهنگی، منطقه‌ای، و اجتماعی-اقتصادی گوناگون را، که عملیات شرکت به طور مستقیم و غیرمستقیم بر آنها موثر است، شامل شود.

اصل درهم‌تنیدگی به ارکان راهبری این امکان را می‌دهد تا نسبت به تنوع در گروه یکسانی از ذینفعان اطمینان حاصل کند.

برای نمونه، ارکان راهبری هنگام شناسایی سازمان‌های غیردولتی متأثر از عملیات سازمان، می‌تواند هم سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی و هم سایر سازمان‌های غیردولتی حامی حقوق جوامع محلی یا فعال در محیط‌های اجتماعی-اقتصادی مختلف را لحاظ کند. به علاوه، ارکان راهبری برای اطمینان از درهم‌تنیدگی، می‌تواند از گروه‌های ذینفع و مشاوره‌ای، مانند اتحادیه‌های اصناف یا گروه‌های نماینده جوامع محلی مختلف، که شغل آنها به عملیات شرکت متکی است، کمک بگیرد. گروه‌های ذینفع انتخاب‌شده براساس اصول فراگیری و درهم‌تنیدگی این امکان را به سازمان می‌دهد تا نگاه و درک عمیق‌تری از حوزه‌ای که در آن فعالیت می‌کند داشته باشد و ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را کمینه و پیش‌بینی کند.

یک استراتژی تعامل موثر با ذینفعان، که هماهنگ با ارکان راهبری است، راه را برای ارزیابی اهمیت هموار می‌کند.

^{۲۰} Non-governmental organizations

۲. نقش مدیران اجرایی: توسعه رویکردی یکپارچه نسبت به مدیریت ریسک زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری

مدیران اجرایی بر دستیابی به اهداف سازمانی نظارت نموده و می‌توانند مسئولیت‌های خط اول و دوم را برای وظایف خاص زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، لحاظ کنند. نقش‌های مدیریتی خط اول برای شناسایی مسائل مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری تاثیر پذیرفته از عملیات سازمان، به طور مستقیم با ارائه محصولات، خدمات و پشتیبانی کلی از سازمان همسو می‌شود.

نقش‌های مدیریتی خط دوم مسئول کمک ویژه در امور مدیریت ریسک مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری است. این نقش‌ها می‌تواند بر مولفه‌های خاصی از مدیریت ریسک مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، مانند: رعایت قوانین یا مقررات جدید افشای زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، کنترل داخلی، و مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری مربوط به تضمین کیفیت (درون و برون سازمانی) متمرکز باشند. از سوی دیگر، نقش‌های خط دوم، در برخی سازمان‌ها بر مسئولیت گسترده‌تر مدیریت ریسک، مانند توسعه مدیریت ریسک سازمانی (ERM)^{۲۱}، نظارت می‌کنند (ص.ص. ۳-۴).

در مدل سه خط [دفاعی]، مدیران اجرایی بر نقش‌های زیر نظارت دارند: (۱) توسعه رویکرد چند سرمایه‌ای؛ (۲) توسعه ارزیابی اهمیت برای اطلاع از مدیریت ریسک مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری؛ و (۳) کیفیت داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، کنترل‌های داخلی و گزارشگری.

۱.۲. توسعه رویکرد چند سرمایه‌ای

به طور سنتی، مدیران اجرایی ارزش سازمان را براساس سرمایه مالی و اقتصادی اندازه‌گیری می‌کنند. سرمایه‌های مالی و اقتصادی مربوط به دارایی‌هایی است که به راحتی قابل اندازه‌گیری بوده و سازمان به طور مستقیم آنها را کنترل می‌کند. به علاوه، رشد سرمایه مالی می‌تواند به سرمایه‌گذاران فعلی و بالقوه درباره ثبات یک سازمان اطمینان دهد. عوامل مالی و اقتصادی تنها جریان‌های سرمایه نیازمند توجه مدیران اجرایی نیستند. سازمان‌های زیادی رویکرد چند سرمایه‌ای را انتخاب می‌کنند، این رویکرد «توجه فعال سازمان به روابط بین واحدهای عملیاتی و عملکردی مختلف و سرمایه‌هایی که سازمان استفاده می‌کند یا بر آنها موثر است» را بررسی می‌کند.

