

# Mervyn E. King, de King-rapporten en de weg naar integrated reporting

Patrick Klijnsmit

**SAMENVATTING** De auteur van het voorgaande artikel, Mervyn E. King, is vice-voorzitter van de International Integrated Reporting Committee, is voormalig lid van het Zuid-Afrikaanse hooggerechtshof, is buitengewoon hoogleraar en bekleedt een veelheid aan andere (neven)functies.<sup>1</sup> King is internationaal echter vooral bekend om de drie naar hem vernoemde rapporten op het gebied van corporate governance: King I uit 1994, King II uit 2002 en het in 2009 gepubliceerde King III rapport. Daarnaast is King verantwoordelijk voor baanbrekende initiatieven op het gebied van integrated reporting in Zuid-Afrika.

## 1 Inleiding

King begint zijn betoog dat hij voor het MAB heeft geschreven met de stelling: *'The history of accountancy establishes that changes to reporting standards and practices occurred as a result of global events or crises'* (King, 2011, p. 535). Deze stelling is in een globale context eenvoudig te onderschrijven, maar doet ook op lokaal niveau, en meer specifiek in Zuid-Afrika, opgeld. In deze aanvulling op het betoog van King, wordt nader ingegaan op de specifieke geschiedenis van de corporate governance regelgeving in Zuid-Afrika en de belangrijke rol die de verschillende King-rapporten hierbij hebben gespeeld (paragraaf 2 t/m 4). Van hieruit worden de vervolgstappen op de weg naar integrated reporting beschreven (paragraaf 5) en wordt ingegaan op de significante bijdrage die de Zuid-Afrikaanse rapporten, richtlijnen en codes hierbij hebben gehad en in de toekomst nog zullen hebben (paragraaf 6).

## 2 King I

In juli 1993 werd het King Committee on Corporate Governance opgericht door het Institute of Directors in Southern Africa (IoDSA). Het King Committee was actief in een periode waarin Zuid-Afrika enorme sociale en politieke veranderingen onderging en de apartheid werd afgeschaft.<sup>2</sup> Door de afschaffing van de apartheid was er sprake van een duidelijke omwenteling in de attitude met betrekking tot de verdeling van eigendom en zeggenschap in het bedrijfs-

leven. Economische participatie van alle bevolkingsgroepen kwam hoog in het vaandel te staan. Daarnaast ontworstelde Zuid-Afrika zich uit decennia van toenemend internationaal isolement. Zuid-Afrikaanse ondernemingen werden hierdoor niet alleen geconfronteerd met meer internationale concurrentie op de thuismarkt, maar bovendien met nieuwe mogelijkheden op de internationale markten. Het verkrijgen van een positie in deze nieuwe markten maakte het naleven van internationale usances en best practices op het gebied van corporate governance echter onontbeerlijk. Door voornoemde ontwikkelingen is het dan ook niet verrassend dat het King I rapport, dat op 29 November 1994 werd gepubliceerd, in belangrijke mate beïnvloed werd door de grote politieke ommekeer in Zuid-Afrika. Het aandachtsgebied van het King Committee was mede daardoor aanmerkelijk breder dan van haar tijdsgenoot het Cadbury Committee in het Verenigd Koninkrijk (Klijnsmit, 2001, p. 41).

Het King Committee stelde zich primair ten doel om in Zuid-Afrika in brede zin de hoogst mogelijke corporate governance standaarden te bewerkstelligen. Anders dan het Cadbury Committee, richtte het King Committee zich hierbij niet primair op de financiële aspecten van corporate governance. Daarnaast had het Committee de specifieke opdracht om een Code of Ethical Practice te formuleren die rekening hield met *'the new class of entrepreneurs being members of disadvantaged communities'* (King Committee, 1994, p. 8). Het King I rapport kent hierdoor dan ook belangrijke passages over positieve discriminatie, medezeggenschap van medewerkers en ethische vraagstukken. In tegenstelling tot de overige aanbevelingen in het rapport, waarvan de toepasbaarheid zich in praktische zin veelal beperkte tot grotere ondernemingen en meer in het bijzonder ondernemingen die genoteerd waren aan de beurs van Johannesburg, kenden deze passages in het algemeen een generieke toepasbaarheid. Deze generieke toepasbaarheid kan ook worden teruggevonden in twee relevante bijlagen bij het King I rapport, te weten een

'Code of Ethics for Enterprises and all who deal with Enterprises' en de 'Affirmative Action Guidelines'.

