

WBCSD 永續發展報告書(Sustainable Development Reporting, 簡稱 SDR)導引工具(Guidance tool)介紹 (一)

由世界企業永續發展委員會(WBCSD)所推動的永續發展報告計畫 (Sustainable Development Reporting, 簡稱 SDR), 在 2002 年 2 月份的會議中介紹了協助製作永續發展報告書的導引工具(Guidance tool), 在本期的簡訊中, 本刊特別將這份導引工具的文件內容予以彙整摘錄供會員參考。

世界企業永續發展委員會(WBCSD)強調這份導引工具的內容並不是在討論以下的議題 1.介紹永續發展報告書 2.介紹永續發展報告書的發展背景 3.解釋為什麼企業有製作永續發展報告書的需求。其主要目的是介紹製作永續發展報告書的整個程序, 而這份導引工具中的內容資訊係由參與此項計畫的工作小組所提供, 而這個工作小組係由 WBCSD 會員中發展永續性報告書成果卓越的公司所組成。

WBCSD 在馬來西亞吉隆坡的工作小組會議中作出一項決定, 指示導引工具的撰寫應該反映出實際製作永續發展報告書的程序內容, 而不是全球永續性報告推動計畫(Global Reporting Initiative, 簡稱 GRI) 的架構。同時也強調未來在 WBCSD 的網站中將可以看到導引工具與報告書的試行目錄的連結, 而不是現在所看到的架構。

一、簡介

導引工具(Guidance tool)的內容為永續發展報告書製作程序的介紹, 主要目的為協助企業製作永續發展報告書。內容除了介紹製作永續發展報告書的基本步驟外, 也說明了申報程序(Reporting process)與管理程序(Management process)之間所可能產生的相互影響關係, 同時也解釋了為什麼當報告製作程序可以支援管理程序時, 永續發展報告書的價值及實用性會大幅地提高的原因。

這份導引工具的架構是依據 WBCSD 會員企業製作永續發展報告書的試行經驗, 加上外部專案的研究計畫成果, 經過不斷地修正與討論後所訂定而成。雖然並沒有針對管理程序進行深入的探討, 但最終目的是希望藉由詳盡地說明及探究永續發展報告書的製作程序, 鼓勵企業使用這個導引工具去製作屬於自己公司的永續發展報告書。

這份導引工具相當適合剛開始發展永續性報告書, 或是沒有經驗的企業來參考及閱讀, 除了可以有效地改善製作報告書的程序外, 藉由系統化的程序, 也可

以有效率將企業的價值介紹給社會大眾，並達成有效管理永續發展議題的目標。

二、架構

導引工具的整體架構如圖一所示，主要可以分爲二個層面，第一層面爲永續發展報告書的完整製作程序，以及與管理程序間相互關係的說明，而第二個層面則介紹了程序中的每個進行步驟，以及各個步驟間的相互影響關係。

<<插入圖一>>

三、第一層面(Layer1)介紹

由永續發展報告書的程序可以瞭解，複雜的環境狀況迫使企業必須在永續性報告書中作出相關的回應及承諾，而承諾的定訂通常來自於一個不可否認的事實，那就是企業相信永續發展報告書可以區分公司本身與其它競爭者的相異之處，突顯自己的優點，並可以有效地強化公司的企業商譽。

製作永續發展報告書的整個程序圖二所示，可以分爲 1.基礎(Infrastructure)2.管理程序(Management process)及 3.申報程序(Reporting process)等三個部份。永續發展報告書是由建構管理程序與申報程序的基礎開始，而管理與申報程序迴圈中的每個步驟皆有相互影響的關係存在。一個成功的申報程序意謂著一本報告書的製作成功，除了提供可信賴的有效資訊外，並可以同時滿足企業以及其它特定利益相關者的需求。

<<插入圖二>>

A. 基礎(Infrastructure)

製作一本永續發展報告書主要是來自於企業外部及內部環境狀況的壓力而來，這個助力可視爲一種催化劑，可以迫使企業去定義及申報自己獨特的創議來邁向永續發展。詳細及明白的永續發展創議，使企業將有機會去創造及許諾一個與企業經營目標及策略有關的永續發展的目標。

當企業設立了永續發展的承諾與目標之後，隨之而來的將是許多實務化作業的進行。通常企業不是開始發展管理程序，以便於將永續發展的議題納入管理系統中，不然就是發展申報程序，能夠立即地和外部或內部的利益相關者進行溝通，告訴他們公司所設定的目標、目前的完成進度，以及其它與永續發展有關的議題。

