

# Integrated reporting in het MKB: een casestudy

Rosalie van Zetten-Donkersloot, Arco van de Ven

Received 31 January 2020 | Accepted 3 March 2021 | Published 21 April 2021

## Samenvatting

Zowel in de praktijk als in de wetenschap wordt in toenemende mate aandacht besteed aan het verstrekken van niet-financiële informatie aan stakeholders. Beursgenoteerde organisaties hanteren hiervoor de beschikbare raamwerken van de International Integrated Reporting Council (IIRC) en het Global Reporting Initiatief (GRI). Adoptie van Integrated Reporting (IR) in het Midden en Kleinbedrijf (MKB) is echter nog beperkt. In dit artikel wordt voor een bouwbedrijf in het MKB besproken hoe op een gestructureerde manier is bepaald welke niet-financiële informatie moet worden opgenomen in het jaarverslag.

## Relevantie voor de praktijk

Het artikel geeft een handreiking voor MKB-organisaties hoe in het kader van Integrated Reporting voor stakeholders relevante niet-financiële informatie voor het jaarverslag kan worden geselecteerd. MKB-organisaties kunnen zeer afhankelijk zijn van een beperkt aantal stakeholders en de persoonlijke relatie met deze stakeholders vereist dan ook een zorgvuldige aanpak. Het artikel geeft inzicht in de wijze waarop belangrijke stakeholders bij een bouwbedrijf in het MKB zijn betrokken bij het identificeren van niet-financiële informatie voor het jaarverslag.

## Trefwoorden

Integrated Reporting, MKB, materialiteit, niet-financiële informatie

## 1. Inleiding

Financiële informatie alleen voldoet niet aan de veranderende informatiebehoefte van belanghebbenden van organisaties om de prestaties van organisaties in het verleden en in de toekomst te beoordelen (Flower 2015). De veranderende maatschappij verwacht niet alleen inzicht in waardecreatie voor aandeelhouders, maar de rapportages moeten ook inzicht geven aan andere groepen van stakeholders. Deze veranderende informatiebehoefte heeft geleid tot een toenemende aandacht in de wetenschap en praktijk voor Integrated Reporting (hierna: IR), waarbij niet-financiële informatie wordt geïntegreerd in de, van oudsher financiële, verantwoording van organisaties (Ernst & Young 2017; Eccles and Krzus 2010; Eccles and Krzus 2014; Ernst & Young Accountants LLP 2016; Flower 2015; Dumay et al. 2016).

Een literatuuroverzicht van Dumay et al. (2016) over de periode van 2011 tot begin 2015, van wetenschappelij-

ke publicaties over IR, laat zien dat het merendeel van de publicaties is gebaseerd op normatieve argumenten voor toepassing van IR. Empirisch onderzoek over de toepassing van IR is schaars. Om meer inzicht te krijgen in de praktijk van integrated reporting en de wisselwerking tussen wetenschappelijk onderzoek en praktijk te stimuleren, pleiten Dumay et al. (2016, p. 20) voor onderzoek waarbij de onderzoeker de handen vuil maakt en organisaties de consequenties en toepassing van IR helpt te begrijpen. Dit artikel beschrijft een dergelijk onderzoek, uitgevoerd in januari 2018, waarbij één van de auteurs betrokken was bij de identificatie van de niet-financiële informatie voor een MKB-organisatie. Recent zijn er vanuit de IIRC wel enkele cases beschreven met betrekking tot MKB-organisaties (NIBR 2018). Deze cases laten de uitkomsten van het ‘integrated rapport’ zien en geven aan welke niet-financiële informatie wordt opgenomen, maar beschrijven en reflecteren minder op het proces binnen

de MKB-organisatie voor de selectie van niet-financiële informatie voor het jaarverslag.

MKB-organisaties zijn op IR-gebied een interessant domein van onderzoek. Er is beperkt wetenschappelijk onderzoek over IR in het MKB aanwezig. Zo heeft bijvoorbeeld geen van de door Dumay et al. (2016) in hun literatuuroverzicht opgenomen artikelen betrekking op een MKB-organisatie. Maar onderzoek binnen een MKB-organisatie is ook relevant omdat het integreren van duurzaamheid en maatschappelijke aspecten in de bedrijfsvoering van MKB-organisaties in toenemende mate een centraal managementvraagstuk wordt (Johnson 2015). Johnson schat in dat 70% van de wereldwijde verontreiniging wordt veroorzaakt door het MKB (Johnson 2015, p. 272). Naast het verstrekken van informatie over de maatschappelijke waardecreatie kan het toepassen van IR volgens NEMACC (2013, p. 5) ook leiden tot andere voordelen voor MKB-ondernemingen. Zo wordt naast het realiseren en zichtbaar maken van maatschappelijke waardecreatie ook het vertrouwen bij zakenpartners versterkt. Dit is van belang vanwege de hoge mate van afhankelijkheid van stakeholders die MKB-ondernemingen vaak hebben. Verder blijkt uit onderzoek van NEMACC (2013) onder MKB-ondernemingen in Nederland dat IR nog niet frequent wordt toegepast omdat dit te zwaar belastend zou zijn voor de onderneming. NEMACC (2013) geeft hierbij aan dat MKB-ondernemingen handvatten nodig hebben voor het opstellen van een IR. Dit artikel bespreekt een dergelijk actieonderzoek bij een bouwbedrijf in het MKB. Het doel van het onderzoek is om inzicht te geven in de wijze waarop een MKB-onderneming de niet-financiële informatie kan bepalen voor het opstellen van een Integrated Report. In een Integrated Report wordt, naast de gebruikelijke financiële verantwoording, niet-financiële informatie opgenomen. In dit artikel zal allereerst een korte uiteenzetting gegeven worden van de theorie die beschikbaar is over Integrated Reporting. Deze literatuur vormt de basis van de casestudy die nader wordt beschreven in paragraaf 3. De resultaten van de casestudy zijn vervolgens beschreven in paragraaf 4. Afsluitend is in paragraaf 5 een beschouwing van het onderzoek opgenomen waarbij beperkingen en mogelijkheden tot verder onderzoek zijn beschreven.