De IoDSA zelf stelt dat door de brede aanpak van het King I rapport, dit rapport bij haar publicatie internationaal werd erkend als het meest alomvattende rapport over corporate governance, waarin 'the inclusive approach to corporate governance' werd omarmd (IoDSA, 2011). Men zou kunnen stellen dat King met zijn brede benadering van corporate governance expliciet de verbinding heeft gelegd tussen financiële en maatschappelijke doelstellingen, waarbij, in tegenstelling tot destijds mogelijk overheersende doctrine, de maatschappelijke doelstellingen niet ondergeschikt waren aan de financiële doelstellingen. De pariteit tussen de verschillende doelstellingen die King betoogde, kan worden gezien als voorloper van het huidige denken over sustainability, waarbij King zich in 1994, door de specifieke situatie in Zuid-Afrika, begrijpelijkerwijs vooral richtte op de sociale component hiervan.

Reeds vanaf het eerste King-rapport in 1994, heeft King aangestuurd op een vrijwillige implementatie van de aanbevelingen gecombineerd met een 'pas toe of leg uit'-aanpak. Hierbij wordt een toelichting op de implementatie van de aanbevelingen gegeven in een rapport in het jaarverslag. King heeft nooit gestreefd naar inbedding van zijn aanbevelingen in wet- en regelgeving zoals bijvoorbeeld bij Sarbanes-Oxley het geval is. De achtergrond van King als advocaat en specialist in ondernemingsrecht heeft hem het inzicht gegeven dat gedetailleerde codificatie in wet- en regelgeving leidt tot het formeel afvinken van verplichtingen en niet tot het doorleven van de aanbeveling. In een interview stelde King het als volgt: 'You can have all the bloody rules in the world, but you cannot legislate honesty. And I'll tell you as a corporate lawyer, I've found it's much easier to get around a rule than a principle' (Bisoux, 2004).

De aanbevelingen van King I werden grotendeels verankerd in de listing rules van de Johannesburg Stock Exchange, hetgeen resulteerde in een verplichte rapportage over de implementatie van de aanbevelingen in het jaarverslag in lijn met het 'pas toe of leg uit'-principe. De implementatie van deze verplichting heeft geleid tot enige jaren van discussie tussen het bedrijfsleven en de accountancyprofession in Zuid-Afrika (Reinecke, 1996). Onafhankelijk van de formele verankering in de listing rules en ondanks het niet verplichte karakter van de aanbevelingen kon het King-rapport ook in juridische zin echter wel degelijk een rol van betekenis spelen. Doordat in het rapport concrete invulling werd gegeven aan anderszins abstract geformuleerde verantwoordelijkheden van de

ondernemingsleiding, konden de aanbevelingen fungeren als een juridisch referentiekader voor goed ondernemingsbestuur.

### 3 King II

Ruim zeven jaar na de introductie van King I, werd in maart 2002 het tweede King-rapport gelanceerd. King II was primair geïnitieerd met als doelstelling een review van het King I rapport uit te voeren, maar resulteerde *de facto* in een forse uitbreiding van het King I rapport en ging aanmerkelijk verder ten aanzien van de integrale aanpak van corporate governance vraagstukken. De duidelijke focus van King I op ethiek en positieve discriminatie, die zeer opportuun was tijdens de afschaffing van de apartheid, is in King II minder prominent aanwezig. Veel van de principes uit King I die op deze onderwerpen betrekking hadden waren namelijk tussen 1994 en 2002 al vastgelegd in formele wet- en regelgeving (King, 2002, p. 7), waardoor de noodzaak voor verdere behandeling in het King II rapport was vervallen. Desalniettemin had Zuid-Afrika in 2002 nog steeds te maken met grote sociaal economische problemen en heeft dit wel degelijk zijn weerslag op de rapportage.