مدیران اجرایی سازمان با توجه به این رویکرد چند سرمایه‌ای، روابط بین سرمایه‌های فیزیکی و نامشهود را تعریف، کمی‌سازی و ایجاد می‌کنند، که مدل کسب‌وکار برای اطمینان از کارکرد مناسب عملیات سازمان و تاثیر آنها بر مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، به این سرمایه‌ها نیاز دارد. شرکت با استفاده از رویکرد

^{۲۱} Enterprise Risk Management

چند سرمایه‌ای قادر به ارزیابی آثار و وابستگی‌های خود بر سهام و جریان‌های سرمایه‌ای (به عنوان مثال، طبیعت) خواهد بود، که به نوبه خود به درک شرکت‌ها درباره اثربخشی تلاش‌های پایداری‌شان کمک خواهد کرد.

شورای گزارشگری یکپارچه بین‌المللی^{۲۲} (IIRC)^{۲۳}، یک چارچوب یکپارچه شش سرمایه‌ای برای کمک به مدیران اجرایی در انجام این کار ایجاد نموده است. حرکت از فرآیندهای مدیریت سنتی به سوی مدیریت یکپارچه زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری نیازمند دانشی خوب درباره شیوه‌های مدیریت و ذهنیتی تازه مبتنی بر تفکری یکپارچه است. طرز تفکر یکپارچه به معنی حرکت سازمان از تمرکز محدود بر بیشینه نمودن سرمایه‌ها و دارایی‌های مالی به سوی اتخاذ تصمیمات تجاری براساس روابط بین سرمایه‌های متعدد، اعم از مشهود و نامشهود، است.

اتخاذ رویکرد تفکر یکپارچه می‌تواند از موارد زیر پشتیبانی کند:

- شناسایی کافی ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری.
- درک عمیق از زمینه کلانی که سازمان در آن فعالیت می‌کند.
- ارزش‌آفرینی یک سازمان در کوتاه‌مدت، میان‌مدت، و بلندمدت.

۲.۲. توسعه ارزیابی اهمیت برای اطلاع از مدیریت ریسک زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری

در ارزیابی اهمیت، مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری نسبت به دو جنبه اولویت‌بندی می‌شوند: (۱) اهمیت این مسائل برای ذینفعان؛ و (۲) تاثیر این مسائل بر سازمان. ماتریس اهمیت دوسویه، که نتیجه ارزیابی اهمیت است، ابزار ارزشمندی برای رتبه‌بندی مسائل و اولویت‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری در رابطه با عملیات کلیدی سازمان است.

هرچه مجموعه ذینفعان جامع‌تر و متنوع‌تر باشد، نتایج ارزیابی اهمیت برای تشخیص ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری قابل‌اتکاتر است، زیرا این ارزیابی به شناسایی و اولویت‌بندی مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری از نظر میزان تهدیدآمیز بودن یک ریسک برای دستیابی به استراتژی و اهداف سازمان، کمک می‌کند.

^{۲۲} توجه: در نوامبر سال ۲۰۲۰، شورای گزارشگری یکپارچه بین‌المللی و هیئت استانداردهای حسابداری پایداری اعلام کردند می‌خواهند یکپارچه‌سازی شوند و بنیاد گزارشگری ارزش (VRF) را تشکیل دهند، که به طور رسمی در ژوئن سال ۲۰۲۱ تشکیل شد. در نوامبر سال ۲۰۲۱، بنیاد استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی، یکپارچه‌سازی بنیاد گزارشگری ارزش و هیئت استانداردهای افشای اقلیم را در بنیاد استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی، اعلام نمود. بنیاد مذکور چارچوب گزارشگری یکپارچه را تحت مسئولیت‌های خود حفظ کرد:

<https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/05/integrated-reporting-articulating-a-future-path/>

^{۲۳} International Integrated Reporting Council

از آنجا که فرآیند ارزیابی اهمیت به همسویی موضوعات مهم مربوط به زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری با استراتژی شرکت کمک می‌کند، در نتیجه به افشای داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری نیز کمک خواهد کرد و باید به عنوان یک ابزار مهم میان‌بخشی که می‌تواند به همه نقش‌های موجود در مدل سه خط [دفاعی] (ارکان راهبری، مدیران اجرایی، حسابرسی داخلی) کمک نماید، در نظر گرفته شود.