## 2. Literatuuronderzoek

### 2.1 Inleiding

Een belangrijk onderdeel in het proces van opstellen van het Integrated Report is het bepalen welke niet-financiële informatie moet worden opgenomen. In de IR-literatuur wordt hierbij het begrip ‘materialiteitsinschatting’ gebruikt, waarmee wordt bepaald welke informatie voor stakeholders van materieel belang is. De materiële onderwerpen zijn, vanwege de verschillende contexten, businessmodellen en stakeholders die organisaties hebben, voor elke organisatie anders (Eccles and Krzus 2014).

De wijze waarop een materialiteitsinschatting uitgevoerd kan worden, wordt beschreven in het raamwerk van de IIRC (2013), het algemene raamwerk van het GRI (2013) en het raamwerk van GRI specifiek gericht op SMEs (GRI 2020). SMEs is de internationale aanduiding van MKB-organisaties. Dit artikel beperkt zich tot het aandragen van handvatten om tot prioritering van niet-financiële onderwerpen te komen. Uit de literatuur zijn hiervoor de volgende stappen afgeleid:

1. identificatie van stakeholders;
2. bepalen van de methode van engagement;
3. bepalen relevante onderwerpen;
4. prioritering van onderwerpen.

In het raamwerk gericht op SMEs (GRI 2016) wordt verwezen naar het raamwerk van de IIRC (2013). In de richtlijnen voor SMEs (GRI 2016) ligt echter een grotere nadruk op de strategie van de onderneming. Tevens wordt meer aandacht besteed aan het geven van voorbeelden van niet-financiële informatie die mogelijk van toepassing kunnen zijn binnen een SME; dit biedt de opsteller van een Integrated Report handvatten in het vinden van relevante onderwerpen.

Bij het bepalen van relevante onderwerpen wordt het belang van de betrokkenheid van stakeholders in zowel de algemene raamwerken als het raamwerk voor SMEs (GRI 2016) onderkend. De raamwerken gaan echter zeer beperkt in op de stappen die in de praktijk genomen moeten worden om de wijze van selectie en benadering van de belangrijke stakeholders te bepalen. Het literatuuronderzoek gericht op wetenschappelijke IR-publicaties en de beschikbare raamwerken over IR, geven hierbij maar beperkt inzicht in de selectie en wijze van benadering van de stakeholders. De wijze waarop de stakeholders worden benaderd, is gegeven de gevoeligheid van de relatie in het MKB van extra belang. Om een handreiking te bieden over hoe de stakeholders betrokken kunnen worden bij het bepalen van relevante niet-financiële informatie heeft allereerst literatuuronderzoek plaatsgevonden over de wijze waarop stakeholders het beste geselecteerd en benaderd kunnen worden. Voor het identificeren en het komen tot een long-list van relevante onderwerpen en deze te prioriteren is aangesloten bij de werkwijze beschreven in de bestaande raamwerken van het IIRC (2013) en GRI (2013).

### 2.2 Identificatie en selectie van stakeholders

In de GRI-richtlijnen (2013) worden wel de verschillende typen stakeholders genoemd. Deze sluiten aan bij het stakeholdersmodel van Donaldson and Preston (1995). Om invulling te geven aan een systematische wijze om de stakeholders voor organisaties te identificeren, is de aard en invloed van stakeholders van belang. Onderzoek van Eden and Ackermann (1998), aangevuld met onderzoek van Bryson (2004) biedt handvatten voor de selectie van relevante stakeholders. De stakeholders worden door Eden and Ackermann (1998) ingedeeld in een viertal kwadranten, namelijk:

a) Subjects

Deze stakeholders zijn van geringe invloed op de organisatie, maar zij hebben echter wel een groot belang bij de organisatie. Deze stakeholders dienen alleen geïnformeerd te worden in bijzondere omstandigheden.

b) Players

Dit zijn invloedrijke stakeholders die van essentieel belang zijn voor het succes of falen van de organisatie. Het is dus belangrijk dat de informatiebehoefte van deze stakeholders in kaart worden gebracht en dat zij ook in deze behoefte worden voorzien.

c) Crowd

Deze stakeholders hebben een geringe informatiebehoefte en invloed op de organisatie. Deze dienen wel geïnformeerd te worden maar hebben hierbij geen specifieke behoefte. Het specifiek identificeren van onderwerpen die relevant zijn voor deze stakeholders is van ondergeschikt belang.

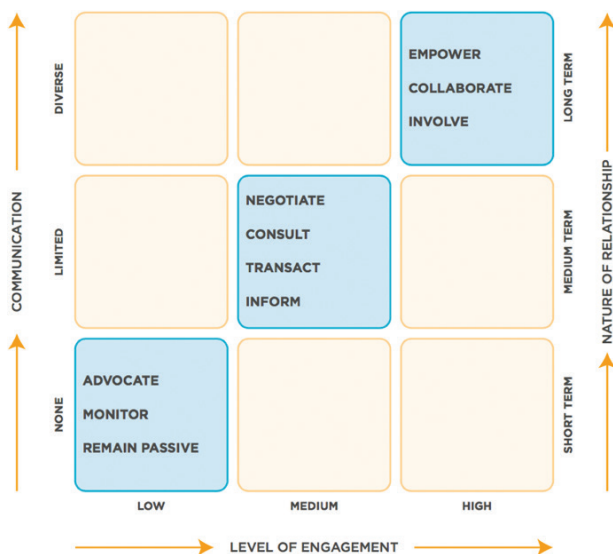
d) Context Setters

Hoewel deze stakeholders een grote mate van invloed hebben op de organisatie is hun belang gering. Hierbij is het echter wel van belang dat aan hun wensen wordt voldaan, dit omdat zij voldoende invloed hebben om significante impact te hebben op de activiteiten van de organisatie.

2.3 Bepalen van methode van engagement

Literatuur met betrekking tot ‘stakeholdersengagement’ geeft aan dat er verband bestaat tussen de duur van de relatie, de intensiviteit waarmee de stakeholder betrokken is bij de organisatie en de informatiebehoefte van de stakeholder. Op basis van deze variabelen heeft AccountAbility (2015) de methoden van engagement geclusterd. In Figuur 1 zijn drie hoofdvormen van de mate van betrokkenheid opgenomen.