Het King Committee had bij het opstellen van het King II rapport, naast de algemene herijking van het King I rapport, ook specifiek ten doel om een eerder voorstel uit King I over de 'inclusive approach for the sustainable success of companies' nader uit te werken. Deze uitwerking resulteerde in specifieke richtlijnen over sustainability reporting. Voor deze richtlijnen werd in King II dankbaar verwezen naar de Sustainability Reporting Guidelines on economic, environmental and social performance van de Global Reporting Initiative (King, 2002, p. 35). Hiermee wordt in King II de zogenaamde triple bottom line geïntroduceerd. Net als het King I rapport is het King II rapport echter wel principles-based en de specifieke omstandigheden van de onderneming zijn dan ook een belangrijk uitgangspunt bij de toepassing van de richtlijnen en de rapportage over de uitkomsten. Dit geldt dus ook voor sustainability reporting, ondanks de gedetailleerde richtlijnen hierover in zowel King II als in de Sustainability Reporting Guidelines. King dringt erop aan dat de leiding van een onderneming analyseert welke zaken voor hen relevant zijn en blijft ook in het geval van sustainability reporting weg van formele codificatie en 'checking the boxes'.

Wel blijkt ook in King II de specifieke problematiek in Zuid-Afrika te leiden tot heel concrete aandachtspunten bij het opstellen van een sustainability report. Het gaat dan onder andere over de volgende punten (zie ook King, 2002, p. 35/36):

- Veiligheid van de werkplek en afname van (dodelijke) ongelukken

Dit aandachtspunt kan worden verklaard door de oververteenwoordiging van mijnbouwbedrijven in de Zuid-Afrikaanse economie. Veel van de grote bedrijven op de Johannesburg Stock Exchange zijn mijnbouwbedrijven en in 2000 was bijna de helft van de export mijnbouw-gerelateerd. De Zuid-Afrikaanse mijnbouwindustrie heeft echter wereldwijd één van de slechtste reputaties op het gebied van veiligheid, met rond de tijd dat het King II rapport uitkwam nog honderden dodelijke ongevallen per jaar.

- Impact van HIV/AIDS op de activiteiten van de onderneming

Zuid-Afrika kent een zeer sterke verspreiding van HIV/AIDS onder haar bevolking met een percentage van 11,4 procent voor de gehele populatie<sup>3</sup> in 2002 en zelfs hogere percentages onder de beroepsbevolking en zwangere vrouwen. De HIV/AIDS problematiek heeft door deze enorme verspreiding een grote impact op het bedrijfsleven en de economie in het algemeen. Het adresseren van deze problematiek is voor Zuid-Afrikaanse bedrijven daarom van groot belang.

- Steun voor black economic empowerment

Ondanks het afschaffen van de apartheid is er in 2002 nog steeds sprake van een zeer groot welvaartsverschil tussen de verschillende bevolkingsgroepen in Zuid-Afrika. Dit leidt tot sociale spanningen en hoge criminaliteitscijfers, maar hindert bovendien de verdere economische ontwikkeling doordat voor het overgrote deel van de bevolking volwaardige economische participatie niet bereikbaar is.

Net als het eerste King-rapport werd ook King II internationaal gewaardeerd voor de bijdrage die het leverde aan het verder uitwerken van goede corporate governance principes en vooral vanwege de integrale of inclusive benadering die King hierbij hanteerde. Opnieuw bleek hierbij de bijzondere sociale, politieke en economische context van Zuid-Afrika een goede voedingsbodem voor het hanteren van deze brede scope.

#### 4 King III

Het meest recente King-rapport werd gepubliceerd op 1 september 2009 en was noodzakelijk geworden door de nieuwe Companies Act in Zuid-Afrika en gewijzigde internationale trends en usances in corporate governance. Het gaat hierbij om aangepaste terminologie in lijn met de Companies Act en een verdere uitwerking van de richtlijnen voor het bestuur van de onderneming, waaronder bijvoorbeeld richtlijnen ten aanzien van remuneratie. Alhoewel ook King III nog steeds een onverplicht karakter heeft, zijn er wel meer zaken die zich (mede) door internationale

gebruiken lenen voor een meer formele naleving. De internationale ontwikkelingen op het gebied van corporate governance in de nadagen van de kredietcrisis en met name de maatschappelijke zorgen over (excessieve) remuneratie, lijken een stevige invloed te hebben op het King III rapport.

Een zeer belangrijk verschil tussen King III en de eerdere King-rapporten was dat King III betrekking had op alle organisaties en niet alleen op de grotere ondernemingen in Zuid-Afrika. King III heeft derhalve ook betrekking op non-profit organisaties en het midden- en kleinbedrijf. Wel wordt hierbij door King aangegeven dat het bestuur van een organisatie zelf moet beoordelen of en hoe de verschillende aanbevelingen de organisatie raken. Er is ook zeker geen sprake van volledige en onvoorwaardelijke acceptatie van King III door deze organisaties.<sup>4</sup> Voor ondernemingen die genoteerd zijn aan de beurs van Johannesburg is King III opgenomen in de listing rules voor verslagjaren die starten op of na 1 maart 2010.

