

# De status van geïntegreerde verslaggeving bij organisaties: wat zijn de succes- en faalfactoren?

Karen Maas, Nancy Kamp-Roelands, Karlijn Tesselaar en Marjelle Vermeulen

**SAMENVATTING** Over de voordelen van Integrated Reporting (IR) is door voorstanders al veel geschreven. Zo zijn onder andere de verbeterde dialoog met stakeholders en waardecreatie veelvoorkomende argumenten. De nadelen van IR zijn vooralsnog onderbelicht gebleven. Analyse van een enquête onder 103 Accountants in Business (AIB's) biedt inzicht in de huidige praktijk van IR, de onderliggende motieven om hiermee aan de slag te gaan en de voordelen en nadelen van IR.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** AIB's zijn accountants die grotendeels werkzaam zijn in een financiële functie binnen een organisatie, zoals controller of CFO. AIB's kunnen een belangrijke rol spelen in het proces van IR. Hun expertise gericht op het verzamelen, meten, analyseren en rapporteren van financiële gegevens kan goed gebruikt worden om niet-financiële gegevens in kaart te brengen. Deze bijdrage geeft informatie over de rol die AIB's voor de ontwikkeling en implementatie van IR binnen de organisatie kunnen spelen.

## 1 Inleiding

Het einde van de twintigste eeuw en het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw zijn gekenmerkt door een toenemende globalisering, die gepaard is gegaan met verschuivende maatschappelijke ontwikkelingen en sociaal-economische veranderingen (Wallage, 2011). De opkomst van veel grote multinationale organisaties, een groeiende complexiteit van de bedrijfsomgeving, (inter)nationale wetgeving en productieketens zijn hier slechts enkele voorbeelden van. Deze ontwikkeling heeft de verwachtingen die de maatschappij van organisaties heeft beïnvloed. De globalisering leidt tegelijkertijd tot het ontstaan van ethische, economische, sociale en milieuvraagstukken. Stakeholders willen graag inzicht in de wijze waarop de organisatie hiermee omgaat. Geïsoleerde financiële verslaggeving voldoet niet meer aan de informatiebehoefte van belanghebbenden (Cheng et al., 2014; Kamp-Roelands, 2011; Wallage, 2011). Zij hebben behoefte aan financiële informatie, niet-financiële informatie en inzicht in de manier waarop deze

aspecten elkaar beïnvloeden en met elkaar samenhangen. Deze verschuiving in informatiebehoefte heeft geleid tot nieuwe vormen van niet-financiële verslaggeving. Integrated Reporting (IR) is een nieuwe vorm van niet-financiële verslaggeving die steeds meer aandacht krijgt van organisaties, academici en stakeholders. Diverse Nederlandse beursgenoteerde organisaties, zoals Akzo Nobel, DSM, TNT, PostNL, Unilever en Philips, hebben het concept IR al opgepikt. Deze organisaties proberen door middel van IR inzicht te geven in de maatschappelijke betekenis van hun organisatie (Kamp-Roelands, 2011).

Hoe organisaties het beste vorm kunnen geven aan het concept IR is nog niet volledig uitgekristalliseerd. De implementatie van IR bij organisaties, en het proces dat daaraan vooraf gaat, verloopt nog moeizaam (NE-MACC, 2013). Er is weinig bekend over de motivaties van organisaties om met IR aan de slag te gaan en over de voor- en nadelen van IR voor organisaties. De academische literatuur rondom IR is beperkt. Empirisch onderzoek over de consequenties van IR ontbreekt vooralsnog. Deze bijdrage schetst een duidelijk beeld van de huidige Nederlandse situatie en helpt zodoende om de determinanten van IR in kaart te brengen. Wat motiveert organisaties om IR te implementeren? Kunnen organisaties profiteren van IR en zo ja, hoe? Wat kunnen AIB's in dit hele proces betekenen? Door middel van een enquête onder AIB's hebben de Erasmus School of Economics (ESE), EY, de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en NE-MACC (dat is het kenniscentrum van de NBA en de Erasmus Universiteit Rotterdam), onderzocht wat de huidige praktijk van IR is. AIB's zijn veelal werkzaam in een financiële functie in een organisatie, waardoor zij als procesbegeleider kunnen optreden in het IR-proces. Deze enquête is een eerste stap om informatie over de motivaties en consequenties van IR te verzamelen. De resultaten geven een beeld over de huidige stand van zaken en waardevolle inzichten omtrent IR bij organisaties. AIB's uit zowel het MKB als uit grote organisaties hebben deelgenomen aan de enquête. In de analyse is geen onderscheid gemaakt tussen MKB en

grote organisaties. Eerder onderzoek toonde aan dat de grootte van een organisatie een positief effect heeft op de mate van duurzaamheidsverslaggeving (Adams et al., 1998; Gray et al., 2001; Vormedal & Ruud, 2009; Morhardt, 2010; Amran & Haniffa, 2011). Omdat dit ook opgaat voor IR (NEMACC, 2013), is de grootte van de organisatie in deze bijdrage buiten beschouwing gelaten.

In de volgende paragraaf wordt de ontwikkeling van het concept IR behandeld. Paragraaf 3 beschrijft de invloed van stakeholders op de ontwikkeling van IR als internationale trend. In paragraaf 4 worden de moties en voor- en nadelen van IR besproken. Paragraaf 5 specificeert de onderzoeksaanpak. Vervolgens worden in paragraaf 6 de resultaten besproken, gevolgd door de conclusies in paragraaf 7. De bijdrage wordt afgesloten met enkele aanbevelingen in paragraaf 8.

## 2 Ontwikkeling van IR

De economische crisis van 2009 toont dat het gedrag en de kernprincipes van de huidige maatschappij moeten veranderen (King, 2011). De maatschappij (zoals overheid, burgers, werknemers en overige stakeholders) verwacht in toenemende mate dat een organisatie meer verantwoordelijkheid neemt voor de impact die zij heeft op de samenleving en het milieu (Eccles & Krzus, 2010; Maas, 2011). De verschuivende behoefte van stakeholders van financiële naar niet-financiële informatie, heeft geleid tot een toename in niet-financiële verslaggeving door organisaties. Zo proberen veel organisaties aan de wensen van de stakeholders tegemoet te komen, door hun traditionele financiële verslaggeving aan te vullen met niet-financiële informatie. Dit doen zij door de niet-financiële informatie te verwerken in het jaarverslag of door een apart duurzaamheidsverslag, maatschappelijk verslag of MVO-rapport te publiceren waarin de organisatie verantwoording aflegt over de verrichte activiteiten (Cheng et al., 2014). Omdat de exacte behoeften van de stakeholders van de organisatie niet duidelijk zijn, ontstaat een grote diversiteit aan niet-financiële informatie. Dit leidt tot grote verschillen in niet-financiële informatie per organisatie (Van Kuijk & Leus, 2010). Hierdoor is verificatie en vergelijkbaarheid van deze informatie lastig en slechts beperkt bruikbaar voor de stakeholders van de organisatie (Cheng et al., 2014).