بهترین شیوه‌ها در ارزیابی‌های اهمیت

ارزیابی‌های اهمیت در موارد زیر موثرتر و معنادارتر هستند:

۱. هدف روشنی داشته باشند
۲. افق‌های زمانی و چرخه‌های بررسی را به‌خوبی تشریح کرده باشند
۳. نتایج را در طول زمان مقایسه کنند
۴. دیدگاه‌های مورد استفاده را به‌خوبی تشریح کنند
۵. شامل و دربردارنده تجزیه و تحلیل کامل ذینفعان باشند
۶. تفاوت‌های تقسیمی و منطقه‌ای را در نظر بگیرند
۷. به موضوعات از جنبه‌های متعدد امتیاز دهند
۸. ریسک‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری مرتبط با هر موضوع با اهمیت را شناسایی کنند
۹. کیفیت بالای اطلاعات را تضمین کرده و پشتیبان اطمینان‌بخشی باشد.

برگرفته از شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار، دانشکده اقتصاد آراسموس، واقعیت اهمیت: بینش‌هایی از کاربردهای دنیای واقعی ارزیابی اهمیت زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، ۲۰۲۱.

روش‌های سنتی ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها، مبتنی بر معیارهای تاثیر و احتمال ریسک هستند، اما تکنیک‌های کمی و کیفی دیگری نیز برای یکپارچه‌سازی ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری وجود دارد که موجب اجرای مناسب‌ترین پاسخ ریسک می‌شوند. این تکنیک‌ها، مانند تجزیه و تحلیل سناریوی ریسک، احتمال وقوع ریسک زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را با روندهای آینده یا تحولات محیطی موردانتظار ترکیب می‌کنند. علاوه بر تجزیه و تحلیل سناریوی زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، نگاشت همپوشانی ریسک‌ها و نحوه تاثیرگذاری آنها بر یکدیگر، بینش‌هایی درباره سرعت آثار آنها، و انتشار ریسک‌ها در عملیات مختلف، بالادستی و پایین‌دستی، که سازمان مدیریت می‌کند، فراهم می‌آورد.

براساس مصاحبه‌ها، شیوه‌های راهبری خوب نقشی حیاتی در نظارت و حصول اطمینان از درک مدیران اجرایی نسبت به آثار بالقوه مسائل و ریسک‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری بر دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان دارند. برخی شرکت‌کنندگان در طول مصاحبه‌ها تاکید داشتند که این امر حاصل جمع عملکردهای

مدیریتی مختلف بوده است؛ به عنوان مثال، استفاده همزمان از پایداری و مدیریت ریسک مالی برای تعریف استراتژی مدیریت ریسک یکپارچه، یا تنظیم مناسب‌ترین شاخص‌های عملکرد کلیدی مالی و غیرمالی (KPIs)^{۲۴} و حوزه‌های مسئولیت‌های کلیدی (KRA)^{۲۵}.

برخی شرکت‌ها از کمیته‌های پایداری مخصوصی شامل نقش‌های مدیریتی (مالی و غیرمالی)، یا اعضای هیئت‌مدیره یا حسابرسی داخلی برای نظارت و هدایت کلیه مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری استفاده می‌کنند. نقش‌های مدیریت ریسک معمولاً از وجود این کمیته‌ها استقبال می‌کنند، زیرا این جلسات امکان بحث‌های منظم درباره مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و یکپارچه‌سازی آنها در استراتژی شرکتی را فراهم می‌آورد.

هنگامی که شرکت‌ها رویه‌های روشنی برای تشخیص، اندازه‌گیری، کنترل و گزارش ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری داشته باشند، آنها می‌توانند در محیط‌های عملیاتی بی‌ثبات نیز تاب‌آوری بیشتری داشته باشند. به عنوان مثال، ممکن است واحدهای تجاری نمای کلی‌تری از حوزه فعالیت شرکت در سطح کشور داشته باشند و بتوانند ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را مشخص کرده و سریعاً اقداماتی در پاسخ به ریسک اجرا کنند. این اطلاعات حیاتی ریسک می‌تواند به سطح گروه برسد و در فرآیند مدیریت ریسک سراسر سازمان گنجانده و ملاحظه شود.

۲.۳. کیفیت و گزارشگری داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری

شرکت‌کنندگان در مصاحبه پیشنهاد کردند که جمع‌آوری داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری باکیفیت بالا می‌تواند دشوار باشد و ماهیت مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، به این معنی است که آثار و وابستگی‌ها اغلب فراتر از مرزهای عملیاتی شرکت هستند. به عنوان مثال، داده‌های انتشار آلاینده‌های محدوده ۳ را می‌توان از طریق تامین‌کنندگان یا میانگین‌های صنعت جمع‌آوری نمود. همچنین برخی شرکت‌ها پیشنهاد دادند که دلیل انتخاب سطوح پایین‌تر اطمینان‌بخشی برون‌سازمانی برای موارد افشای پایداری توسط شرکت‌ها، عدم اطمینان به اطلاعات جمع‌آوری شده توسط حسابرسی داخلی است.