然而隨著壓力種類的不同，企業一開始會傾向發展那種程序的意願也不盡相同。根據世界企業永續發展委員會(WBCSD)會員的試行經驗，只有當許多企業開始將永續發展的議題整合到管理程序時，才有同等數量的企業開始發展報告書的申報程序，而等到第二種程序發展完成，並與第一種程序成功完成整合之後，這時整個程序才會顯露出相輔相成的效果，企業所提出的創議可行性也將更為提高，話雖如此，但也有小型的企業一開始就發展結合管理及申報程序的整合性程序。

上述所指的意思是，有些企業在與外部利益相關者進行溝通之前，便希望可以徹底的控管其永續發展各種層面的資訊及數據，而有些公司則直接採用外部申報的模式來趨使內部系統產生轉變。而為什麼企業會選擇不同的方式來進行最初的作業，主要原因就在於企業文化，以及企業所處的外在環境不同所造成的。

通常以技術為本位的企業傾向於一開始就發展管理程序，而以服務為本位的公司則希望一開始就發展申報的程序，以便於可以立即與利益相關者進行溝通，向它們說明企業所設定的目標是什麼，以及將採行什麼方式去達成這些目標。另外，根據幾個案例的結果顯示，企業在受到外部利益相關者的壓力比內部來的大時，自然會一開始就傾向於發展申報程序，而不是管理程序。

有關企業的外部環境，有兩個因素會影響企業一開始發展程序的意願。首先是企業營運的地點，在一些國家(如北歐)營運的企業，或多或少都有意願去申報公司在永續發展層面所發展的成果，然而在其它的國家中，卻只有少數幾家的企業公司有發行永續發展報告書。此外，有一些在開發中國家營運的企業也開始受到了相關團體的壓力，要求企業解釋它們在面臨和永續發展有關的議題時，如何去管理其複雜的企業環境。因此，這些急於向外界說明永續發展績效的企業，便會優先去考量先發展申報程序。

第二個因素則來自於法規以及股票交易市場的資訊要求，被列名在股票交易市場的公司害怕申報與永續發展層面有關的資訊可能會影響到其股票價格，因此便不願意去發展永續發展報告書，僅將焦點鎖定在發展管理程序。但總而言之，無論先發展那個程序，當管理與申報程序成功的被整合在一起時，永續發展報告書就會產生相互加分的效果，為企業創造價值。

B. 管理程序(Management process)

完善的管理程序可有助申報程序的品質提升，根據許多永續發展案例的定義，管理程序又可以分為幾個重要的步驟。而為了使管理程序的建立能夠

成功，企業所定義的永續發展案例必須要能符合公司的特殊需求、目標、策略及相關政策，同時案例中也必須將企業願景與包含組織文化在內的價值觀涵蓋在內。

管理程序的第一個步驟為設定執行永續發展活動的總目標(overall objective)，視企業所設定不同的永續發展案例來訂定，但必須符合企業特定原則、整體經營理念以及相關策略。待總目標設立完成後，未來所推行的活動便以總目標為基準來制定相關的策略及政策。

管理程序的第二個步驟就是計畫及管理(planning and management)，為公司重要的永續發展議題或活動訂定執行計畫及管理策略。對永續發展議題與活動進行有效率的計畫與管理，將有助於企業完成所設立的永續發展總目標。這個步驟包含了發展、持續調整、管理與資訊系統應用，以及永續發展活動計劃及控管的教育訓練等。此一程序所建立出來的管理及資訊系統將成為重要的指標與目標，可作為未來追蹤考核的重要資訊。同時，企業也必須查明自身所擁有的資源，以及確定企業內部組織結構是否足以執行計畫中的活動。

第三個步驟為實際執行(activities)，就是去執行企業所訂定的計畫，並持續地去創造及完成企業的永續發展環境。

第四個步驟為追蹤與評核(follow-up and appraisal)，對計畫的活動進行追蹤考核，以增加內部組織的執行績效。因此，計畫的總目標以及其它相關指標便成為了重要的追蹤考核重點，組織也要為追蹤查核的執行作業訂定適當的間隔時間(例如財務績效的追蹤查核通常有一定的間隔時間)。同時，企業也應該將階段性的活動目標儘可能的整合到一般的作業中，避免產生疏忽或不必要的資源浪費。此外，許多與永續發展有關的資訊也應該儘可能的納到組織內部的財務申報系統中，而追蹤評核結果應該與組織價值與所設立的目標來作比較，評估計畫的執行成效，才能針對缺失作出正確的決策，並設定未來的改善目標。