IR 'veronderstelt een strategie en bedrijfsvoering gericht op waardecreatie voor stakeholders' (Wallage, 2011, p. 548). Het concept wordt wereldwijd in toenemende mate als oplossing gezien om de door de organisatie gepubliceerde en de door de stakeholder verwachte financiële en niet-financiële informatie op één lijn te brengen (NEMACC, 2013). Critici beargumen-teren dat IR niet echt vernieuwend is en vragen zich af waarin deze nieuwe trend verschilt van eerdere vormen van maatschappelijke verslaggeving. IR zou verder

gaan dan het jaarlijks samenbrengen van economische, sociale en governance (ESG) informatie (Wallage, 2011). Jeyaretnam en Niblock-Siddle (2010) claimen dat de ontwikkeling van IR is gevoed door de gebreken die de huidige financiële en maatschappelijke verslaggeving kenmerkt. Het vernieuwende van IR is, in tegenstelling tot bestaande richtlijnen zoals GRI, dat het bij een juiste implementatie door organisaties niet alleen informatie geeft over de behaalde impact op alle ESG-factoren, maar tevens rekening houdt met de toekomstige waarde voor de organisatie, investeerders en overige stakeholders (Adams, 2014). Wel moet hierbij de kritische vraag worden gesteld of organisaties werkelijk de dialoog met de stakeholders willen verbeteren, of dat het reputatie-effect zwaarder weegt.

Daarnaast onderscheidt IR zich op denkwijze, waarborging van kapitaal, focus, tijdsbestek, vertrouwen en waardebeoordeling van traditionele verslaggeving (zie tabel 1). Een geïntegreerd rapport geeft informatie over de wederzijdse beïnvloeding van financiële en niet-financiële factoren (King, 2011; Pouw & Van der Laan, 2012) en heeft zodoende tot doel organisaties aan te moedigen om hun ESG-factoren te integreren in hun bedrijfsactiviteiten (Ioannou & Serafeim, 2014). Volgens de International Integrated Reporting Council (IIRC) stelt dit een organisatie in staat meer strategische beslissingen te nemen met betrekking tot duurzaamheidskwesties. Door een gebrek aan empirisch onderzoek is deze stelling echter nog niet bewezen. Ook zou een geïntegreerd rapport de communicatie van de bedrijfsstrategie, governance, prestaties en vooruitzichten moeten verbeteren (IIRC, 2013). Zo kunnen stakeholders een beter begrip krijgen van de relatie tussen duurzaamheid en financiële prestaties (Jeyaretnam & Niblock-Siddle, 2010).

Het proces van IR kan in een aantal fasen ingedeeld worden. De eerste fase is de bewustwordingsfase. Bewustwording van het belang om financiële en niet-financiële informatie te integreren kan leiden tot een toekomstgerichte langetermijnvisie, een aspect dat noodzakelijk is voor de ontwikkeling van IR (IIRC, 2013; Eccles & Krzus, 2010; Kolk, 2004). Invulling van deze langetermijnvisie vraagt om het bepalen van de positie en strategie van een organisatie (Elkington & Renaut, 2010). Een volgende stap is om de strategie om te zetten in actie, de implementatiefase. Voor de implementatie van de strategie is de ontwikkeling van nieuwe accounting- en managementprocessen vereist (Adams, 2014): organisaties zullen hun positionering tegenover belanghebbenden, bedrijfsethiek, transparantie en duurzaamheid moeten veranderen door onder andere het business model aan te passen (Frias-Aceituno et al., 2013). Het monitoren van de resultaten en hierover verantwoording afleggen is een laatste stap naar IR (Mammatt, 2010). AIB's hebben ervaring met

**Tabel 1** Kenmerken van IR ten opzichte van huidige financiële verslaggeving (Bron: NEMACC, 2013)

| Kenmerk                 | Huidige rapportage     | Integrated reporting                                      | Belangrijke verschillen   |
|-------------------------|------------------------|---|---|
| Denkwijze               | Geïsoleerd             | Geïntegreerd  | Zakelijke beslissingen worden niet genomen los van milieu, sociale en economische effecten van de organisatie, maar binnen het kader van de bedrijfsprestaties op al deze elementen op korte, middellange en lange termijn.   |
| Waarborgen van kapitaal | Financieel kapitaal    | Alle vormen van kapitaal                                  | De organisatie rapporteert over de bijdrage van alle vormen van kapitaal (financieel, fysiek, menselijk, intellectueel, natuurlijke hulpbronnen en maatschappelijke relaties) aan de waardecreatie van de organisatie en de onderlinge relatie tussen deze vormen van kapitaal, evenals het gebruik, risico's en kansen in de economische waardeketen. Het identificeert de materiële en immateriële activa die de sleutel zijn tot succes van een organisatie. |
| Focus                   | Verleden, financieel   | Verleden & toekomst, verbonden, aanhoudende waardecreatie | Financiële bedrijfsrapportages richten zich momenteel op financiële prestaties in het verleden en maken zelden betekenisvolle verbindingen met andere rapportages, zoals duurzaamheids- of MVO-verslagen. Een geïntegreerd verslag richt zich zowel op de bedrijfsprestatie in het verleden als in de toekomst en maakt verbindingen tussen de onderliggende financiële en niet-financiële processen van waardecreatie.   |
| Tijdsbestek             | Korte termijn          | Korte, middellange en lange termijn                       | Integrated reporting richt zich niet alleen op de kortetermijnbedrijfsprestaties (<1 jaar), maar ook op de middellange en lange termijn, zodat de bijdrage van beslissingen en investeringen aan waardecreatie op lange termijn kan worden beoordeeld.  |
| Vertrouwen              | Afgebakende rapportage | Grotere transparantie                                     | In tegenstelling tot het financiële jaarverslag, bevat een geïntegreerd verslag een ruimere uitleg over hoe een organisatie waarde creëert, binnen de context van het bedrijfsmodel van de organisatie en de netto impact van de organisatie op het milieu, de maatschappij en de economie.   |
| Waardebepaling          | Boekwaarde             | Marktwaarde   | Integrated reporting kijkt verder dan alleen de financiële prestatie en boekwaarde behaald in het verleden door inzicht te geven in de immateriële activa en externe effecten, waardoor potentiële waardecreatie – financieel en niet-financieel - in de toekomst signaleerd wordt.   |

het verzamelen, meten, analyseren, monitoren en rapporteren van financiële gegevens. Betrouwbaarheid en consistentie in de gegevens spelen daarbij een belangrijke rol. De expertise van AIB's zou daarom in de verschillende fasen van IR gebruikt kunnen worden om dit proces te begeleiden.

De IIRC, een organisatie die de relevante spelers in het veld van corporate reporting heeft samengevoegd, presenteerde in december 2013 een richtlijn voor integrale verslaggeving. Het raamwerk moet de toepassing van IR voor organisaties vergemakkelijken en niet-financiële verslaggeving transparanter en beter vergelijkbaar maken. Inmiddels maakt IR wereldwijd een opmars. Zo heeft Zuid-Afrika als eerste land haar beursgenoteerde organisaties verplicht om een integrated report te publiceren. De organisaties op de Johannesburg Stock Exchange moeten sinds 2012 op basis van het 'comply or explain'-principe een integrated report uitbrengen. Ook in Frankrijk zijn ontwikkelingen voor

verplichte geïntegreerde openbaarmaking (Artikel 225-102-1, wet-Grenelle II). In Nederland bestaat nog geen regelgeving omtrent IR. Nederlandse organisaties die zijn betrokken in IR doen dit op vrijwillige basis.