اطمینان به رویکردی منسجم برای جمع‌آوری، گزارشگری و افشای داده‌ها، لازمه اطمینان از مفید بودن اطلاعات برای تصمیم‌گیری است. درک افراد، فرآیندها و سیستم‌های درون یک سازمان و نحوه راهبری آنها برای اطمینان از صحت و اعتبار داده‌ها، اهمیتی حیاتی برای بهبود کیفیت اطلاعات زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری دارد.

^{۲۴} Key Performance Indicators

^{۲۵} Key Responsibilities Areas

افشا و گزارشگری داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری باید تمرینی آینده‌نگر برای هدایت نقش‌های مختلف به‌سوی یکپارچه‌سازی زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، مدیریت ریسک موثر و مشارکت ذینفعان باشد. افشای زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری باید با صورت‌های مالی و گزارش پایداری همسو باشد، زیرا گروه‌های مختلف ذینفعان برای تصمیم‌گیری آگاهانه به دنبال اطلاعات منسجم و سازگار هستند.

اطمینان از کیفیت، صحت و اعتبار داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری

هنگام تعیین داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری که باید استفاده شوند، و نحوه جمع‌آوری و جمع‌آوری آنها در شاخص‌ها، توجه به سه عامل اهمیت دارد: کیفیت، صحت و اعتبار. این عوامل اهمیت ویژه‌ای در مسائل یا ریسک‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری جدید یا نوظهور دارند. مدیران اجرایی خط دوم در ارزیابی کیفیت، صحت و اعتبار داده‌ها، باید سوالات زیر را بپرسند:

۱. آیا کیفیت داده‌ها برای تولید نتایج قابل‌اعتماد، کافی است؟ آیا خواست سازمان اندازه‌گیری داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری است؟ (به عنوان مثال، داده‌های انتشار آلاینده‌های محدوده ۳، ضایعات تولید شده، برق تولید شده)

۲. آیا کنترل‌هایی برای داده‌های جمع‌آوری شده داخلی وجود دارد؟ چه کسی بر فرآیند جمع‌آوری داده‌ها نظارت داشته است؟

۳. آیا داده‌ها مطابق با استاندارد صنعت یا یک استاندارد شناخته شده بین‌المللی جمع‌آوری شده‌اند؟

۴. آیا داده‌های ثانویه در دسترس (منبع باز) دیگری برای به چالش کشیدن مفروضات مدل یا مقایسه با نتایج سایر روش‌ها وجود دارد؟

مدیران اجرایی بر این فرآیندها نظارت نموده و ممکن است به آموزش منظم در زمینه افشای داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و همچنین آموزش طراحی تحقیقاتی شاخص‌ها برای درک سوگیری‌ها و مسائل صحت در اندازه‌گیری نیاز داشته باشند.

ماخذ: کارگروه سازمان‌های پشتیبان مالی کمیسیون تردوی (COSO)-شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار، بکارگیری مدیریت ریسک سازمانی برای ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، ۲۰۱۸.

۳. نقش حسابرسی داخلی - کنترل‌های داخلی و تطبیق

حسابرسی داخلی به طور ایده‌آل به دنبال کمک به شرکت‌ها برای ارزیابی فرصت‌ها، بررسی تغییرات عملیات و گزارشگری، رعایت مقررات، و تسریع نوآوری و بهبود پایداری است. اگر چه شیوه فعلی متفاوت است، ولی حسابرسی داخلی به طور معمول در ارتباط با اطلاعات زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری نقشی پیشرو ندارد.

این فرصت برای ارکان راهبری وجود دارد که تشخیص دهد حسابرسی داخلی می‌تواند برای شرکت ارزش‌آفرین باشد و در صورت یکپارچه‌سازی با فعالیت پایداری می‌تواند فراتر از تطبیق رفته و رویکرد فعال‌تری برای پایش موضوعات با اهمیت پایداری اتخاذ کند.