**Figuur 1.** Different levels to engagement (AccountAbility 2015, p. 21) [https://www.accountability.org/static/aa1000ses\\_2015-940dc017198458fed647f73ad5d47a95.pdf](https://www.accountability.org/static/aa1000ses_2015-940dc017198458fed647f73ad5d47a95.pdf)



De wijze van benadering is door AccountAbility (2015) verder uitgewerkt naar de kenmerken van Eden and Ackermann (1998), dit voor de verschillende soorten stakeholders. Aan de hand van deze twee bronnen zijn in Tabel 1 de overeenkomsten van beide bronnen schematisch weergegeven en zijn de methoden van stakeholderengagement uiteengezet.

**Tabel 1.** Detailoverzicht methoden van stakeholderengagement (Different levels and approaches to engagement) (AccountAbility 2015, p. 22). [https://www.accountability.org/static/aa1000ses\\_2015-940dc017198458fed647f73ad5d47a95.pdf](https://www.accountability.org/static/aa1000ses_2015-940dc017198458fed647f73ad5d47a95.pdf)

Level of engagement	Stakeholder (Eden and Ackermann)	Method of engagement
Remain passive	Subject	Stakeholder concern expressed through protest
<i>No active communication</i>		Letters
		Media
Monitor	Subject	Websites etc.
<i>One-way communication: stakeholder to organization</i>		Media and internet tracking
Advocate	Context setters	Second-hand reports from other stakeholders possibly via targeted interviews
<i>One-way communication: organization to stakeholder</i>		Pressure on regulatory bodies
		Other advocacy efforts through social media
Inform	Crowd	Lobbying efforts
<i>One-way communication: organization to stakeholder, there is no invitation to reply</i>		Bulletins and letters
		Brochures
Transact	Crowd	Reports and websites
<i>Limited two-way engagement: setting and monitoring performance according to terms of contract</i>		Speeches, conference and public presentation
		‘Public-Private partnerships’
Consult	Context setters	Private Finance Initiatives
<i>Limited two-way engagement: organization asks questions, stakeholders answer</i>		Grant-making
		Cause-related marketing
Negotiate	Crowd	Surveys
<i>Limited two-way engagement: discuss a specific issue or range of issues with the objective of reaching consensus</i>		Focus groups
		Meetings with selected stakeholder(s)
Involve	Players	Workshops
<i>Two-way or multi-way engagement: learning on all sides but stakeholders and organization act independently</i>		Collective bargaining with workers through their trade unions
		Multi-stakeholder forums
Collaborate	Players	Advisory panels
<i>Two-way or multi-way engagement: joint learning, decision making and actions</i>		Consensus building processes
		Participatory decision-making processes
Empower	Players	Focus groups
<i>New forms of accountability: decisions delegated to stakeholders; stakeholders play a role in shaping organizational agendas</i>		Online engagement tools
		Joint projects
		Joint ventures
		Partnerships
		Multi-stakeholder initiatives
		Online collaborative platforms
		Integration of stakeholders into governance, strategy and operations of the organization

### 2.4 Bepalen van relevante onderwerpen

Voor het bepalen van relevante onderwerpen biedt de IR-literatuur duidelijke aanknopingspunten. Relevante onderwerpen zijn volgens de GRI (2013) onderwerpen die invloed kunnen hebben op economische, milieu- en sociale aspecten van de organisatie. Relevante onderwerpen zijn die onderwerpen die invloed kunnen hebben op de inschattingen en beslissingen van stakeholders.

De IIRC (2013) vindt onderwerpen relevant wanneer deze invloed hebben gehad, hebben of zullen hebben op het creëren van waarde. Dit kan worden bepaald door te analyseren welke invloed het onderwerp heeft gehad in het verleden en het heden en naar verwachting zal hebben in de toekomst op de strategie en het businessmodel van de organisatie.

Het GRI (2013) hanteert diverse handvatten voor de bepaling van materiële onderwerpen. Zo is in het framework van GRI (2013) een schema met relevante onderwerpen opgenomen (zie Figuur 2).

Naast generieke onderwerpen zijn er ook relevante onderwerpen per branche waarin de organisatie werkzaam is. Voor diverse branches zijn door de Sustainability Accounting Standards Board (SASB 2017) de in Figuur 3 opgenomen onderwerpen verder per branche uitgewerkt.

Om vergelijking tussen organisaties te vergroten kan de veelgebruikte indeling van onderwerpen van de Inter-

**Figuur 2.** Categories and aspects in the guidelines (Global Reporting Initiative 2013, p. 44, part 1) <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/>

Category	Economic	Environmental			
Aspects <sup>iv</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economic Performance</li> <li>Market Presence</li> <li>Indirect Economic Impacts</li> <li>Procurement Practices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materials</li> <li>Energy</li> <li>Water</li> <li>Biodiversity</li> <li>Emissions</li> <li>Effluents and Waste</li> <li>Products and Services</li> <li>Compliance</li> <li>Transport</li> <li>Overall</li> <li>Supplier Environmental Assessment</li> <li>Environmental Grievance Mechanisms</li> </ul>			
Category	Social				
Sub-Categories	Labor Practices and Decent Work	Human Rights	Society	Product Responsibility	
Aspects <sup>iv</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employment</li> <li>Labor/Management Relations</li> <li>Occupational Health and Safety</li> <li>Training and Education</li> <li>Diversity and Equal Opportunity</li> <li>Equal Remuneration for Women and Men</li> <li>Supplier Assessment for Labor Practices</li> <li>Labor Practices Grievance Mechanisms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investment</li> <li>Non-discrimination</li> <li>Freedom of Association and Collective Bargaining</li> <li>Child Labor</li> <li>Forced or Compulsory Labor</li> <li>Security Practices</li> <li>Indigenous Rights</li> <li>Assessment</li> <li>Supplier Human Rights Assessment</li> <li>Human Rights Grievance Mechanisms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local Communities</li> <li>Anti-corruption</li> <li>Public Policy</li> <li>Anti-competitive Behavior</li> <li>Compliance</li> <li>Supplier Assessment for Impacts on Society</li> <li>Grievance Mechanisms for Impacts on Society</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Health and Safety</li> <li>Product and Service Labeling</li> <li>Marketing Communications</li> <li>Customer Privacy</li> <li>Compliance</li> </ul>	