### 3 De rol van stakeholders

Grote organisaties reageren op de vraag naar meer niet-financiële informatie door op vrijwillige basis in hun jaarverslaggeving steeds meer niet-financiële informatie op te nemen (Ramanna, 2013). Waar in 2008 nog 63% van de 100 grootste Nederlandse organisaties vrijwillig publiceerde over niet-financiële informatie, was dit in 2013 gestegen naar 82% (KPMG, 2013). Organisaties die niet-financiële informatie meten en rapporteren, hebben vaak een langetermijnvisie en nemen duurzaamheid serieus (Eccles et al., 2012). Ook toont onderzoek aan dat duurzaamheidsverslaggeving leidt tot een vergroot bewustzijn bij organisaties van hun rol in de samenleving (Kolk, 2004).

### 3.1 *Veranderende verwachtingen*

Er zijn twee belangrijke groepen stakeholders die eisen stellen aan de integratie van niet-financiële aspecten in de organisatiestrategie en hier ook transparante informatie over willen hebben (Eccles, 1990). De eerste groep stakeholders zijn investeerders, krediet- en kapitaalverstrekkers die in toenemende mate vragen naar transparantie en verantwoording die verder gaat dan alleen de financiële prestaties. Naast informatie over de langetermijnpact van organisaties op de maatschappij, is een verschuiving ontstaan in de informatiebehoefte bij deze groep belanghebbenden (Eccles, 1990). Zo constateren investeerders een aantal beperkingen bij investeringsbeslissingen die volledig gebaseerd zijn op financiële informatie (o.a. ACCA, 2014): (1) financiële informatie geeft 'een terugblik' op de prestaties van de organisatie en is een onvolmaakte voorspeller van toekomstige financiële prestaties, (2) niet-financiële informatie kan inzicht geven in de verwachte toekomstige financiële prestaties van de organisatie, en (3) voor de meeste organisaties geldt dat hun marktwaarde hoger is dan hun boekwaarde. Door aanvullende informatie over de immateriële activa van een organisatie die (nog) niet zijn vastgelegd op de balans, wordt hier inzicht in verkregen (De Leo & Vollbracht, 2011).

De tweede groep stakeholders is van mening dat organisaties een verplichting hebben om informatie te melden aan andere stakeholders dan aandeelhouders, ook als aandeelhouders niet in die informatie geïnteresseerd zijn. Voor stakeholders zoals klanten, maatschappelijke organisaties of consumenten, is bijvoorbeeld het inzicht in de totstandkoming en herkomst van producten, en daarmee de impact op milieu en mensenrechten, van groeiend belang (De Leo & Vollbracht, 2011). Steeds meer stakeholders zijn zich bewust dat zaken als water, voedsel- en grondstoffenschaarste en klimaatveranderingen tot ingrijpende politieke, economische en maatschappelijke ontwrichtingen leiden. Het gevolg hiervan is dat organisaties zich in toenemende mate tegenover al hun belanghebbenden moeten verantwoorden (Dassen, 2011).

### 3.2 *Nieuwe vormen van waardecreatie*

Een steeds groter wordende groep wetenschappers, managers en analisten is ervan overtuigd dat naast de financiële crisis en de stagnerende economische groei, een tweede crisis gaande is die steeds meer impact krijgt. Grondstoffenschaarste en klimaatverandering worden gezien als het resultaat van kortetermijn-winststreven en van onvoldoende aandacht voor duurzame economische groei. De enige manier om deze crises het hoofd te bieden is door voldoende aandacht te geven aan niet-financiële waardecreatie op de lange termijn (Eccles & Krzus, 2010; Krzus, 2011). Immateriële factoren, als merk, reputatie, innovatiekracht, manage-

ment en duurzaamheid spelen een steeds belangrijker rol in de waarde van een organisatie (Eccles et al., 2012; Ocean Tomo, 2010).

De toepassing van IR door een organisatie veronderstelt een bedrijfsvoering die gericht is op waardecreatie voor stakeholders (Wallage, 2011). Met andere woorden, organisatieactiviteiten zijn erop gericht om waarde te creëren op economisch, sociaal en milieugebied voor zowel de organisatie als haar stakeholders en de omgeving waarin de organisatie opereert op zowel de korte als de middellange en lange termijn (Elkington et al., 2006; Maas, 2011; Porter & Kramer, 2011). Dit principe van waardecreatie voor zowel de organisatie als voor de samenleving, wordt ook wel *shared value* genoemd. De basis van *shared value* dateert al uit het begin van de jaren '90, toen Eccles (1990) voorspelde dat iedere organisatie de wijze waarop ze hun prestaties realiseren en hierover rapporteren op korte termijn zouden moeten herzien. *Shared value* kan worden gedefinieerd als 'het beleid en de operationele praktijken die de concurrentiekracht van een organisatie verbeteren, terwijl het tegelijkertijd de economische en sociale omstandigheden van de samenleving waarin de organisatie actief is bevordert' (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Deze kijk op waardecreatie verwerpt de traditionele gedachte dat sociale, economische en milieugerelateerde voordelen elkaar negatief beïnvloeden (Emerson, 2000; Emerson, 2003). Zo toont recent onderzoek van Eccles et al. (2013) aan dat duurzame organisaties een iets hogere beurswaarde en boekhoudkundige waarde hebben, terwijl dit niet door de markt verwacht werd. Deze hogere waarden werden veroorzaakt door hun langetermijnfocus en doordat deze organisaties zich niet alleen richten op aandeelhouders, maar ook op andere stakeholders.

## 4 De voordelen en nadelen van IR

### 4.1 *Motivaties en voordelen van IR*

Naast de vraag van verschillende stakeholders zijn er andere interne en externe motivaties om IR vorm te geven. Interne motivaties worden aangedragen vanuit de organisatie zelf en zijn gerelateerd aan de verbetering van de bedrijfsprestaties, zoals de verbetering van het risk management en een verhoogde werknemerstevredenheid. Ook de beschikbaarheid van betere informatie is een belangrijke interne motivatie (INTOSAI, 2013). Externe motivaties zijn factoren buiten de organisatie die er voor zorgen dat een organisatie eerder bereid is hun duurzaamheidsinformatie te publiceren. Hierbij kan gedacht worden aan de positieve gevolgen die de creatie van een transparant en betrouwbaar imago met zich meebrengt (INTOSAI, 2013). Een ander voorbeeld hiervan is 'window dressing'. Het is echter te betwijfelen of duurzaamheidsverslaggeving voordelen gaat opleveren voor de organisatie en de maat-