واحد حسابرسی داخلی همچنین روابط نزدیکی با کمیته حسابرسی دارد، که این امر فرصت بیشتری برای ارائه رویکردی یکپارچه‌تر در سطح هیئت‌مدیره فراهم می‌کند. با توجه به پیشرفت‌های نظارتی در حال تحول در اتحادیه اروپا، (دستورالعمل گزارشگری پایداری شرکتی، و دستورالعمل بررسی دقیق پایداری شرکتی)، ممکن است کمیته‌های حسابرسی مسئول «نظارت بر گزارشگری پایداری و فرآیندهای مرتبط با تشخیص اطلاعات گزارش‌شده» شوند.

حسابرسی داخلی و فعالیت‌های پایداری فرصت پیش‌بینی روندهای آتی افشای زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را دارند. به عنوان مثال، حسابرسان داخلی می‌توانند بر چشم‌انداز نظارتی در حال تحول و سطح هماهنگی بین چارچوب‌های نظارتی مختلف نظارت کنند.

حسابرسان داخلی همچنین می‌توانند کنترل‌های داخلی در مورد افشای زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را آزمون نموده و اطمینان حاصل کنند که داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری به طور مداوم جمع‌آوری می‌شوند تا اطمینان در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها تضمین شود. محیط کنترل داخلی شیوه‌های روشنی را برای اطمینان از وجود ارتباطات دوطرفه و حلقه‌های بازخورد بین مدیران اجرایی و حسابرسی داخلی ارائه می‌دهد. چارچوب یکپارچه کنترل داخلی کوزو در سال ۲۰۱۳، شیوه‌هایی را برای ایجاد یک محیط کنترل داخلی موثر، مجموعه‌ای از استانداردها، فرآیندها و ساختارهایی که یک سیستم اثربخش کنترل داخلی بر آنها متکی است، معرفی می‌کند. محیط کنترل داخلی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا:

(۱) به اهداف استراتژیک دست یابند،

(۲) گزارشگری مالی و غیرمالی قابل‌اعتماد به ذینفعان درون و برون‌سازمانی ارائه کنند،

(۳) عملیات خود را به طور کارا و اثربخش انجام دهند،

(۴) قوانین و مقررات را رعایت کنند، و

(۵) از کنترل داخلی دارایی‌های خود در سراسر سازمان محافظت کنند.

حسابرسی داخلی [باید] مستقل از مدیران اجرایی باشد تا بتوان از بی‌طرفی، اختیار و اعتبار آن اطمینان حاصل نمود. حسابرسی داخلی، اطمینان و مشاوره‌ای مستقل و بی‌طرفانه درباره فرآیندها و ساختارهای مدیریت ریسک زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و راهبری اثربخش ارائه می‌کند. فعالیت حسابرسی داخلی باید به منابع خوبی دسترسی داشته باشد و برای اطمینان از درستی، اعتماد، شفافیت، تطبیق و پاسخگویی باید در

جایگاه مناسبی قرار بگیرد. چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای (IPPF)^{۲۶} انجمن حساب‌رسان داخلی شامل استانداردهای شناخته شده جهانی و رهنمودهای معتبر برای انجام با کیفیت بالای کار حسابرسی داخلی است. این امر از طریق افزایش منظم گزارش‌های پایداری و مالی، تضمین فرآیندهای منظم جمع‌آوری داده‌ها، و تخصص در شاخص‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری حاصل می‌شود. حسابرسی داخلی یافته‌های خود را به منظور ارتقا و تسهیل بهبود مستمر، به مدیریت و ارکان راهبری گزارش می‌کند.

یک واحد حسابرسی داخلی با منابع خوب و دارای جایگاه مناسب:

۱. نسبت به ارکان راهبری پاسخگو است

۲. در برنامه‌ریزی و عملیات خود مستقل از دخالت مدیران اجرایی است

۳. مجوز دسترسی به همه افراد، داده‌ها، و منابع مورد نیاز برای انجام کارش را دارد

۴. مسئول تصمیم‌گیری‌های اجرایی نیست

۵. دانش کاملی درباره تمامی جنبه‌های سازمان دارد

۶. استانداردهای بین‌المللی برای اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی را رعایت می‌کند

ماخذ: کارگروه سازمان‌های پشتیبان مالی کمیسیون تردوی (COSO)-شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار، بکارگیری مدیریت ریسک سازمانی برای ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری، ۲۰۱۸. متن کامل در www.wbcsd.org/erm موجود است.