In het derde rapport van King wordt afscheid genomen van een separaat sustainability report en wordt aanbevolen om de financiële en sustainability informatie samen te voegen in een integrated report. Dit rapport moet voldoende informatie bevatten om vast te stellen wat de positieve en negatieve impact is geweest van de activiteiten die de organisatie heeft uitgevoerd op de gemeenschap waarbinnen het opereerde gedurende het verslagjaar (King, 2009, p. 12). Hiermee neemt Zuid-Afrika wereldwijd een leidende positie in. Door het verplichte karakter in de listing rules van de beurs van Johannesburg, zullen Zuid-Afrikaanse beursgenoteerde ondernemingen voorop lopen in het geïntegreerd rapporteren over de sociale, milieu- en financiële aspecten van hun activiteiten. Het tot stand komen van een geïntegreerde rapportage zal moeten worden ingebed in de business processen en het management van een onderneming. Ondernemingen zullen gedurende het jaar hun activiteiten moeten sturen en de uitkomsten moeten monitoren rekening houdend met alle aspecten die in een integrated report tot uiting komen.

De belangrijkste principes ten aanzien van integrated reporting die in King III worden vermeld (King 2009, pp. 49-50) en ook worden herhaald in het Framework for Integrated Reporting, Discussion Paper (Integrated Reporting Committee, 2011a, p. 18) zijn:

- effectieve communicatie met alle belanghebbenden is essentieel;
- integrated reporting moet de focus leggen op de inhoud en niet op de vorm en moet op een transparante wijze materiële, relevante, toegankelijke en begrijpelijke informatie openbaar maken die kan worden vergeleken met de historische prestaties van een onderneming;

- integrated reporting moet een formeel onderdeel zijn van het rapportageproces van een onderneming;
- teneinde effectief te zijn moet er minstens eens per jaar gerapporteerd worden;
- op een integrated report moet onafhankelijke assurance worden gegeven.

Naast de algemene uitgangspunten en de richtlijnen zoals vastgelegd in het King III rapport, werd dit rapport vergezeld van een veelheid aan zogenaamde practice notes die nadere invulling gaven aan de teksten in het rapport zelf. Een voorbeeld hiervan, dat wederom de specifieke situatie van Zuid-Afrika onderstreept, zijn de practice notes inzake de Broad-Based Black Economic Empowerment (B-BBEE). In deze practice notes worden onder andere richtlijnen vermeld voor het rapporteren over de B-BBEE scorecard in het integrated report (IoDSA, 2010).

Omdat King III voor de meeste ondernemingen in Zuid-Afrika geen zelfstandige juridische basis kent en naleving van de code zelfs bij beursgenoteerde ondernemingen, vanwege het ‘pas toe of leg uit’-principe, geen vanzelfsprekendheid is, dwingt het King-rapport het vervaardigen van een integrated report niet formeel af. Het vervaardigen van een integrated report wordt echter wel gesteund door een ander rapport in Zuid-Afrika te weten de Draft Code for Responsible Investing by Institutional Investors in South Africa. De code is opgesteld door de Committee on Responsible Investing by Institutional

Investors in South Africa onder leiding van John Oliphant en met Mervyn E. King als een van de leden. De code bestaat uit vier principes, waarbij het eerste principe aangeeft dat een institutionele belegger sociale, milieu- en governance-overwegingen mee moet nemen bij zijn besluit om in een onderneming te investeren. Voor de oordeelsvorming hierover zal integrated reporting een belangrijke bijdrage kunnen leveren (zie ook Integrated Reporting Committee, 2011b).

## 5 Integrated Reporting Committee

Nog voor de oprichting van het International Integrated Reporting Committee in juli 2010, was in Zuid-Afrika in mei 2010 al het Integrated Reporting Committee (IRC) van start gegaan. Het Zuid-Afrikaanse IRC wordt (wederom) voorgezeten door Mervyn E. King en is een logisch vervolg op King III. Immers, door de vooruitstrevende rol van King III en de hieruit voortvloeiende beweging richting een integrated report ontstond de situatie dat specifieke rapportagerichtlijnen voor integrated reports nog nergens beschikbaar waren. Hierdoor moest Zuid-Afrika opnieuw een voortrekkersrol aanvaarden.