schappij, als window dressing de enige motivatie hiervoor is (Ramanna, 2013). Motivaties voor duurzaamheidsverslaggeving zijn ook toepasbaar op IR, maar zijn desondanks erg algemeen en geven geen antwoord op de vraag waarom IR een groei doormaakt. IR kan een organisatie voordelen bieden. Zo krijgt de organisatie een beter begrip van de wijze waarop het waarde creëert en hoe het zich goed kan positioneren in de markt (Black Sun, 2012). IR leidt tot een beter beeld van de bedrijfsprestaties en van de financiële en niet-financiële waardecreatie. Ook verbetert de kwaliteit en vergelijkbaarheid van met name niet-financiële informatie (Elkington & Renaut, 2010; Black Sun, 2012). Bovendien vormt een geïntegreerd verslag een sterke basis om het gesprek met investeerders en overige belanghebbenden aan te gaan. Dit zal leiden tot een lager reputatierisico (Eccles & Krzus, 2010). De organisatie wekt meer vertrouwen door inzicht te geven in de afstemming tussen strategie, governance, risico en kansenbeheer, en hoe dit naar verwachting voor de organisatie én haar stakeholders uitpakt. IR omvat ook het rapporteren van informatie over het intellectueel kapitaal. Onder intellectueel kapitaal vallen de immateriële activa die competitief voordeel opleveren, zoals patenten, auteursrechten, software en organisatiesystemen, procedures en protocollen en de immateriële activa die verbonden zijn met het merk en de opgebouwde reputatie van de organisatie (Mertins et al., 2012). Het opnemen van intellectueel kapitaal draagt bij aan het integrale beeld van de organisatie en bevordert de nauwkeurigheid en de eerlijkheid bij het verstrekken van vermogen aan de organisatie door de bank (Noordin & Mohtar, 2012). Sterke alsmede zwakke punten worden opgenomen in de financieringsoverwegingen, waardoor de risico's voor de bank gereduceerd kunnen worden en de vermogenskosten voor een organisatie lager kunnen uitvallen, waardoor een competitief voordeel kan optreden (Eccles & Krzus, 2010). Ook biedt IR inzicht in de externe omgeving van de organisatie en geeft het een duidelijk overzicht van en inzicht in de eigen organisatie en bedrijfsstructuur, wat essentieel is voor een gezonde toetreding in nieuwe markten, waarbij risico's kunnen worden ingeperkt (OECD, 2009).

#### 4.2 Obstakels en nadelen van IR

Uit de praktijk blijkt dat het goed vormgeven van IR niet eenvoudig is. Organisaties zijn vaak nog zoekende en verwachten een kostenverhoging (NEMACC, 2013). Bovendien heerst de gedachte dat IR een negatieve invloed heeft op de concurrentiegevoeligheid van de informatie, waardoor IR alleen van waarde zou zijn voor intern gebruik. Hoewel onderzoek deze relatie nog niet heeft aangetoond, kan het een belemmering zijn om IR toe te passen. Daarnaast is het nog maar de vraag of IR uiteindelijk leidt tot *shared value*. IR kan na-

melijk pas tot waardecreatie voor zowel de organisatie als voor de samenleving leiden, wanneer het zijn weg vindt in het proces dat voorafgaat aan een integrated report (Cheng et al., 2014). IR heeft pas kans van sla-gen als organisaties een nieuw bewustzijn creëren en als gevolg hiervan nieuwe businessmodellen opstellen. Dit vereist een nieuw gedachtepatroon van de managers, voor wie winstmaximalisatie vaak van belang is. Volgens Adams (2014) kan een nieuw bewustzijn enkel bereikt worden wanneer IR een hoge mate van dissonantie opwekt. Zolang dit niet het geval is, zullen organisaties niet profiteren van de mogelijke voordelen van IR.

Het is van belang dat AIB's het nut van IR zien. Zo zien veel CFO's milieu- en duurzaamheidsgerelateerde initiatieven niet als morele verplichting of als voordeel, maar als een onnodige kostenpost (Adams, 2014). Een aantal tegenstanders van IR heeft twijfels over de toetsbaarheid en bruikbaarheid van de informatie (Kieft, 2013). Er wordt namelijk niet gerapporteerd over belangrijke prestatie-indicatoren, concurrentiegevoelige informatie wordt niet verstrekt en de meestal omvangrijke verslagen worden maar weinig gelezen door stakeholders. Critici vragen zich af of IR werkelijk in staat is om een duidelijk beeld te scheppen van de rol van de organisatie in de langetermijn-waardecreatie voor de organisatie, stakeholders en de maatschappij (Massie, 2010). Flower (2014) beargumenteert dat een integrated report niet de potentie heeft om de belangrijkste externe rapportage van de organisatie te worden en dat IR niet alle duurzaamheidsinformatie van de organisatie dekt. Ook is hij van mening dat IR niet alle impacts van de bedrijfsactiviteiten op de stakeholders opheldert.

## 5 Enquête

Om de informatiekloof in de literatuur over de motivaties en consequenties van IR te dichten, hebben ESE, EY, NBA en NEMACC een enquête ontwikkeld om de huidige stand van zaken van IR te onderzoeken. Het onderzoek richt zich op de voor- en nadelen en de (ondersteunings)behoeften van AIB's om binnen hun organisatie IR vorm te geven. Het onderzoek richt zich op AIB's, omdat het de verwachting is dat AIB's vaak betrokken zijn bij of op de hoogte zijn van de IR-ontwikkelingen binnen hun organisatie.

Gekozen is voor een enquête omdat hierbij kwantitatieve informatie op een gemakkelijke en gestandaardiseerde manier kan worden verkregen, waarbij de uitkomsten kunnen worden vergeleken en geanalyseerd (Baarda & De Goede, 2001). Om te waarborgen dat de vragen door de respondenten op dezelfde manier geïnterpreteerd zouden worden, zijn voorafgaand aan de desbetreffende vragen definities van de termen 'belanghebbenden', 'duurzaamheid', 'integrated thinking' en 'integrated reporting' gegeven. De vragenlijst is voor-

af getest door zeven AIB's. Een uitnodiging om deel te nemen aan de enquête is in de NBA-nieuwsbrief uitgestuurd naar 7.540 van de totaal 8.507 AIB's (6.154 registeraccountants en 1.386 accountant-administratieconsulenten). De reden dat niet alle AIB's de nieuwsbrief ontvangen, is dat een gedeelte zich heeft afgemeld voor nieuwsbrieven of geen voorkeur e-mailadres heeft doorgegeven (Tesselaar, 2014). Er zijn twee algemene herinneringen voor deelname uitgestuurd. Daarnaast zijn er persoonlijke herinneringen uitgestuurd naar 25 AIB's uit het NBA-onderzoekspanel en 26 AIB's uit het NBA-webpanel. Deze panels bestaan uit AIB's die hebben aangegeven bereid te zijn om mee te werken aan onderzoeken.

In de enquête is gevraagd naar de volgende onderwerpen.<sup>1</sup>

- status van IR binnen de organisatie;
- vormgeving en inbedding van IR in de organisatie;
- toekomstplannen van de organisatie om IR verder vorm te geven;
- motivaties en voordelen van IR voor de organisatie;
- obstakels en nadelen van IR voor de organisatie.