**Figuur 3.** Disclosure topics (SASB 2017, p. 5). <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2017/08/Disclosure-Topic-Tables.pdf>

	Electric Utilities & Power Generators	Gas Utilities & Distributors	Water Utilities & Services	Waste Management	Engineering & Construction Services	Home Builders	Real Estate	Real Estate Services	
Environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG emissions</li> <li>Air Quality</li> <li>Water and wastewater management</li> <li>Waste and hazardous materials management</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Energy Management</li> <li>Water and wastewater management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG emissions</li> <li>Air Quality</li> <li>Energy management</li> <li>Waste and hazardous materials management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecological impacts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecological impacts</li> <li>Climate Impacts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energy Management</li> <li>Water and wastewater management</li> <li>Climate Impacts</li> </ul>		
Social Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Community Relations</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer welfare</li> <li>Access and affordability</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer welfare</li> </ul>				
Human Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employee health, safety and wellbeing</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Employee health, safety and wellbeing</li> <li>Labor Relations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employee health, safety and wellbeing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employee health, safety and wellbeing</li> </ul>			
Business Model	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rate Structure &amp; Pricing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rate Structure &amp; Pricing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rate Structure &amp; Pricing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business model resilience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business model resilience</li> <li>Product design and lifecycle management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Product design and lifecycle management</li> <li>Community Impacts of New Developments</li> <li>Climate Change Adaptation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rate Structure &amp; Pricing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business model resilience</li> </ul>	
Leadership & Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critical Incident Risk Management</li> <li>Grid Resiliency</li> <li>Business Ethics</li> <li>Management of the Legal &amp; Regulatory Environment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critical Incident Risk Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Climate Impacts</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Business ethics</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Business ethics</li> </ul>



national Integrated Reporting Council (IIRC) worden gehanteerd. De IIRC (2013) onderkent de volgende categorieën van onderwerpen, afgeleid van factoren die waarde vertegenwoordigen voor een organisatie.

1. Financial Capital
2. Intellectual Capital
3. Natural Capital
4. Social and relationships Capital
5. Manufactured Capital
6. Human Capital

Voor een verdere gedetailleerde beschrijving van de categorieën wordt verwezen naar Hurks et al. (2015, p. 520).

## 2.5 Prioritering van onderwerpen

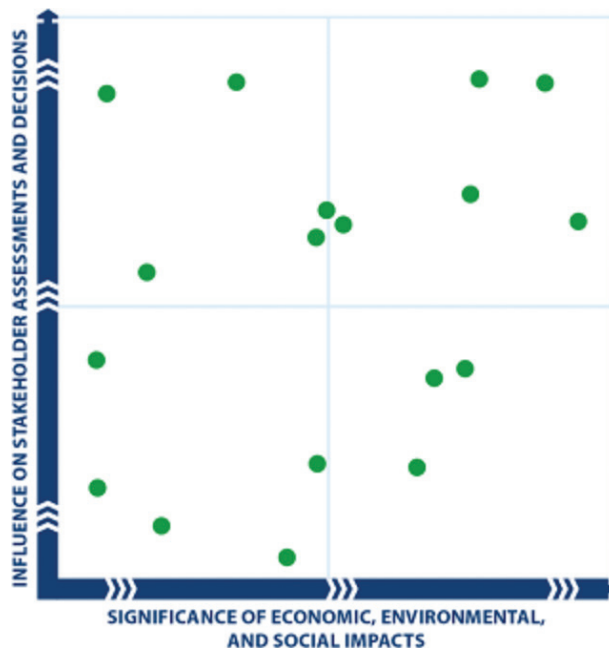
Na het vervaardigen van een lijst van mogelijke onderwerpen, de long-list, dient een prioritering te worden gemaakt van onderwerpen die voor de stakeholders van de organisatie van belang worden geacht. Op basis van de long-list kan aan de stakeholders zicht worden geboden op de variëteit van zaken waarop de organisatie zich zou kunnen richten. De stakeholders kunnen op basis hiervan een keuze maken welke onderwerpen voor hen relevant zijn.

Deze prioritering van topics vindt allereerst plaats door het bepalen van de invloed van deze topics op beslissingen van en relatie met stakeholders. Vervolgens is de (mogelijke) impact van de door de stakeholders genoemde relevante onderwerpen op de economische, duurzaamheids- en sociale aspecten van de organisatie van belang (GRI 2013). Dit laatste aspect is de verantwoordelijkheid van het management van de organisatie. Dit geschiedt middels een kwalitatieve evaluatie waarbij de impact wordt bepaald aan de hand van een viertal factoren, namelijk (IIRC 3.27):

- a) quantitative and qualitative factors;
- b) financial, operational, strategic, reputational and regulatory perspectives;
- c) area of the effect, be it internal or external;
- d) timeframe.

Met het evalueren van de invloed op stakeholdersbeslissingen en de impact op de organisatie is het identificeren van de onderwerpen afgerond. Door alle variabelen met elkaar te combineren kan de materialiteitsmatrix uit Figuur 4 worden ingericht, hierbij worden de onderwerpen geplott in een matrix. Op basis hiervan wordt een beter inzicht verkregen in de focusgebieden voor de organisatie. Vanuit de verantwoordelijkheid voor het jaarverslag dient het management een definitieve beslissing te maken over welke onderwerpen behandeld zullen worden in het IR. Dit kan bepaald worden middels een rondetafelgesprek waarbij consensus wordt bereikt over de onderwerpen die behandeld zullen worden in het IR.

**Figuur 4.** Materialiteitsmatrix (Global Reporting Initiative 2018, p. 11, GRI 101: Foundation 2016) <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/>



## 3. Aanpak onderzoek

Om inzicht te verkrijgen in de problematiek van toepasbaarheid van IR binnen een MKB-onderneming is een MKB-organisatie geselecteerd waarbij één van auteurs goed toegang kon krijgen voor het bestuderen van documentatie, interviewen van medewerkers en directie en het benaderen van stakeholders. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in het kader van een afstudeerscriptie van een RC-opleiding. Het artikel is gebaseerd op een empirisch onderzoek in een MKB-organisatie waarbij één van de auteurs ondersteuning heeft geboden aan een MKB-onderneming bij de start van het opstellen van een Integrated Report. De MKB-organisatie is, een voor dit artikel geanonimiseerde, bouwonderneming. De organisatie is volgens BW 2, Titel 9 verplicht een jaarrekening te publiceren en bestaat uit een holding met diverse werkmaatschappijen en een jaaromzet tussen 5 en 10 miljoen euro en een balanstotaal van meer dan 15 miljoen euro.