第五個步驟為檢討與學習(review and learning)，與整個管理程序的改善有關。依據上個步驟所得到的結果，提供組織重新思考及檢討的方向，有那些地方做對了，亦或是那個地方必須重新設計，這些都是提高未來相關活動執行績效的寶貴經驗。

C. 申報程序(Reporting process)

要建立一個可以創造及溝通企業價值的申報程序，主要建立在管理程序所執行的活動上。申報的程序包含了許多重要的步驟，而為了使申報程序得以成功，企業所提出來的永續發展創議必須要能符合企業的特定需求、目標、策略及政策，同時也必須將組織的內部價值及文化納入考量的範圍。

申報程序的第一個步驟為定義申報方式(reporting approach)，而企業在定義申報的方式之前，必須先討論以下的問題：

- | 報告書製作的目的是什麼？
- | 閱讀對象在哪裡？
- | 瞭解為什麼企業必須申報在永續發展面的執行績效？
- | 該依據什麼樣申報原則？
- | 應該申報什麼樣的永續發展資訊？
- | 如何定義及搜集永續發展有關的資訊？
- | 依據什麼樣的原則來申報永續發展的資訊及數據？
- | 其定性的特徵是什麼(關聯性、真實性及透明度...等)

申報程序的第二個步驟為永續發展報告書的內容規劃(planning)。包含了以下幾點思考原則：

- | 報告書所要傳達的訊息是什麼？
- | 如何定義與永續發展有關的案例？
- | 報告針對的讀者群在哪裡？
- | 哪些類型的利益相關者應該納入考量？又該如何納入？
- | 想要申報什麼樣的永續發展資訊？
- | 可以從管理程序中獲得什麼資訊？
- | 內部組織應該如何改善，才能將所謂重要的永續發展議題、活動及指標確實的傳達出去。
- | 可以從那些系統取得重要的資訊？
- | 如何查證資訊的正確性？

其它例如企業是使用什麼現存的定義來規劃報告書的內容等，都是在這個階段足以決定申報界限，以及企業對報告書負責到什麼程度的重要問題。

第三個步驟為報告的製作(development)，這個步驟必須考量到報告的撰寫、內容規劃及第三團體(third-party)驗證的問題，這個程序大部份的時間都是花費在報告草稿及最終報告的製作上。最大的問題(特別是為了增加報告的價值感，而讓永續發展報告書與企業年報一起發行時)在於報告書中早期的數據是由資訊系統來取得，而整合與分析通常是最後才能執行的作業，因此有

些企業可能會使用第 9 或第 11 個月的結果數據來作為績效追蹤查核的基準，試圖去曲解報告分析的結果。在企業完成管理與申報程序的整合後，如何去查覺類似分析所帶來的影響，是必須面臨到，而且相當重要的問題。但可以預見的是，企業如果願意花費更多的時間在資訊分析的作業上，相信製作出來的報告書品質將會相對的提高。

第四個步驟為報告書的發行、發送與使用(distribution and use)，報告書完成之後，便可以針對先前所設定的讀者群與利益相關者進行資訊的散佈，對象包括了企業內部員工及外部重要利益相關者、NGOs，以及金融機構等。

最後一個步驟為檢討與學習(review and learning)，這個步驟還包括了資訊回饋、比較，以及未來如何改善報告書的內容與閱讀性(包括了長程與短期的展望)的討論等，並將所得到的心得納入報告書的製作策略中，作為未來報告書規劃及發展方向的參考。

四、第二層面(Layer2)介紹

由世界企業永續發展委員會(WBCSD)所推動的永續發展報告計畫(Sustainable Development Reporting，簡稱 SDR)，已於 2002 年 2 月份的會議中介紹了協助製作永續發展報告書的導引工具(Guidance tool)，本刊已於 56 期簡訊介紹了導引工具第一層面中的主要步驟。在接下來在第二層面的介紹中，將依循第一層面的步驟詳細的說明每個步驟的內容：

(一)、基礎(Infrastructure)：建議更名為趨動力(The driving force and the Business case)與企業意義

外部與內部影響因素

外部及內部環境的影響因素是促使企業對永續發展作出承諾最主要的驅動力。外部環境因素主要是來自於企業經營趨勢及社會大眾的期望，而內部環境因素則來自於永續發展活動對於企業的意義、價值創造及員工期望。

在受到撤銷管制規定及經濟全球化潮流的影響之下，使得國家與政府的決策力與影響力大大的減低，因此要求跨國企業承擔起環境、道德以及社會責任的聲浪與日俱增。在此有二論點可以證明目前企業的影響力可能大於國家或政府，首先在世界前一百大經濟體中有 51 個是企業，而僅有 49 個是國家。第二個論點就