103 AIB's uit zowel het MKB als uit grote organisaties hebben deelgenomen aan de enquête. De lage respons kan een aantal oorzaken hebben. Zo ontvangen AIB's relatief veel e-mail van de NBA en worden zij regelmatig gevraagd mee te werken aan onderzoeken. Hun bereidheid op een mail te reageren, kan hierdoor negatief zijn beïnvloed (Tesselaar, 2014). Daarnaast kan de relatieve onbekendheid van IR een rol spelen. Op grond van de geringe omvang van de respons, N = 103, moeten de resultaten met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Hoewel de resultaten niet kunnen worden generaliseerd naar de volledige doelgroep, leveren de resultaten uit de enquête interessante informatie op over de huidige praktijk van IR.

## 6 Resultaten

In de analyse van de resultaten is geen onderscheid gemaakt tussen MKB en grote organisaties. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de grootte van een organisatie een positief effect heeft op de mate van duurzaamheidsverslaggeving (Adams et al., 1998; Gray et al., 2001; Vormedal & Ruud, 2009; Morhardt, 2010; Amran & Haniffa, 2011). Omdat dit ook opgaat voor IR (NEMACC, 2013), zijn de resultaten in de analyse niet gespecificeerd naar de grootte van de organisatie. Onze verwachting was, dat AIB's door de ervaring die zij hebben met financiële gegevens een rol kunnen spelen in het proces van IR. De resultaten tonen dat de ondervraagde AIB's het hier grotendeels mee eens zijn. Ruim twee derde van de AIB's denkt een actieve rol te kunnen spelen als procesbegeleider bij IR binnen hun organisatie. De rollen die in tabel 2 het meest worden

genoemd liggen op het gebied van strategie en verslaggeving (respectievelijk 33% en 36%). In een open vraag is aan de AIB's gevraagd welke rol ze zien voor de NBA om het proces van IR te ondersteunen. Het leveren van best practices, tools, begeleiding en opleiding zijn het meest genoemd. Slechts 5% van de ondervraagden geeft aan dat de NBA hier niets mee zou moeten doen (Tesselaar, 2014).

**Tabel 2 Rol die AIB's kunnen spelen in het proces van IR (N = 70)**

| Rol die AIB's kunnen spelen in het proces van IR (N = 70) |     |
|---|-----|
| Strategisch   | 33% |
| Operationeel  | 11% |
| Governance  | 10% |
| Compliance  | 3%  |
| Verslaggeving   | 36% |
| Anders  | 7%  |

De AIB's zijn bevraagd over de houding van de organisatie waarin zij werkzaam zijn ten aanzien van duurzaamheid (zie tabel 3). 71% van de AIB's geven aan dat het de organisatie waarin zij werken bezig is met duurzaamheid. De helft van de AIB's geeft aan dat duurzaamheid in de strategie is geïntegreerd. Opvallend is het verschil in de AIB's die aangeven de kansen goed in beeld te hebben (54%), terwijl maar 41% aangeeft de risico's goed in beeld te hebben. Ook in de beschikbare academische literatuur zien we dit terug; hoewel er veel geschreven is over de mogelijke voordelen van IR (OECD, 2009; Eccles & Krzus, 2010; Black Sun, 2012; Mertins et al., 2012; INTOSAI, 2013), is er weinig empirisch onderzoek verricht naar de nadelen hiervan. Van de AIB's geeft 20% aan niets met duurzaamheid te doen.

**Tabel 3 De mate van duurzaamheid binnen de organisaties volgens AIB's (N = 103)**

|   | Totaal |
|---|--------|
| Doet niets met duurzaamheid             | 20%    |
| Heeft de kansen goed in beeld           | 54%    |
| Heeft de risico's goed in beeld         | 41%    |
| Is actief bezig met duurzaamheid        | 71%    |
| Integreert duurzaamheid in de strategie | 50%    |

Tabel 4 toont dat 22% van de AIB-onderzoekspopulatie aangeeft dat hun organisatie geen duurzaamheidsrelateerde informatie publiceert. Dit komt redelijk overeen met de studie van KPMG (2013), waaruit blijkt dat 82% van de Nederlandse organisaties niet-financiële informatie publiceert. De meeste organisaties maken hiervoor gebruik van hun jaarverslag (41%) en/of

via hun website (35%). Van de AIB's geeft 72% aan een openbaar extern financieel verslag uit te brengen. Hierbij speelt mee dat de financiële verslaggeving vaker voortkomt uit een verplichting, terwijl niet-financiële verslaggeving vrijwillig is.

**Tabel 4 Huidige vormen van niet-financiële en financiële verslaggeving (N = 103)**

| Niet-financiële verslaggeving               | % Totaal organisaties |
|---|-----------------------|
| Via website                                 | 35%                   |
| Via duurzaamheidsverslag                    | 24%                   |
| Via intern verslag                          | 23%                   |
| Via jaarverslag                             | 41%                   |
| Via sociale mediakanalen                    | 11%                   |
| Geen  | 22%                   |
| <b>Financiële verslaggeving</b>             |                       |
| Openbaar extern financieel verslag          | 72%                   |
| Niet-publiektoegankelijk financieel verslag | 13%                   |
| Intern financieel verslag                   | 17%                   |
| Geen financieel verslag                     | 8%                    |

Tabel 5 geeft inzicht in welke fase van IR de organisaties, waarbinnen de AIB's werkzaam zijn, zich bevinden. Deze tabel komt overeen met de fasering zoals gebruikt in paragraaf 2: bewustwording, strategie en positionering, implementatie en verantwoording en verslaggeving (NEMACC, 2013; IIRC, 2013; El-kington & Renaut, 2010; Adams, 2014; Frias-Aceituno et al., 2013; Mammatt, 2010). 83% van de AIB's geeft aan dat hun organisatie bezig is in het proces van IR. Volgens een derde van de respondenten bevindt hun organisatie zich in de fase van bewustwording. De resultaten tonen aan dat het grootste deel van de sample het belang inziet van een langetermijnvisie. Dit wordt ook onderstreept in tabel 6, waar 47% van de AIB's aangeeft dat IR de komende drie jaar verder wordt uitgewerkt in de organisatie. Desondanks geeft ruim een kwart van de respondenten aan dat de organisatie waarin zij werkzaam zijn geen plannen heeft om IR uit te werken (tabel 6). Ook geeft maar liefst 16% van alle ondervraagden aan dat de organisatie waar zij werken nog helemaal niet bezig is met het proces dat voorafgaat aan een integrated report.