Het onderzoek richt zich op het bepalen van welke niet-financiële informatie moet worden opgenomen in het geïntegreerde verslag.

Het onderzoek is gestart op basis van een literatuuronderzoek waarbij het proces van opstellen van een integrated report in kaart is gebracht. Een samenvatting van dit onderzoek is reeds behandeld in paragraaf 2. Bij het uitvoeren van het literatuuronderzoek is geconstateerd dat in de door grote organisaties gehanteerde raamwerken van de International Integrated Reporting Council (IIRC) en het Global Reporting Initiatief (GRI) de processtappen van identificatie, selectie van en engagement met stakehol-

ders en prioritering van niet-financiële onderwerpen onvoldoende praktische handvatten voor MKB-organisaties bood. Daarom is voor deze stappen gezocht naar literatuur om invulling te geven aan IR bij een MKB-organisatie.

In het empirische gedeelte van dit onderzoek is de uit de literatuur gedistilleerde aanpak toegepast binnen de casusorganisatie. Hierbij lag het zwaartepunt op de selectie van stakeholders en het uitvoeren van stakeholdersengagement. Voor de identificatie en selectie van stakeholders zijn interviews met de groepscontroller en de directie van de organisatie gehouden, is het jaarverslag geanalyseerd en zijn contractuele relaties in kaart gebracht. De onderzoeker heeft de uit de literatuur voortgekomen stakeholderanalyse met de groepscontroller en directie uitgevoerd om tot een selectie van stakeholders te komen. Met de belangrijke stakeholders uit de categorieën 'players' en 'context setters' hebben ongestructureerde interviews plaatsgevonden ter voorbereiding op een enquête die bij deze stakeholders is uitgezet. Op basis van de uitkomsten van de enquête zijn de onderwerpen die door 60% of meer van de stakeholders van overwegend tot zeer groot belang werden geacht opgenomen in een short-list van onderwerpen. Tot slot is met de directie een keuze gemaakt van onderwerpen door de impact op de organisatie hierbij te betrekken en de mate waarin de informatie in de organisatie verkrijgbaar is.

## 4. Resultaten van het onderzoek

Het empirisch onderzoek laat zien hoe de handvatten vanuit de theorie zijn toegepast in de casusorganisatie. De resultaten uit het onderzoek zijn beschreven aan de hand van de processtappen zoals opgenomen in paragraaf 2.1.

### 4.1 Identificatie van de stakeholders en inschatting van relevante onderwerpen

Op basis van bestudering van het jaarverslag en semi-structureerde interviews met de groepscontroller en directie van de organisatie zijn de verschillende categorieën stakeholders van de organisatie, die werden onderscheiden door Donaldson and Preston (1995), geïdentificeerd.

Binnen de organisatie van onderzoek is gezocht naar personen die het meeste inzicht hadden in de stakeholders. Hierbij is vastgesteld dat de directie een grote rol heeft bij de uitvoering van de dagelijkse activiteiten. Hierdoor hebben zij veel inzicht in stakeholders en hun behoeften en invloed. Naast de directie is ook de controller geraadpleegd.

Ten aanzien van stakeholdersengagement is het vooral van belang om inzicht te hebben welke stakeholders van waarde zijn voor de organisatie. De waarde kan gemeten worden door de invloed van stakeholders op de organisatie af te zetten tegen de informatiebehoefte van de desbetreffende stakeholders.

Om dit te bepalen is een vragenlijst voorgelegd aan directie en controller, waarbij de vragen werden beantwoord aan de hand van de Likert-schaal. De volgende vragen

zijn beantwoord om de invloed van de stakeholders en de daaraan gerelateerde betrokkenheid in te schatten:

1. Hoeveel invloed heeft een beslissing van de stakeholder op de continuïteit van de onderneming?
2. Hoeveel invloed heeft een beslissing van de stakeholder op de uitvoering van operationele activiteiten?
3. Hoeveel invloed heeft een beslissing van de stakeholder op de omvang van de orderportefeuille?
4. Hoeveel invloed heeft een beslissing van de stakeholder op de liquiditeit van de onderneming?
5. Hoeveel invloed heeft een beslissing van de stakeholder op het imago van de onderneming?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen is de volgende schaalverdeling gehanteerd; 1) geen, 2) beperkt, 3) normaal, 4) sterk, 5) onmiskenbaar.

Daarnaast zijn de volgende vragen beantwoord ter beoordeling van de informatiebehoefte:

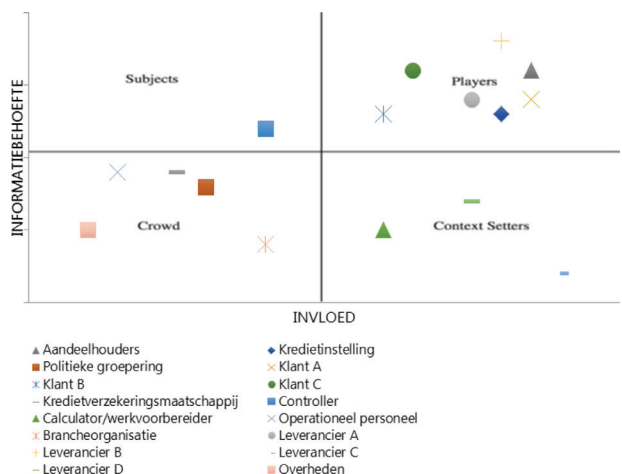
1. Hoe vaak wordt door de stakeholder informatie opgevraagd inzake prestaties van de onderneming?
2. Worden er door stakeholders aanvullende vragen gesteld naar aanleiding van het jaarverslag?
3. Hoe vaak wordt door stakeholders niet-financiële informatie opgevraagd?
4. Hoe vaak worden sancties gesteld bij niet voldoen aan informatiebehoefte?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen is de volgende schaalverdeling gehanteerd; 1) nooit, 2) vrijwel nooit, 3) soms, 4) vaak, 5) zeer vaak.