是一般大眾普遍認為企業在全球化的變遷中永遠是扮演著贏家的角色，因此它們必須要能支持及照顧較為弱勢的一方。除此之外，由於懷疑企業會樂於去承擔相關責任的團體逐漸地增加，因此迫使企業不得不製作披露相關績效的報告書來與外界進行互動溝通。

其它可能影響企業製作報告書的外部因素尚有：

- l 金融市場對於企業所作出的永續發展承諾及執行績效資訊需求量日漸增加。
- l 許多大型的投資機構開始依據企業在永續發展面的執行成效來作為投資標的之選擇。
- l 由非政府組織(NGOs)與聯合國系統(UN system)所引導的全球化影響爭論，使得要求企業必須作出更多創造永續發展承諾的呼聲日漸增大，尤其是開發中國家特別注意這個議題。
- l 一些非政府組織(NGOs)開始藉由成為企業股東來增加它們的直接影響力，並且在公司的股東大會中動員投票來要求企業增加它們在創造永續發展方面的貢獻。
- l 國家政府及區域性組織開始制定環境法規及介紹非財務性質的報告書。
- l 聯合國要求瞭解更多企業在永續發展面所推行的活動執行績效，並要求企業承諾遵守「全球盟約」(The Global Compact)與「企業自理」(Corporate Governance)等創議。
- l OECD 目前正在徵集跨國企業在永續發展創造面的貢獻來協助 OECD 跨國企業綱領(OECD Guidelines for multinational enterprise)的建立。

其它外部影響因素還包括了國家對於永續發展議題的認知差異等，這是由於國家對於重要永續發展議題的認知點不同所造成的，例如位於東南亞地區的國家，它們認為工作環境與童工人權才是與永續發展有關的重要議題；北美地區的國家則考量到能源損耗及環境議題；西歐地區的國家則以全球化為主要考量；而位南非地區的國家，它們所考量到的是與公平貿易有關的永續發展議題。因此，認知(meaning)這個外部影響因素對在不同國家營運的企業而言是相當重要的。

內部影響因素則影響了企業是否作出邁向永續發展的承諾，這些因素包括了：

- l 企業開始體認到公司的經營模式不應該只是一昧地促進環境績效的效率，同時也要考量及處理企業活動為社會所帶來的影響。同時有愈來愈多的企業也

開始瞭解既有的經營模式及企業活動已經不符合永續性的要求，甚至在未來有可能會威脅到公司的營運狀況。因此，爲了針對由營運活動所產生的風險進行有效的控管，愈來愈多的企業希望將能夠將企業內部重要的永續發展議題納入績效評估的系統中。

- I 企業執行永續發展創舉所增加的企業價值反映在公司內部(例如以創新的形式、經營效率、收入的增加、股東與股東價值、獲得資金與增加商標價值與商譽)之中，而這些創舉也將建構出企業以系統化的方式來邁向永續發展的基礎。愈來愈多的企業開始發現這些與永續發展有關的創舉所帶來無形價值的重要性。
- I 受聘員工要求它們的雇主承諾創造永續發展。這是因爲受聘的員工都希望能在一個負起社會道德責任的企業中工作，並希望這個企業也能擁有良好的工作環境與尊重人權的態度。這些員工的看法與意見同時也反映出了整個社會對企業的要求與期望。
- I 愈來愈多的企業開始體認到它們吸引與續留人才的能力受到外在名聲，特別是整個社會對於企業在環境、社會及道德責任表現上的影響。

企業永續發展意義(Business case for Sustainable Development)

「永續發展」觀念係由聯合國布倫特蘭委員會(Brundtland Commission)於1987年所提出。本意爲「滿足當代的需求，同時不損及後代子孫滿足其本身需要的發展」。而爲了讓企業有能力爲永續發展作出貢獻，企業所執行的活動便應該與永續發展的原則結合。如果單從企業的任務而言，原則就是要去滿足股東的需求，爲股東創造更多的利潤與價值。但是如果談論到企業的永續發展意義，所指的便是利潤的增加可以滿足企業目前所設定的績效標準，同時又不損及達成整體利潤目標的能力，這個時候永續發展將蛻變爲可以帶領企業成長的經營策略，而不是企業必須額外負擔的慈善事業。因此，世界企業永續發展委員會(WBCSD)察覺到企業的永續發展意義將會產生一種影響力，而這個影響力是建立在員工與客戶對該企業的願景與價值的信賴程度上，因此企業如果沒有辦法實際地回應員工與客戶的期望，那麼這個企業將無法在市場中長久的生存下去。此外，企業的永續發展意義也將會構成一種信念，那就是企業可以藉由永續性的推行來增加自己在市場上的競爭力。