Aan de AIB's die hebben aangegeven dat er binnen de organisatie nog geen plannen zijn of nog geen beslissing is genomen om IR uit te werken (21%) (zie tabel 6), is gevraagd wat een stimulans zou zijn om wel meer aandacht te richten op IR. Duidelijk is dat voor alle organisaties de vraag van stakeholders belangrijk is (54%) (zie tabel 7). Dit komt overeen met

**Tabel 5 Fase van IR bij organisaties volgens AIB's (N = 103)**

|                                 | % Totaal organisaties |
|---------------------------------|-----------------------|
| Bewustwording                   | 33%                   |
| Strategie en positionering      | 21%                   |
| Implementatie                   | 12%                   |
| Verantwoording en verslaggeving | 17%                   |
| In geen van bovenstaande fases  | 16%                   |
| Weet ik niet                    | 1%                    |

**Tabel 6 Plannen van de organisatie om IR verder uit te werken volgens AIB's (N = 103)**

|                             | % Totaal organisaties |
|-----------------------------|-----------------------|
| Nee, geen plannen           | 27%                   |
| Komende 3 jaar              | 47%                   |
| 3-5 jaar                    | 3%                    |
| Over meer dan 5 jaar        | 2%                    |
| Nog geen beslissing genomen | 11%                   |
| Weet ik niet                | 10%                   |

Eccles (1990), De Leo en Vollbracht (2011) en IIRC (2013), die aangeven dat de verschoven informatiebehoefte van stakeholders een van de belangrijkste redenen is voor niet-financiële verslaggeving. Echter, inzicht in de mogelijke voordelen van IR blijkt een nog grotere motivatie (64%). Opmerkelijk is dat 23% van de ondervraagden een goede richtlijn als stimulans voor IR zien en dat concurrenten die IR toepassen nauwelijks een motivatie zijn om IR verder uit te gaan werken (8%). Enige terughoudendheid is te zien bij de respondenten die aangeven in hun organisatie capaciteit (33%) en expertise (21%) nodig te hebben voor IR.

**Tabel 7 Stimuli om IR verder uit te werken binnen de organisatie volgens AIB's (N = 39)**

| Stimuli om IR op te pakken                          | Totaal | % Totaal t.o.v. aantal respondenten |
|---|--------|-------------------------------------|
| Vraag van belanghebbenden                           | 21     | 54%                                 |
| Inzicht in voordelen                                | 25     | 64%                                 |
| Inzicht in nadelen                                  | 9      | 23%                                 |
| Inzicht in business case                            | 16     | 41%                                 |
| Concurrenten doen het ook                           | 3      | 8%                                  |
| Een goede richtlijn om hier aanvulling aan te geven | 9      | 23%                                 |
| Juiste expertise                                    | 8      | 21%                                 |
| Voldoende capaciteit                                | 13     | 33%                                 |
| Anders  | 3      | 8%                                  |

Literatuuronderzoek toonde aan stakeholders, zoals investeerders en kapitaalverstrekkers (Eccles, 1990), een belangrijke reden zijn om niet-financiële informatie te publiceren. Opvallend is dat de enquêteresultaten dit tegenspreken: de resultaten tonen dat de kapitaalverstrekkers niet als belangrijkste belanghebbenden van IR worden gezien (tabel 8). Volgens de AIB's zijn klanten en medewerkers de belangrijkste belanghebbenden van IR (respectievelijk 74% en 60%). Daarna volgen de omgeving, overheidsinstanties en maatschappelijke organisaties. Mogelijk wordt dit veroorzaakt doordat de mening van klanten, medewerkers en de omgeving van invloed kunnen zijn op de reputatie van een organisatie; een aspect dat een steeds grotere rol gaat spelen in de waardecreatie van een organisatie (Eccles et al., 2012). Dit argument wordt versterkt doordat maar liefst 87% van de AIB's van mening is dat het hoofddoel van een organisatie het creëren van waarde voor alle belanghebbenden is. Dit kan soms ten koste gaan van de financiële prestaties op korte termijn, maar het versterkt de continuïteit op lange termijn.

**Tabel 8** Belanghebbenden van IR volgens AIB's (N = 103)

| Belanghebbenden IR            | % Totaal organisaties |
|-------------------------------|-----------------------|
| Kapitaalverstrekkers          | 40%                   |
| Medewerkers                   | 60%                   |
| Klanten                       | 74%                   |
| Leveranciers                  | 24%                   |
| Omgeving                      | 50%                   |
| Overheidsinstanties           | 46%                   |
| Maatschappelijke organisaties | 46%                   |
| Anders                        | 6%                    |

**Tabel 9** Verwachte voordelen van IR volgens AIB's (N = 103)

| Verwachte voordelen van IR   | % Totaal organisaties |
|--|-----------------------|
| Voortgang in strategie kunnen monitoren                                | 34%                   |
| Compact totaaloverzicht van de organisatie                             | 33%                   |
| Betere operationele managementinformatie                               | 18%                   |
| Beter inzicht in de relatie tussen strategie, management en prestaties | 44%                   |
| Inzicht in kansen/risico's organisatie                                 | 42%                   |
| Betere basis voor investeringsbeslissingen                             | 13%                   |
| Meer vertrouwen van kapitaalverstrekkers                               | 17%                   |
| Voldoen aan behoefte belanghebbenden                                   | 51%                   |
| Levert toekomstgerichte informatie op                                  | 17%                   |
| Het draagt bij aan reputatie   | 58%                   |
| Integrated reporting heeft geen voordelen                              | 6%                    |
| Anders   | 0%                    |

Literatuuronderzoek toonde aan dat beschikbaarheid van niet-financiële informatie (INTOSAI, 2013), een betere positie op de markt (Black Sun, 2012), verbeterde vergelijkbaarheid van informatie (Elkington & Renaud, 2010) en een betere dialoog met investeerders (Eccles & Krzus, 2010) als voornaamste voordelen van IR worden gezien. De AIB's uit de sample zijn het hier deels mee eens. 58% van hen denkt dat IR bijdraagt aan de reputatie en voldoet aan de behoefte van belanghebbenden (51%, zie tabel 9). Hoewel in de literatuur is gezien dat IR zorgt voor meer vertrouwen van de kapitaalverstrekkers, delen in de praktijk maar weinig AIB's deze mening (17%). Ook met de claim dat IR leidt tot betere investeringsbeslissingen, zijn maar weinig AIB's het eens (13%). Overige voordelen die de ondervraagde AIB's in IR zien, is de toekomstgerichte informatie die het op kan leveren, de mogelijkheid om de voortgang in de strategie beter te kunnen monitoren en de mogelijkheid om de relatie tussen strategie, management en prestaties beter te kunnen begrijpen.

Omdat in de literatuur maar weinig bekend is over de mogelijke nadelen van IR, geven de resultaten van de enquête waardevolle inzichten. Overeenkomstig het onderzoek van NEMACC (2013), wordt kostenverhoging door de AIB's als het grootste nadeel gezien (43%, zie tabel 10). Ook liet de literatuur zien dat integratie van het concept moeizaam verloopt. Dit is terug te zien in de mening van de AIB's, waarvan 36% het als probleem ziet dat er geen heldere normen rondom IR zijn. Ook is 33% van de AIB's van mening dat het moeilijk is om vast te stellen wat relevant is en wat niet. Het gevolg hiervan is dat er verschillen ontstaan tussen organisaties en de wijze waarop zij IR vormgeven. Vergelijkbaarheid van informatie is daardoor lastig en informatie is daardoor weinig bruikbaar voor de belanghebbenden van de organisatie (Kieft, 2013). De resultaten onderschrijven de veelvoorkomende gedachte, dat concurrentiegevoeligheid van de informatie een nadeel van IR is, niet. Slechts 13% van de AIB's geeft aan dit een nadeel te vinden. AIB's zien nog meer nadelen van IR, zoals de hoeveelheid aan complexe meetmethoden en het idee dat er geen systemen zijn die de resultaten kunnen meten. Een ander groot nadeel is het gebrek aan capaciteit (37%). Opmerkelijk is dat de vrijblijvendheid van IR als nadeel wordt gezien (25%).