Bij het beantwoorden van de vragen zijn ook overeenkomsten doorgenomen die afgesloten zijn met stakeholders. Onder andere uit de hierin opgenomen voorwaarden c.q. rapporteringsvereisten is de mate van informatiebehoefte bepaald.

Op basis van de resultaten van deze vragenlijst is een matrix opgesteld waarin de stakeholders werden geplott naar de mate van informatiebehoefte en de mate van invloed op de organisatie. Deze matrix is opgenomen in Figuur 5.

**Figuur 5.** Uitkomst stakeholderanalyse case-organisatie.



Gelijktijdig met de identificatie van de stakeholders is gestart met het opstellen van de long-list van mogelijk relevante onderwerpen. De totstandkoming van deze long-list was een iteratief proces. Voor de stakeholders met een hoge mate van invloed is bij het doornemen van de overeenkomsten in het kader van de identificatie van stakeholders ook naar belangrijke onderwerpen voor op de long-list gekeken. Voor stakeholders die minder invloed hadden en als ‘subjects’ en ‘crowd’ werden gekwalificeerd, zijn na de identificatie van stakeholders in geringe mate aanvullende werkzaamheden om onderwerpen te selecteren verricht.

De long-list is verder aangevuld met onderwerpen uit de lijst aanbevolen onderwerpen voor de bouwbranche van SASB (2017) en met onderwerpen die worden genoemd in jaarverslagen van organisaties met gelijksoortige activiteiten als de organisatie van onderzoek. Alle geïdentificeerde onderwerpen zijn vervolgens onderverdeeld naar de zes categorieën zoals opgenomen in het Integrated Reporting Framework van IIRC (2013) en opgenomen in Tabel 2.

van de long-list heeft. Daar deze stakeholders ofwel geen specifieke behoefte hebben aan informatie ofwel alleen geïnformeerd dienen te worden bij uitzonderlijke gebeurtenissen wordt dit als voldoende verondersteld.

Na deze eerste identificatie van relevante onderwerpen is een enquête uitgezet onder de stakeholdersgroepen die geïdentificeerd zijn in een eerdere fase van het onderzoek en die op basis van het model van Eden and Ackermann (1989) getypeerd kunnen worden als ‘player’ of ‘context setter’, conform Figuur 2. Voor elk van deze groepen is met één of meerdere personen gesproken. De selectie van de geïnterviewde personen heeft plaatsgevonden op grond van achtergrond, ervaring en kennisniveau van de ondervraagde en diens positie in de stakeholdersgroep.

Alvorens de enquête is verstrekt aan de stakeholder heeft eerst telefonisch of live-contact plaatsgevonden. Hierbij is uiteengezet wat het doel is van de enquête, hoe de enquête is opgebouwd en wat er verwacht wordt van de desbetreffende stakeholder. In dit gesprek was er ook ruimte voor de stakeholder om zijn op- en aanmerkingen te geven over de organisatie en haar sleutelfunctionarissen. Omdat stake-

**Tabel 2.** Relevante onderwerpen case-organisatie.

Financieel [F]	Intellectueel [I]	Milieu & Klimaat [MK]
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projecten onderhanden werk</li> <li>- Transparantie</li> <li>- Financiële prestaties</li> <li>- Betaalde salarissen</li> <li>- Betalingen aan kapitaalverstrekkers</li> <li>- Betalingen aan overheid</li> <li>- Hoogte operationele kosten</li> <li>- Omvang orderportefeuille</li> <li>- Gerealiseerde marges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vakmanschap</li> <li>- Kwaliteit van geleverde werken</li> <li>- Klanttevredenheid</li> <li>- Naamsbekendheid</li> <li>- Marktdekking</li> <li>- Relatie met marktpartijen</li> <li>- Toepassen innovatieve bouwconstructies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reductie van afval</li> <li>- Aandacht voor duurzaam bouwen</li> <li>- Hergebruik van materialen</li> <li>- Reductie gebruik chemische producten</li> </ul>
Resources & Materialen [R]	Netwerken [N]	Medewerkers [M]
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Status wagenpark</li> <li>- Status gereedschappen</li> <li>- Toepassing innovatieve bouw-concepten</li> <li>- Ontwikkeling innovatieve bouw-toepassingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogelijkheid tot indienen van klachten</li> <li>- Beoordeling externe partijen inzake bedrijfsvoering</li> <li>- Wijze van concurrentievoering</li> <li>- Gebruik lokale ondernemingen</li> <li>- Invloed van activiteiten op maatschappij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studie/opleidingsniveau</li> <li>- Gezondheid medewerkers</li> <li>- Veiligheid medewerkers</li> <li>- Geschillenregeling/</li> <li>- Medezeggenschapsraad</li> <li>- Opbouw personeelsbestand naar specialisme</li> <li>- Personeelsverloop</li> </ul>

Tot slot is de lijst voorgelegd aan de Raad van Commissarissen en directie. In een overleg is besproken of de onderwerpen werden herkend. Bij de organisatie van onderzoek heeft dit niet geleid tot wijziging van de opgenomen onderwerpen.

### 4.3 Stakeholderengagement

Na het verkrijgen van consensus over de long-list is gestart met stakeholdersengagement. De wijze waarop dit is gebeurd, is gebaseerd op de tabel van AccountAbility (2015), zie Tabel 1, waarin geschikte engagementmethoden zijn opgenomen. Zo is met betrekking tot de stakeholders die getypeerd werden als ‘subjects’ en ‘crowd’ een aanvullende analyse uitgevoerd op contracten, convenanten en andersoortige overeenkomsten die de organisatie gesloten heeft met de desbetreffende stakeholders. Bij deze analyse is bezien welke voorwaarden gesteld zijn door de stakeholders, aan de hand hiervan is gekwantificeerd hoeveel waarde een desbetreffend onderwerp

holders in deze mate worden betrokken wordt de betrouwbaarheid van de resultaten uit de enquête verhoogd.

### 4.4 Prioritering van onderwerpen

Het proces van het identificeren van onderwerpen, prioriteren van relevante onderwerpen voor de organisatie en het uiteindelijk vaststellen van de niet-financiële onderwerpen die worden opgenomen in het jaarverslag is weergegeven in Figuur 6.