一般而言，光是採行傳統永續發展的定義以及推行永續發展意義對企業而言通常還是不夠的。但由於永續發展的原則已被公認是一個很好的應用工具，可以

讓企業試著去分析什麼樣的永續發展方式適合自己，並依據這些原則去定義屬於自己的永續發展活動。永續發展報告書在其程序介紹中便很明確的指出，每一個企業都應該針對自己目前所處狀況進行分析(例如 SWOT 分析)，以及評估永續發展與企業價值之間的重要性。如此一來企業便可以基於分析所得到的結果，依循永續發展的原則來決定企業的定位並執行屬於自己的企業永續發展意義。

承諾(Commitment)

一個企業如果沒有建構完善的組織，那麼其永續發展意義將永遠無法付諸實行。而為讓組織的整合能夠實行，企業的管理高層應該將組織為創造永續發展所作出的承諾公開地與公司內部和社會大眾進行溝通。如果沒有得到企業高層的承諾，那麼永續性將沒有辦法完全地整合到組織中並徹底的執行，而這將會降低內部與外部利益相關者對公司的信任程度，進而影響到公司相關活動的執行績效。而在眾多的方法中，製作永續發展報告書是和外部及內部利益相關者溝通的最佳工具。

不同企業對於永續發展的承諾有不同的表達方式，但基本上都還是依循永續發展的重要原則來宣誓，並藉由下列的方式來整合到企業的組織中：

- | 管理高層的決心、聲明與領導風格
- | 企業創舉、經營模式，以及整個企業的目標及策略
- | 管理系統
- | 訓練計畫

企業管理高層對於永續發展所作出的承諾可以確立在組織重要的文件之中，例如：

- | 企業價值 (道德觀、價值與原則)
- | 管理與經營原則
- | 核心產品、保證與執照

重要的是企業管理高層對永續發展議題的公開承諾，而且企業是使這些承諾付諸實行的主要趨動力。大部分的企業也將這些重要性附加在高層管理聲明與領導風格中，讓那些針對履行永續發承諾所設計出來的模式及系統能夠整合在一起。

在企業開始履行永續發展承諾的時候，另外也要考量到企業的內部價值、員工期望，以及外界的經營風氣等，而一個聰明的領導者則是將企業針對永續發展承諾所執行的策略及政策付諸實行的一個重要因子。至於其它將永續發展承諾化作實際行動的方法還包括了：針對企業員工的特別訓練計畫、與永續發展目標一致的研發計畫，以及供外部及內部瞭解執行成效的報告書等。

當企業各個層級部門皆確立了永續發展承諾之後，有更多實際的作業要開始進行。一般企業剛開始不是先發展管理程序，以便於將永續發展的議題納入管理系統中；不然就是先從申報程序著手，以便於製作報告書作為內部和外部利益相關者表達企業執行績效的溝通工具，根據外部及內部所施加壓力型態的不同，企業優先發展哪個程序的傾向也不盡相同，這點在第一層面已介紹過。

企業的永續發展意義(Business case for sustainable development)

世界企業永續發展委員會(WBCSD)將永續性報告書定義為一份公開的報告書，以作為企業提供給內部及外部策益相關者的資訊溝通工具，因為永續性報告書中涵蓋了以下訊息：

- | 明確的企業價值與原則宣誓
- | 藉由設立明確對象及公開承諾持續改善，提供了企業一個與外部及內部利益相關者溝通與永續發展議題價值、目標與志向的機會。
- | 整個管理系統的一部份被設計用來傳遞企業與永續發展原則一致的策略目標。
- | 包含了公司在經濟、環境及社會面的透明化績效資訊。
- | 執行績效的管理回應：改善承諾。
- | 企業對社會永續發展貢獻面的敘述。

對永續發展報告書而言，企業的永續發展意義成功地與外部利益相關者溝通了企業所創造的價值，而這個價值同時也反映出企業如何在競爭市場中察覺永續發展的重要性。

隨著業別與營運狀況的不同，各個企業的永續性報告書內容與企業意義也會有所差異，最主要的差別在於企業業別、文化、財務狀況、目標與策略的不同，此外，企業如何去定義自身的永續發展意義也會造成永續性報告書內容的差異。因此，在企業開始發展永續發展報告書時，通常建議可以先決定企業要在報告書中申報什麼樣的內容。先決定申報內容的主要目的是希望能夠規劃出報告書的整體架構，並據此引導組織進入發展程序中。