Twee derde van de AIB's is van mening dat IR relevant is voor alle organisaties. Degenen die deze relevantie niet zien, geven als voornaamste reden dat dit afhankelijk is van grootte en sector waarin de organisatie zich begeeft. Hier zijn vraagtekens bij te zetten. Literatuur heeft aangetoond dat organisatiegrootte inderdaad positief is gerelateerd aan de mate van niet-financiële verslaggeving en dat dit ook opgaat voor IR. Echter, analyse van de enquêteresultaten naar verschillende sectoren leverde geen interessante informatie op.



**Tabel 10** Verwachte nadelen van IR volgens AIB's (N = 103)

| Verwachte nadelen van IR                             | % Totaal organisaties |
|--|-----------------------|
| Geen capaciteit                                      | 37%                   |
| Kostenverhogend                                      | 43%                   |
| Concurrentie gevoeligheid                            | 13%                   |
| Aansprakelijkheid                                    | 6%                    |
| Vrijblijvendheid (geen wetgeving)                    | 25%                   |
| Complexe meetmethoden                                | 25%                   |
| Geen systemen beschikbaar die dit kunnen meten       | 27%                   |
| Moeilijk vast te stellen wat relevant is en wat niet | 33%                   |
| Geen heldere normen                                  | 36%                   |
| Integrated reporting heeft geen nadelen              | 12%                   |
| Anders   | 1%                    |

## 7 Conclusies

De huidige status van de literatuur over IR is, zeker waar het de motivaties voor IR en de nadelen van IR voor de organisatie betreft, erg beperkt. De enquête-resultaten leveren nieuwe informatie. De huidige beschikbare literatuur is voornamelijk gericht op de voordelen van IR. Veel genoemde voordelen én motivaties in de literatuur zijn reputatie, een verbeterde dialoog met stakeholders en vergelijkbaarheid. Deze bijdrage wijst uit dat ook de aanwezigheid van een goede richtlijn, de juiste expertise en voldoende capaciteit, volgens AIB's belangrijke motieven voor organisaties zijn om IR op te pakken. Tot nu toe toonde eerder onderzoek aan dat stakeholders zoals investeerders en kapitaalverstrekking voorname belanghebbenden van IR zijn. Echter, de onderzoeksresultaten spreken dit tegen. AIB's zien de kapitaalverstrekkers niet als belangrijkste belanghebbenden. Zij zien klanten, medewerkers, de omgeving, maatschappelijke organisaties en overheidsinstanties als belangrijkere belanghebbenden. Tot slot is de huidige

literatuur over de nadelen van IR beperkt. Literatuur toonde aan dat kostenverhoging en de twijfel over welke informatie relevant is en welke niet, als nadelen worden gezien. Hoewel de enquêteresultaten tonen dat AIB's deze nadelen onderschrijven, zien zij ook het gebrek aan capaciteit en heldere normen, het vrijblijvende karakter van IR, de complexe meetmethoden en de afwezigheid van een goed meetsysteem, als noemenswaardige nadelen. Deze nadelen vormen obstakels om IR toe te passen binnen organisaties. De vraag van belanghebbenden, inzicht in de voordelen van IR en inzicht in de business case kunnen organisaties stimuleren om IR op te pakken.

## 8 Aanbevelingen

De ontwikkeling van geïntegreerd denken en geïntegreerde verslaggeving kan voordelen opleveren voor het merendeel van de organisaties. Uit de enquête blijkt dat de accountants deze voordelen herkennen; innovatie, een verbeterde relatie met stakeholders en een hogere loyaliteit van werknemers. Veel organisaties worstelen echter nog met de implementatie van IR en met de toepassing van meetsystemen. Het zou daarom waardevol zijn als er praktische handvatten komen voor AIB's en organisaties om IR vorm te geven en de resultaten te meten. Voor organisaties geldt dat om IR echt ruimte te bieden, de huidige businessmodellen herijkt moeten worden om te zien of zij toereikend zijn voor de waardecreatie op korte, middellange en lange termijn (DSGC, 2012). Deze waardecreatie moet meer eenvoudig en wederkerig zijn en zou plaats moeten vinden op basis van onder andere vertrouwen, gedeelde betrokkenheid en wederkerige verantwoordelijkheid. Deze herijking kan zelfs betekenen dat businessmodellen geheel omgegooid moeten worden. AIB's kunnen een prominente rol spelen in het IR-proces. Hun expertise over het verzamelen, meten, analyseren en rapporteren van financiële gegevens kan zich uitbreiden naar niet-financiële gegevens. Hierbij is het vaststellen van betrouwbaarheid van gegevens, het bepalen van relevantie en het bewaken van consistentie erg belangrijk. ■

Dr. Karen Maas is Assistant Professor aan de Erasmus School of Economics en wetenschappelijk directeur van het Executive Program CSR van de Erasmus School of Accounting and Assurance.

Dr. Nancy Kamp-Roelands RA is Deputy Director van International Auditing and Assurance Standards Board.

Karlijn Tesselaar MSc RA RC is Senior Stafmedewerker Accountants in Business bij de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).

Marjelle Vermeulen MA is Junior Onderzoeker aan de Erasmus School of Economics.

## Noten

■ De enquête is op te vragen bij de onderzoekers.