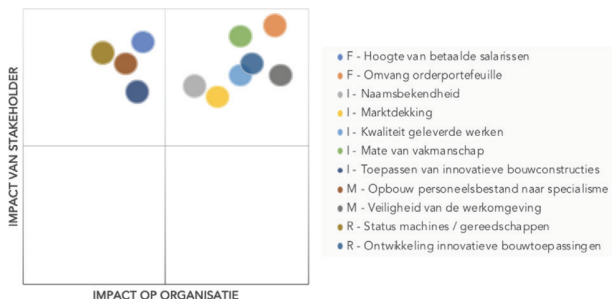
Op basis van de resultaten van de enquête zijn de onderwerpen uit de long-list gereduceerd tot een short-list. De onderwerpen die in de enquête door meer dan 60% van de stakeholders van overwegend belang of zeer groot belang werden genoemd, zijn opgenomen in de short-list van belangrijke onderwerpen. Voor de casusorganisatie heeft dit geleid tot 11 onderwerpen.

Voor het komen tot een definitieve set van onderwerpen zijn deze 11 onderwerpen in een rondetafelgesprek besproken met de directie en de leden van de Raad van

**Figuur 6.** Procesflow longlist naar final.

Commissarissen. De selectie van de onderwerpen voor de definitieve lijst van onderwerpen heeft plaatsgevonden door middel van inschatting van de kans waarop een risico ten aanzien van het desbetreffende onderwerp wordt verwacht en de verwachte impact die het openbaren van het risico heeft of kan hebben op de organisatie. Voor elk onderwerp is aangegeven wat de mogelijke positieve of negatieve gevolgen zijn van dit onderwerp. Daarnaast is hier een waarde aan toegekend tussen 1 en 5 waarbij 1 impliceert dat er geen impact is op de organisatie en 5 impliceert dat er significante impact is op de organisatie.

Na uitvoering van deze analyse was per onderwerp duidelijk wat het belang was van zowel stakeholders als de organisatie. Op basis van deze twee variabelen is de in Figuur 7 opgenomen materialiteitsmatrix opgesteld.

**Figuur 7.** Short-list onderwerpen case-organisatie.

De laatste stap in het proces betrof de validatie van de geïdentificeerde onderwerpen. Dit is gedaan ter afsluiting van het rondetafelgesprek met het management. Dit heeft geleid tot het opnemen van vijf van de elf onderwerpen van de onderwerpen die zowel voor de organisatie als voor de stakeholders van groot belang waren. Dit is gemeten aan de hand van de impact die deze onderwerpen hadden. Bij de selectie van het aantal onderwerpen is tevens rekening gehouden met de praktische haalbaarheid van het opnemen van deze onderwerpen.

## 5. Conclusie en beperkingen

Bestaand onderzoek (NEMACC 2013) geeft aan dat er onvoldoende handvatten zijn voor MKB-organisaties om

Integrated Reporting in te voeren. Het onderzoek dat beschreven is in dit artikel bespreekt op basis van literatuuronderzoek een stappenplan en de casestudy laat zien hoe dit stappenplan voor een bouwonderneming in het MKB is uitgevoerd. Het onderzoek kenmerkt zich als een actie-onderzoek met een grote betrokkenheid en invloed van de onderzoekers.

Gegeven de persoonlijke relatie met stakeholders in het MKB is de wijze waarop, binnen een MKB-organisatie stakeholders kunnen worden geselecteerd en betrokken worden bij de bepaling van niet-financiële informatie van groot belang. Een belangrijk onderdeel van de handreiking is dan ook de identificatie en het categoriseren van stakeholders op basis van documentenstudie en interviews geweest.

Het uitvoeren van dit onderzoek heeft voornamelijk bijgedragen aan de concretisering van de te ondernemen stappen om te komen tot een Integrated Report. Zo zijn de stappen uit de frameworks van GRI en IIRC in meer detail uitgewerkt. Dit komt onder andere terug in de wijze van identificeren van stakeholders en het uitvoeren van stakeholderengagement. Bij de uitvoering van dit onderzoek zijn de frameworks gehanteerd uit 2013, inmiddels kent het framework van de GRI een update (2018). Echter, ook hierin is een toepassing specifiek voor SMEs niet opgenomen. De update van het framework heeft derhalve geen impact op de uitvoering en uitkomsten van dit onderzoek.

Stakeholders gaven na afloop van het onderzoek aan zich meer betrokken te voelen bij de organisatie en meer gewaardeerd door de organisatie. Het heeft tot een verbetering van de relatie met de stakeholders geleid. Hierdoor kan beter worden ingespeeld op de wensen en behoeften van de stakeholders waardoor de relatie verder kan worden versterkt. Versterking van vertrouwen door zakenpartners is ook door NEMACC (2013, p. 5) als een voordeel van Integrated Reporting erkend.

Aanvullend zijn de auteurs, gedurende de uitvoering van het onderzoek met betrekking tot het invoeren van IR in deze MKB-organisatie de volgende zaken opgevallen die van invloed zijn op het toepassen van IR bij andere MKB-organisaties:

De betrokkenheid en inzet van het management van de case-organisatie was van groot belang tijdens het proces van opstellen van IR. Gedurende het onderzoek bleek dat het management, hoewel voorheen nooit impliciet benoemd, een groot belang hecht aan de mening over het opnemen van niet-financiële informatie van de stakeholders.

De onderzoeker heeft veel tijd in het proces kunnen stoppen om kennis op te doen van IR en om de niet-financiële informatie voor de casusorganisatie te bepalen. Met name het proces van stakeholderengagement was arbeidsintensief en voor andere MKB-ondernemingen kan het gebrek aan tijd en kennis als belemmerend worden ervaren omdat een MKB-onderneming niet altijd de ruimte heeft om een functionaris aan te stellen voor het inrichten en instandhouden van stakeholderengagement.

Tijdens het onderzoek bleek dat, kenmerkend voor een MKB-onderneming, de mate van formalisatie van een



aantal zaken beperkt was. De doelstellingen en de presentaties waren niet geconcretiseerd. Ook met betrekking tot de informatie over de onderwerpen, bleek dat de informatie wel in de organisatie beschikbaar was, maar niet gestructureerd was opgenomen in de informatievoorziening. Het proces van het opnemen van de niet-financiële informatie heeft geleid tot het expliciteren van het beleid en de formalisering van de informatievoorziening.