企業在定義永續性報告書中的企業意義時，可能有下列的考量觀點：

- | 是否可藉由發展永續發展報告書確保企業在商場上的競爭地位？
- | 是否可以有效的利用永續發展報告書，讓「永續發展」的理念成為員工思考程序積極改變的趨動力嗎？
- | 永續發展報告書是否可以成為回應外部利益相關者需求及期望的理由呢？

- l 永續發展報告書可以作為策略性的運用嗎？例如招募更好的人才。
- l 永續發展報告書可以作為保持績效與持續改善的工具來使用嗎？
- l 永續發展報告書可以作為與廣大利益相關者的對話工具嗎？
- l 永續發展報告書可以作為增加與非政府組織(NGOs)的互動，並減少外部團體壓力的工具嗎？
- l 永續發展報告書可以增加企業的商譽嗎？
- l 永續發展報告書可以用來回應社會大眾對企業日漸增加的期望嗎？

永續發展報告書可以為企業創造價值，同時也是與利益相關者溝通的重要工具之一，可以有效地引導企業內部組織作業的持續改善，並增加企業的商譽。企業可以藉由永續發展報告書的製作，公開地向社會大眾闡述企業的價值、經營抱負，以及針對明確目標進行持續改善的承諾。

由組織內部所引致的企業價值有下列幾項：

- l 充份地員工授權、激發員工潛力，將組織與策略性目標結合在一起。
- l 吸引並留住高水準的人才。
- l 促使流程再造。
- l 促使組織發展並要的資訊與流程管理系統。
- l 建立有效的風險控管系統。
- l 鼓勵創新。
- l 持續改善。

由外部因素所引致的企業價值則有：

- l 增加企業商譽。
- l 增進營運地區社會大眾的好感。
- l 展示有效的風險管理
- l 發展商標價值。
- l 發展顧客忠誠度。
- l 增加營運利潤。

(二)、申報程序(Reporting process)

方法(Approach)

當公司決定好永續發展報告書的內容後，實際的申報程序便可以開始了，但在這之前必須要得到企業高層的批准，同時要能夠接受這項計畫。在決定申報方法之前，記住要先決定要在永續發展報告書中申報什麼樣的企業意義。

申報方法可以概括區分為三個步驟：

- l 決定總目標與永續發展報告書的型態。
- l 決定主要訴求對象和利益相關團體。

I 決定評估原則，以便於製作可供評估且透明度高的永續發展報告書。

決定申報方法的目的是為了制定一個策略性基礎，以便於引導未來製作永續發展報告書作業的進行。

永續發展報告書的型態與目的

問題 1：在實際作業開始進行之前，首先要能回答這個問題：企業製作永續發展報告書的主要目的是什麼？一般所得到的答案大都為永續發展報告書可以用來申報企業獨特的永續發展創舉。另外也有資訊需求面答案，那就是企業察覺到利益相關人開始重視企業在永續發展面的執行績效。

問題 2：第二個問題為有關企業永續發展報告書型態的問題。企業永續發展報告書的型態可以是簡單的小冊子，也可以發展成可以在網站下載補充資料的獨立報告書，因此企業決定發展的永續發展報告書型態，將影響到整個報告書的發展與製作。此外，永續發展報告書型態的決定也必須考量到與企業永續發展創舉的一致性，以及企業是否曾發行過相關的報告書(除年報之外的報告書)，來評估企業在發展報告書時可以提供什麼資訊與支援。

另一個要考量的要點就是如何讓永續發展報告書與企業內部的銷售手冊有所區別？其它的申報程序(例如年報、季報與月報等)是否可以支援永續發展報告書中需要的資料、指標，以及其它金融利益相關者要求的資訊呢？此外，公司各部門及組織間(例如投資部門、財務部門、人力資源部門、行政部門、公關部門及環境部門等)的支持與資訊獲取難易度等，必須在決定永續發展報告書型態之前就要調查清楚。

問題 3：第三個問題：我們要發展何種層面的報告書？是永續性報告書、環境報告書、社會責任報告書，亦或是將永續發展有關的資訊整合到現有年報之中呢？

一般企業製作發行報告書時，其資訊披露的方向與議題大多與目前企業的處境及狀況有關，並且希望將相關活動的執行績效申報給重要的利益相關人瞭解。但由於企業要把「新」的永續發展議題申報給外部讀者瞭解，需要耗費相當多的時間來整合，再加上如果沒有建立自我評估使用標準化參數，那麼要申報新創舉或較複雜的永續發展議在報告書中，將會是相當困難的一件事。