## Literatuur

- ACCA (2014). *Understanding investors: the changing corporate perspective*. Report from Association of Chartered Certified Accountants. Geraadpleegd op <http://www.accaglobal.com/sg/en/technical-activities/technical-resources-search/2014/february/understanding-investors-the-changing-corporate-perspective.html>.
- Adams, C. (2014). The international integrated reporting council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting* (in druk); <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.001>.
- Adams, C.A., Hill, W.Y., & Roberts, C.B. (1998). Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behaviour? *The British Accounting Review*, 30(1), 1-21.
- Amran, A., & Haniffa, R. (2011). Evidence in development of sustainability reporting: a case of a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 20(3), 141-156.
- Baarda, D.B., & Goede, M.P.M. de (2001). *Basisboek methoden en technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Black Sun (2012). *Understanding transformation – Building the business case for Integrated Reporting*. Geraadpleegd op <http://www.theirc.org/wp-content/uploads/Business-Case/sources/indexPop.htm>.
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: Key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25(1), 90-119.
- Dassen, R.J.M. (2011). Een geïntegreerde benadering van governance, duurzaamheid en verslaggeving. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 85(11), 532-534.
- DSGC -Dutch Sustainable Growth Coalition, Kamp-Roelands, A.E.M., Balkenende, J.P., & Ommen, P. van (2012). *Towards sustainable growth business models*. Geraadpleegd op <http://gpr.turnpages.nl/publicaties/DSGC/201209/>.
- Eccles, R.G. (1990). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Eccles, R.G., & Krzus, M.P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons.
- Eccles, R.G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). *The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behaviour and performance* (No. 12-035). Boston: Harvard Business School. Geraadpleegd op [http://www.natcapsolutions.org/events/2014/BenedictineUniversity/HBR\\_The-Impact-of-a-Corporate-Culture-of-Sustainability.pdf](http://www.natcapsolutions.org/events/2014/BenedictineUniversity/HBR_The-Impact-of-a-Corporate-Culture-of-Sustainability.pdf).
- Eccles, R.G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2013). *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance* (12-035). Boston: Harvard Business School. Geraadpleegd op [http://www.duurzaamdeel.nl/public/news/harvard\\_univ\\_the\\_impact\\_of\\_corporate\\_sustainability\\_on\\_organizational\\_processes\\_and\\_performance.pdf](http://www.duurzaamdeel.nl/public/news/harvard_univ_the_impact_of_corporate_sustainability_on_organizational_processes_and_performance.pdf).
- Elkington, J., Emerson, J., & Beloe, S. (2006). The value palette. *California Management Review*, 48(2), 6-28.
- Elkington, J., & Renaut, J.P. (2010). *The holy grail of integrated reporting*. Geraadpleegd op <http://www.sustainability.com/blog/the-holy-grail-of-integrated-reporting#UvzgBYeYbPQ>.
- Emerson, J. (2000). *The nature of returns: a social capital markets inquiry into elements of investment and the blended value proposition* (No. 17). Boston: Harvard Business School. Geraadpleegd op <http://www.blendedvalue.org/wp-content/uploads/2004/02/pdf-nature-of-returns.pdf>.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition. *California Management Review*, 45(4), 35-52.
- Flower, J. (2014). The international integrated reporting council: a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, (in druk). <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.002>.
- Frias-Aceituno, J.V., Rogdríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I.M. (2013). Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 44, 45-55.
- Gray, R., Javad, M., Power, D.M., & Sinclair, C.D. (2001). Social and environmental disclosure and corporate characteristics: a research note and extension. *Journal of Business Finance & Accounting*, 28(3-4), 327-356.
- IIRC (2013). *The International IR Framework*. International Integrated Reporting Council.
- INTOSAI (2013). *Sustainability reporting: Concepts, frameworks and the role of supreme audit institutions*. INTOSAI Working group on Environmental Auditing (WGEA).
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The consequences of mandatory corporate sustainability reporting: evidence from four countries* (No. 11-100). Boston: Harvard Business School.
- Jeyaretnam, T.L., & Niblock-Siddle, K. (2010). Integrated reporting: A perspective from net balance. In R.G. Eccles, B. Cheng, & D. Saltzman, *The landscapes of integrated reporting. Reflections and next step*, (pp. 33-37). Cambridge: Harvard Business School.
- Kamp-Roelands, N. (2011). Integrated reporting en assurance. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 85(11), 552-561.
- Kieft, R.M. (2013). Menselijk en intellectueel kapitaal – Integrated reporting. *Finance & Control*, juni, 36-40.
- King, M.E. (2011). Integrated Reporting – a concept whose time has come. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 85(11), 535-536.
- Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: developments and significance. *International Journal Environment and Sustainable Development*, 3(1), 51-64.
- KPMG (2013). *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. Geraadpleegd op <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf>.
- Krzus, M.P. (2011). Integrated reporting: if not now, when? *IRZ – Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung*, 6, 271-276.
- Kuijck, F. van, & Leus, D. (2010). De accountant en niet-financiële informatie. *Deloitte Update*, 2010(3), 47-57. Geraadpleegd op <http://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/audit/articles/update.html>.
- Leo, F. de, & Vollbracht, M. (2011). *CSR Index*. Boston: InnoVatio Publishing Ltd. Geraadpleegd op <http://www.feem.it/userfiles/attach/2011831142304Accelerating%20the%20Adoption%20of%20Integrated%20Reporting.pdf>.
- Maas, K.E.H. (2011). Maatschappelijke prestaties van organisaties: van outputmeting naar impactmeting. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 85(11), 563-572.
- Mammatt, J. (2010). Integrated sustainability reporting and assurance. In *Conference Proceedings of the CIS Corporate Governance Conference Held in Johannesburg*. Geraadpleegd op <http://www.chartsec.co.za/documents/speakerPres/JayneMammatt/Mammatt-IntegratedSustainabilityReportingandAssurance.pdf>.

- Massie, R.K. (2010). Accounting and accountability: Integrated reporting and the purpose of the firm. In R.G. Eccles, B. Cheng, & D. Saltzman, *The landscapes of integrated reporting. Reflections and next step*, (pp. 2-8). Cambridge: Harvard Business School.
- Mertins, K., Kohl, H., & Orth, R. (2012). *Integrated reporting and integrated thinking – A resource oriented perspective*. Bijdrage van 8<sup>e</sup> EIASM interdisciplinaire workshop "Intangibles, intellectual capital and extra-financial information". Geraadpleegd op [http://www.akwis-sensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/EIASM\\_2012\\_Integrated%20Reporting.pdf](http://www.akwis-sensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/EIASM_2012_Integrated%20Reporting.pdf).
- Morhardt, J. E. (2010). Corporate social responsibility and sustainability reporting on the internet. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 436-452.
- 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*. Geraadpleegd op <https://www.nba.nl/Documents/Mkb/NEMACC-Integrated-Reporting-voor-het-MKB-dec13.pdf>.
- Noordin, M.A., & Mohtar, S. (2012). Managing Intellectual Capital Beneficial to Firm Performance. In *Conference proceeding of the 3rd International Conference on Technology and Operations Management*. Geraadpleegd op [http://www.academia.edu/3856191/Managing\\_Intellectual\\_Capital\\_Beneficial\\_to\\_Firm\\_Performance](http://www.academia.edu/3856191/Managing_Intellectual_Capital_Beneficial_to_Firm_Performance).
- Ocean Tomo (2010), *Intangible market value*. Geraadpleegd op <http://www.oceantomo.com/productsandservices/investments/intangible-market-value>.
- OECD (2009). *Top barriers and drivers to SME internationalisation*. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD. Geraadpleegd op <http://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth (Review R1101). *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op <http://www.kimberlysilva.com/media/forms/creating%20shared%20value.pdf>.
- Pouw, A., & Laan, R. van der (2012). Lessons learned: het geïntegreerde jaarverslag. *PwC Spotlight*, 19(4), 34-36. Geraadpleegd op <http://www.pwc.nl/nl/publicaties/archief-spotlight.jhtml>.
- Ramanna, K. (2013). A framework for research on corporate accountability reporting. *Accounting Horizons*, 27(2), 409-432.
- Tesselaar, K., (2014). Integrated reporting; serious business? In *Handboek Management Accounting*. Deventer/Alphen aan de Rijn: Kluwer (in druk).
- Vormedal, I., & Ruud, A. (2009). Sustainability reporting in Norway—an assessment of performance in the context of legal demands and socio-political drivers. *Business Strategy and the Environment*, 18(4), 207-222.
- Wallage, P. (2011). Naar een geïntegreerde verslaggeving – Voor elck wat wils. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 85(11), 543-551.