Op 25 januari 2011 heeft het IRC het eerder genoemde Framework for Integrated Reporting Discussion Paper gepubliceerd. King heeft hierbij, in het persbericht dat de publicatie van de discussion paper vergezelde (Integrated Reporting Committee, 2011b), aangegeven dat het lokale IRC in Zuid-Afrika niet kon wachten op de internationale

**Tabel 1: Suggesties onderwerpen integrated report**

• A description of the scope and boundary of the integrated report.
• A concise overview of the organisation and its activities, a statement of its business model describing the manner in which it currently creates value, and an overview of its governance structure.
• A description of the risks and opportunities that are material to the organisation's current and anticipated activities. These risks and opportunities are identified based on a review of financial, social, environmental, economic and governance issues and trends, an assessment of the organisation's material impacts on financial, social, economic and environmental systems, and a review of its relationships with key stakeholders.
• A description of the organisation's strategic objectives demonstrating how these have been informed by the risks and opportunities, including sustainability issues. The report should give an indication of the organisational competencies required to realise the strategic objectives, and a succinct list of the KPIs and KRIs that will track performance against the strategic objectives and competency requirements. This should cover the short-, medium- and long-term periods.
• An account of the organisation's performance in terms of its strategic objectives, its material social, environmental, economic and financial impacts, its KPIs and KRIs.
• A statement of the organisation's anticipated activities and future performance objectives, informed by its assessment of recent performance and understanding of societal trends and stakeholder expectations.
• An overview of how the organisation remunerates employees and senior executives, including factors that could influence future remuneration.
• A brief analytical commentary that reflects the understanding of the organisation's governing structure and executive team regarding the nature of the organisation's current and anticipated performance in the context of the organisation's strategic objectives. The organisation should report how it can improve its positive material impacts and how it can eradicate or ameliorate its negative material impacts.

discussion paper. Het discussion paper van de IIRC wordt door hem in 2011 verwacht (King, 2011, p. 536). De codificatie van de aanbevelingen van King III in de listing rules van de beurs van Johannesburg en de daaruit volgende urgentie voor verdere richtlijnen inzake integrated reporting, hebben ertoe geleid dat Zuid-Afrika haar leidende rol in de discussie zal behouden. Er zal echter wel nauwe samenwerking en afstemming worden gezocht met het IIRC, dit wordt mede geborgd door de rol van vice-voorzitter van het IIRC van King.

In het discussion paper van het IRC worden de voordelen van integrated reporting besproken, wordt aandacht besteed aan de afbakening van het rapport en aan de reporting principles en worden suggesties gedaan welke zaken in het integrated report besproken moeten worden. Het gaat hierbij om zaken zoals scoping, beschrijving van de organisatie en processen, de omstandigheden waarin een organisatie opereert, strategische doelstelling enzovoort. In tabel 1 op de vorige bladzijde worden de suggesties uit het discussion paper weergegeven.

Alhoewel met de discussion paper een belangrijke eerste stap is gezet op de weg naar integrated reporting, zal er op basis van dit document nog veel discussie moeten volgen en zullen de richtlijnen nader moeten worden ingevuld om uiteindelijk te komen tot een gedegen rapportagevorm die ook voldoende uniform is om de gebruikers van de informatie in staat te stellen ondernemingen onderling te kunnen vergelijken.

## 6 De rol van Zuid-Afrika

Dankzij de drie King-rapporten en de oprichting van het IRC heeft het denken over corporate governance in de breedste zin van het woord, alsmede de ontwikkeling van integrated reporting in Zuid-Afrika in internationaal perspectief sinds 1994 voorop gelopen. Dit is ingegeven door de zeer specifieke en vaak moeilijke omstandigheden waarin het Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven en de maatschappij in het algemeen zich bevonden. Goede corporate governance richtlijnen zijn randvoorwaardelijk voor het terugkomen uit een achterstandssituatie.