Met het in dit artikel opgenomen proces zal de meeste werklust liggen in het eerste jaar van het IR. Dit is echter een vrij generiek proces waarbij uitbesteding van, een deel van, het proces mogelijk is. Hierbij dient echter wel sprake te zijn van een nauwe verbondenheid tussen de uitvoerende partij en het bestuur. Dit om te voorkomen dat de relatie met de stakeholders in gevaar wordt gebracht.

De belangrijkste beperking van het onderzoek is dat het onderzoek bij één organisatie in een specifieke sector heeft plaatsgevonden. Er zijn in het onderzoek ook specifieke omstandigheden te onderkennen die zeker een rol hebben gespeeld in het proces. Zo had de casusorganisatie een controller die verantwoordelijk was voor het opstellen van het jaarverslag. Uitbesteding van het opstellen van het jaarverslag zal het proces van IR zeker bemoeilijken. Ook had de onderzoeker het ver-

trouwen van het management en toegang tot alle relevante documenten van de organisatie. Dit vertrouwen was belangrijk voor het uitvoeren van het onderzoek, gegeven de persoonlijke relatie van MKB-ondernemingen met hun stakeholders.

Reflecterend op het uitgevoerde onderzoek is dat door het selecteren van niet-financiële informatie meer inzicht is verkregen in het belang van duurzaamheid in de samenwerkingsrelatie met stakeholders. Het onderzoek is niet gestart met het expliciet maken van het businessmodel en de rol die duurzaamheid hierin speelt. Het onderzoek kende een bottom-up benadering waarbij gestart is met het selecteren en opnemen van niet-financiële informatie in een Integrated Report. Het proces heeft bij deze organisatie geleid tot benadrukken van het belang van duurzaamheid en tot een verhoogde mate van Integrated Thinking. Niet vanuit een wat abstractere werkwijze door het opstellen van een businessmodel, maar door het toepassen van Integrated Reporting werd de organisatie op natuurlijke wijze gestimuleerd zich meer te concentreren op het belang van duurzaamheid en de noodzaak tot het verdere formaliseren van haar doelstellingen en informatievoorziening.

- 
- **A.C. van Zetten-Donkersloot MSc RC AA** is werkzaam als Financial Accountant bij een bancaire instelling. Deze bijdrage is geschreven op persoonlijke titel en is een voortvloeisel uit het onderzoek dat uitgevoerd is ter afsluiting van de Executive Master of Finance and Control (EMFC).
  - **Prof. dr. A.C.N. van de Ven RA** is hoogleraar Internal Control & Accounting Information Systems aan TIAS, School for Business and Society, Tilburg University.
- 

## Literatuur

- AccountAbility Standards Board (2015) AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015. AccountAbility (New York). <https://www.accountability.org/standards/>
- Bryson JM (2004) What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review* 6(1): 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Donaldson T, Preston LE (1995) The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review* 20(1): 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Dumay J, Benardi C, Guthrie J, Demartini P (2016) Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum* 40(3): 166–185. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2016.06.001>
- Eccles RG, Krzus MP (2010) One report: Integrated reporting for a sustainable strategy movement. John Wiley & Sons Inc. (Hoboken NJ).
- Eccles RG, Krzus MP (2014) The integrated reporting movement. John Wiley & Sons Inc. (Hoboken NJ).
- Eden C, Ackermann F (1998) Making strategy: The journey of strategic management. In: Eden C, Ackermann F (Eds) *Making strategy: The journey of strategic management*. Sage Publishing (Thousand Oaks): 122–999. <https://doi.org/10.4135/9781446217153.n1>
- Ernst & Young Accountants LLP (2016) *Verslaggeving in 2025*. Ernst & Young Accountants LLP (Amsterdam).
- Ernst & Young (2017) Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors? EY UK. [https://www.ey.com/en\\_bh/assurance/is-your-nonfinancial-performance-revealing-the-true-value-of-your-business](https://www.ey.com/en_bh/assurance/is-your-nonfinancial-performance-revealing-the-true-value-of-your-business)
- Flower J (2015) The International Integrated Reporting Council: a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting* 27: 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.002>
- GRI (Global Reporting Initiative) (2013). GRI G4 Reporting Principles and Standard Disclosures. GRI (Amsterdam) <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/> [vervallen, zie GRI 2018].
- GRI (Global Reporting Initiative) (2018) GRI Sustainability Reporting Standards and Standards Glossary. GRI (Amsterdam). <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
- GRI (Global Reporting Initiative) (2020) Small business big impact, SME sustainability reporting from vision to action. Global Reporting Initiative (GRI) (Amsterdam). <https://www.globalreporting.org/search/?query=small+business>

- Hurks P, Langendijk H, Nandram K (2015) How do current public Integrated Reports align with the IR Framework? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 89(12): 518–532. <https://doi.org/10.5117/mab.89.31220>
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013) The International <IR> Framework. International Integrated Reporting Council (IIRC) (London). <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>
- Johnson MP (2015) Sustainability management and small and medium-sized enterprises: Managers' awareness and implementation of innovative tools. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 22(5): 271–285. <https://doi.org/10.1002/csr.1343>
- NEMACC (2013) De netto-voordelen van integrated reporting voor het MKB. Onderzoeksrapportage over het belang van integrated thinking en integrated reporting voor het midden- en kleinbedrijf in Nederland. NEMACC (Amsterdam). [https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-externe-verslaggeving/integrated-reporting/nemacc\\_de\\_netto-voordelen\\_van\\_integrated\\_reporting\\_voor\\_het\\_mkb\\_december\\_13.pdf](https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-externe-verslaggeving/integrated-reporting/nemacc_de_netto-voordelen_van_integrated_reporting_voor_het_mkb_december_13.pdf)
- NIBR (Network Italiano Business Reporting) (2018) Integrated Reporting <IR>: Focus on integrated thinking, a handbook for the change journey. <https://integratedreporting.org/resource/integrated-reporting-ir-focus-on-integrated-thinking-a-handbook-for-the-change-journey/>
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (2017, July 11) Disclosure Topic Tables. <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2017/08/Disclosure-Topic-Tables.pdf>