۵- پیشنهادها و سوالات کلیدی

این جدول پیشنهادها برای شرکت‌ها در زمینه یکپارچه‌سازی ملاحظات زیست‌محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری در نقش‌های تعیین‌شده در مدل سه خط [دفاعی] را خلاصه می‌کند. هدف از طرح این سوالات کلیدی، تحریک گفتگو در درون و بین نقش‌های مختلف درباره میزان یکپارچه‌سازی ملاحظات پایداری و زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری در فرآیندها و شیوه‌های موجود، است.

^{۲۶} International Professional Practices Framework

پیشینه‌ها	ارکان راهبری	مدیران اجرایی	حسابرسی داخلی
	<ul style="list-style-type: none"> • در نظر گرفتن رویکرد چند سرمایه‌ای برای جریان‌های سرمایه • مشارکت با ذینفعان برای درک آثار پایداری و پیوند با مدل کسب‌وکار • در نظر گرفتن تنوع ذینفعان در هرگونه فعالیت‌های مشارکتی ذینفعان • اطمینان از نظارت ارکان راهبری بر مدیریت ریسک • اطمینان از دسترسی حسابرسی داخلی به منابع مناسب (که در نهایت ممکن است هزینه‌های اطمینان‌بخشی مستقل را کاهش دهد) 	<ul style="list-style-type: none"> • انجام ارزیابی اهمیتی که برای فرآیندهای مدیریت ریسک سازمانی اطلاعات فراهم می‌کند • ترکیب کارکردهای پایداری و مالی برای تعریف استراتژی مدیریت ریسک یکپارچه • همسو کردن کیفیت و گزارشگری داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری با چرخه‌های گزارشگری مالی 	<ul style="list-style-type: none"> • نظارت بر قابلیت اطمینان جمع‌آوری داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و فرآیندهای کنترل داخلی • ایجاد دانش درباره پایداری و آثار زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری شرکت • اطمینان از تعاملات منظم میان حسابرسان داخلی و نقش‌های خط اول و دوم
<p>سوالات کلیدی برای ارزیابی سطح یکپارچه‌سازی [ملاحظات] زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری/پایداری</p>	<p>ارکان راهبری تا چه حدی بر یکپارچه‌سازی [ملاحظات] زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری نظارت دارد؟</p> <p>تعامل ارکان راهبری با سایر کارکردها درباره مسائل با اهمیت زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری در حال حاضر چگونه است؟ و چه اقداماتی برای بهبود آن می‌توان انجام داد؟</p> <p>اطلاعات مرتبط با ریسک چگونه در اختیار ارکان راهبری قرار می‌گیرد؟ موانع فعلی یکپارچه‌سازی ریسک‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری چه هستند؟</p> <p>فرهنگ شرکتی چه نقشی در سازمان ایفا می‌کند؟ آیا شامل مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری برای دستیابی به پایداری بلندمدت می‌شود؟</p>	<p>مدیران اجرایی چگونه می‌توانند تاثیر عملیات شرکت بر مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری را درک و اندازه‌گیری نمایند؟</p> <p>مدیران اجرایی چگونه می‌توانند از کامل و صحیح بودن داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری اطمینان حاصل کنند؟ تفاوت ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری در سطوح مدیریت عملیاتی و استراتژیک چیست؟</p> <p>چه شیوه‌ها و سیاست‌هایی تضمین‌کننده رویکرد جامع نقش‌های مدیریتی خط اول و دوم نسبت به مدیریت ریسک زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری هستند؟</p>	<p>حسابرسی داخلی چگونه می‌تواند با حسابرسان مستقل برای اطمینان از قابلیت اتکا و سازگاری اطلاعات، همکاری نماید؟</p> <p>حسابرسی داخلی چه نقشی می‌تواند در کمک به آمادگی سازمان برای افشای غیرمالی از طریق مشاوره و اطمینان‌بخشی در مورد ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری و گزارشگری ایفا کند؟</p> <p>چه کنترل‌هایی تضمین‌کننده مفید بودن شیوه جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و گزارش داده‌های پایداری برای تصمیم‌گیرندگان هستند؟</p> <p>چه فرآیندها و سیاست‌هایی برای اندازه‌گیری، پایش و گزارش پیشرفت در راستای تعهدات شرکت، اتخاذ می‌شود؟</p> <p>حسابرسی داخلی چگونه می‌تواند با حمایت از تغییر ذهنیت سازمانی، پایداری را با راهبری و عملیات، یکپارچه‌سازی کند؟</p>

منبع:

- **WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) & IIA (The Institute of Internal Auditors), July ٢٠٢٢, “Embedding ESG and sustainability considerations into the Three Lines Model”.**