因此，企業在剛開始發展永續發展報告書時，通常會先從它們認為最重要的議題著手，而且會先從與重要利益相關人有關的議題來進行。舉個例子來說，大約有百分之九十的公司一開始會先發展環境報告書，因為它們覺得重要的利益相關人比較沒有辦法察覺企業在環境議題上所做的努力。但是由於目前有愈來愈多的重要利益相關團體要求企業公布它們在社會責任議題上的績效表現，因此也已

經有愈來愈多的公司開始發展社會及永續發展報告書。另外，愈來愈多的金融團體也開始要求企業必須申報其風險管理與創造股東價值的方法與策略，這個需求也許會讓更多的企業開始將與永續發展有關的資訊整合到企業的財務年報之中。

主要訴求對象與利益相關者(Target groups and stakeholders)

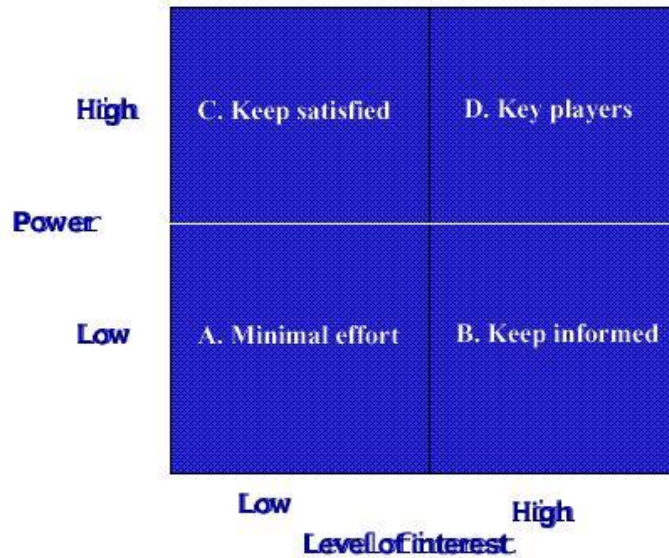
永續性報告書和環境報告書最大的不同，在於各個領域的利益相關者在企業營運中扮演著舉足輕重的角色。這些重要的利益相關者對企業在各個層面的績效表現相當關心，並且有各種不同且相互矛盾的看法，也因此讓企業在發展永續發展報告書時，要比發展環境報告書面臨到更大的挑戰，而這個風險遠比發展傳統的環境報告書或環境安全衛生報告來的大。

雖然說重要利益相關人因素對發展永續性報告書而言相當的重要，但在此要提醒您注意，那就是重要利益相關人因素並不是報告中指標考量的唯一要點，同時也不是決定企業永續報告書內容的唯一因素。企業在永續性報告書中申報的資訊應該根據不同企業的經營目標及原則來決定。

問題 1：當確定要發展永續發展報告書後，每一個企業都應該要先決定報告書的主要訴求對象在哪裡。企業不太可能將各個利益相關者及它們所要求的資訊納入單一的報告中，因為這樣做不但會使得資訊取得成本提高，同時也會讓報告書的容資訊顯得籠統不足，無法讓外部讀者瞭解及評估企業的經營績效。

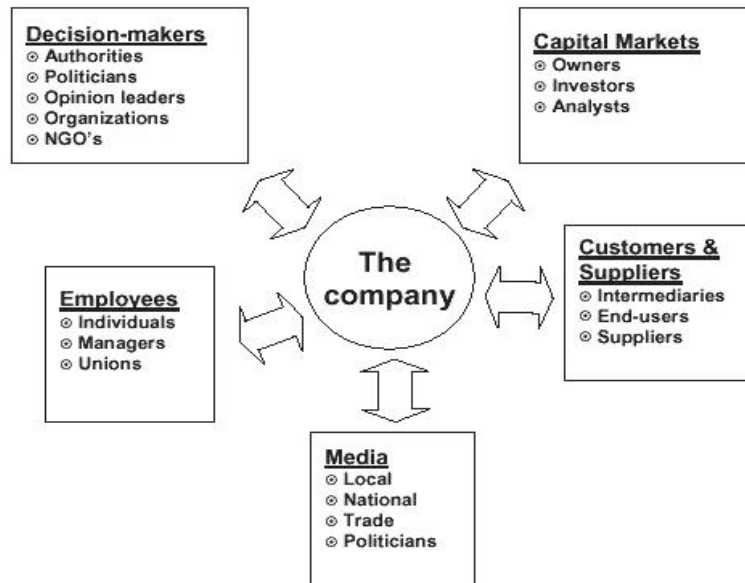
那麼企業在發展永續發展報告書時，應該將訴求的對象鎖定在哪一個利益相關者呢？在此提供一個「利益相關者評估矩陣」來協助您作決定。在企業決定要發展永續發展報告書後，可以先在公司內部召集一個討論會，將所有具重要影響加和相當關心企業活動的利益相關者挑選出來，並依據影響力的大小與關心程度的高低將利益相關者填入矩陣中(如下圖如示)，如此便可以選出影響力大且對企業關注力高的利益相關者作為永續發展報告書的主要訴求對象。