Het vooruitstrevende karakter van de corporate governance richtlijnen heeft niet altijd geleid tot een even vooruitstrevende toepassing van deze richtlijnen. Uit de International Survey of Corporate Responsibility Reporting die door KPMG in 2008 is uitgevoerd, blijkt bijvoorbeeld dat Zuid-Afrikaanse ondernemingen zich voor een aantal rapportagecriteria in de internationale achterhoede bevinden (KPMG, 2008). Dit kan wellicht verklaard worden door de reflex van ondernemingen om zich te richten op het rigide voldoen aan de aanbevelingen uit de King-rapporten en daarbuiten geen additionele informatie te verschaffen. Desalniettemin rapporteert volgens de KPMG Survey 86 procent van de grootste honderd ondernemingen in Zuid-Afrika over corporate responsibility. Deze hoge score wordt volgens KPMG verklaard door de invloed van het King II rapport (KPMG, 2008, p. 93). Daarnaast wordt in hetzelfde rapport gesignaleerd dat Zuid-Afrika voorop loopt bij de integratie van het corporate responsibility report binnen de reguliere jaarverslaggeving (KPMG, 2008, p. 17). Het Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven vervult hiermee een prominente rol bij de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance en integrated reporting.

De rol van Mervyn E. King zelf is opmerkelijk. Waar Cadbury in het Verenigd Koninkrijk is opgevolgd door bijvoorbeeld Greenbury en Hampel en het werk van Peters in Nederland is voortgezet door Tabaksblatt en Frijs, is King al zeventien jaar lang de drijvende kracht achter de vernieuwing op het gebied van corporate governance, sustainability en integrated reporting in Zuid-Afrika. Deze continuïteit heeft King als persoon gepositioneerd als een internationaal erkende autoriteit in het vakgebied en heeft ervoor gezorgd dat de invloed van Zuid-Afrika in het debat veel groter is geweest dan het relatieve economische belang van het land op het wereldtoneel zou kunnen verklaren. ■

Dr. P. Klijnsmit RA is werkzaam bij ASR Nederland N.V. als directeur concerncontrol en is als docent accountantscontrole verbonden aan de Universiteit van Amsterdam.

## Noten

**1** Een volledig Curriculum Vitae is beschikbaar op [www.mervynking.co.za](http://www.mervynking.co.za).

**2** In februari 1990 werd het begin van de afschaffing van de apartheid gemarkeerd door het legaliseren van het ANC en de vrijlating van Nelson Mandela korte tijd later. Op 27 april 1994

kwam de apartheid in politieke zin definitief ten einde toen de eerste niet-rationale parlementsverkiezingen werden gehouden.

**3** Inwoners vanaf de leeftijd van 2 jaar. Bron: <http://www.avert.org/safricacastats.htm>.

**4** Zie in dit kader bijvoorbeeld het artikel van Hendricks en Wyngaard (2010) met de veelzeggende titel: South Africa's King III: A commercial governance code determining standards of conduct for civil society organizations.

## Literatuur

■ Bisoux, T. (2004), What is good governance? *BizEd*, maart / april, pp. 34-36.

■ Committee on Responsible Investing by Institutional Investors in South Africa (2010), *Draft Code for Responsible Investing by Institutional Investors in South Africa*, Johannesburg: IoDSA.

■ Hendricks, P.S.A. en R.G. Wyngaard (2010), South Africa's King III: A commercial governance code determining standards of conduct for civil society organizations, *The International Journal of Not-for-Profit Law*, vol. 12, no.2, pp. 104-109.

■ Institute of Directors in Southern Africa (2010), *Practice notes; King III chapter 9: broad-based black economic empowerment*, Johannesburg: IoDSA.

■ Institute of Directors in Southern Africa (2011); *King I-1994*, Johannesburg: IoDSA.

■ Integrated Reporting Committee (2011a), *Framework for integrated reporting and the integrated report*, Discussion Paper; Zuid-Afrika: South African Institute of Chartered Accountants.

■ Integrated Reporting Committee (2011b); *King unveils world-first integrated reporting guidelines*; persbericht, 25 januari 2011, Zuid-Afrika: South African Institute of Chartered Accountants.

■ King Committee (1994), *The King report on corporate governance*, Johannesburg: IoDSA.

■ King Committee (2002), *Executive summary of the King report 2002*, Johannesburg: IoDSA.

■ King Committee (2009), *King Code of Governance for South Africa*, Johannesburg: IoDSA.

■ King, M.E. (2011), Integrated reporting: a concept whose time has come, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 85, no. 11, pp. 535-536.

■ Klijnsmit, P. (2001), *Voluntary corporate governance disclosures. An empirical investigation of UK practices*, Amsterdam: Thela Thesis.

■ KPMG (2008), *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, KPMG International.

■ Reinecke, M. (1996), *Are your stakeholders getting the assurance they deserve?*, Accountancy SA, augustus, pp. 15-17.