Stakeholder matrix



企業重要的利益相關者可區分為內部與外部兩種，前者指的是企業內部員工以及伴公司，後者則包括了所有與企業營運相關的獨立個體與組織(如下圖)，例如：

- | 消費者與顧客
- | 供應商
- | 評論團體與其它組織
- | 資金市場：股東、投資人及分析家
- | 政府機構
- | 社區及家庭



問題 2：當企業決定出永續發展報告的主要訴求對象之後，接下來企業必須要決定報告的格式，以便於申報的內容能夠讓訴求對象易於閱讀及使用，如果企業無法體認到這個報告是與重要利益相關者溝通企業績效的最佳工具，那麼被企業所鎖定利益相關者便無法成為永續發展報告書中的主要訴求對象。

申報綱領與評估原則(Reporting guidelines and accounting principles)

為了發展符合企業實際狀況及可信度高的永續發展報告書，每一家企業都應該決定符合自己公司的申報及評估原則。例如廣為大眾所接受的國際會計標準委員會(International Accounting Standards Board, 簡稱 IASB)就發展出了一套廣為大眾接受的永續發展報告書申報綱領，並說明了如何去申報不同的永續發展議題，可以作為企業在發展及建構永續發展報告書內容時參考。

製作一份資訊透明度高的永續發展報告書是一個不小的挑戰，由於沒有範例可供遵循，因此企業可能會面臨到不知道要申報什麼樣的特殊議題到永續發展報告書中。而為了製作一份可信度高的報告書，企業必須要能明確的定義報告的內容，以及如何去量測及評估這些獨特的指標，主要目的就是為了讓讀者能夠瞭解報告書中的資訊是如何被收集、計算及披露的。

而企業可以依循以下兩種原則來處理上述問題：

- I 首先就是在發展永續發展報告書之前，必須先決定要依循，或是參照那一種既有的申報綱領來製作報告書。
- I 第二點就是必須定訂與發展供內部組織遵循的計算原則，以作為披露與永續發展有關資訊與數據時的計算依據。

申報綱領(Reporting guidelines)：目前大多數企業所遵循的幾個報告書撰寫綱領如下：

- I Global Reporting Initiative：Sustainability Reporting Guidelines
- I OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- I OECD Principles of Corporate Governance
- I United Nations：The Global Compact

雖然有些企業並沒有完全依照上列的幾個綱領來撰寫報告書，但這並不表示這些綱領不夠完善，而是這些企業希望報告書所申報的資訊更夠更符合目前的營運狀況，因此才會有發展屬於自己企業撰寫綱領的情況產生。

企業可以連結到企業永續發展委員會(WBCSD)網站，在報告書試行

(Reporting practices)的目錄中找到企業要在永續發展報告書中披露什麼資訊的參考資料，這個目錄的內容包含了所有 WBCSD 會員企業的永續展報告書，使用者可以在這個目錄中找到下列資料：

- l 由 WBCSD 會員公司所參與的報告書試行計畫範例。
- l 永續發展報告書資訊披露尺度的相關建議。
- l 會員企業是根據何種尺度來披露相關資訊。

不論企業是選擇完全依循、參考，亦或是自行發展申報綱領來製作永續發展報告書，在此建議企業在出版的報告中說明該報告書是依循哪一種撰寫綱領，亦或是沒有採納某部份的綱領，另外如果有與企業營運無關的綱領或因為缺乏資訊來源而沒有申報到報告書中，也建議提出說明。在決定申報方法的這個階段中，最重要的就是要決定「企業要依循哪種綱領來撰寫永續發展報告書」。

評估原則(Accounting principles)

爲了發展一個可評估與資訊透明化的永續發展報告書，企業應該定義與發展屬於自己評估原則供組織依循。這些原則應該由組織內部來發展與使用，以便於引導搜集、整合與計算披露於永續發展報告書中的數據。同時企業也必須在報告書中說明資訊及數據是根據什麼樣的原則來計算，如果企業是因為特殊的狀況而沒有適當的計算原則可供遵循，那麼也應該在報告書中加以說明。