

## INTEGRATED REPORTING

# Kip en ei

Integrated reporting: het verhaal van het kip en het ei. Accountants zijn er enthousiast over, maar kapitaalverschaffers lijken er nog maar weinig om te vragen. En waarom zouden ondernemingen het dan omarmen?

AUTEUR: RONALD BRUINS | BEELD: SHUTTERSTOCK

**I**ntegrated reporting is nog altijd het product, een rapportage, van het gedachtegoed, namelijk *integrated thinking*. Daarbij bekijken ondernemingen financiële en niet-financiële aspecten als één geïntegreerd geheel voor het bepalen van de bedrijfsstrategie en de bedrijfsvoering. Dat geïntegreerde denken mag dan uiteindelijk zijn weerslag vinden in een *integrated report*. En daar moet het, zo luidt de theorie, uitmonden in inzicht over hoe financiële en niet-financiële zaken met elkaar samenhangen. Hoe creëren ze waarde? Welke risico's en kansen brengen ze met zich mee? Welke implicaties heeft dat voor de lange termijn?

*So far so good*. Maar in diezelfde literatuur komt naar voor dat kapitaalverstrekkers de belangrijkste belanghebbenden zijn van *integrated reporting*. Echter, uit onderzoek onder accountants in business (zie kader), blijkt dat mkb en grootbedrijf juist medewerkers en klanten de belangrijkste doelgroep vinden, niet zozeer kapitaalverstrekkers. Het mkb acht het geïntegreerde gedachtegoed ook belangrijker dan de daadwerkelijke geïntegreerde rapportage. "Logisch", zegt één van de onderzoekers, Karlijn Tesselaar van de NBA. "Communicatie over niet-financiële resultaten in het mkb met hun stakeholders gaat vaak informeel."

### Weinig vraag

Momenteel is er (nog) weinig vraag van stakeholders bij het mkb en het grootbedrijf naar *integrated reporting*. Tesselaar: "De kwaliteit van de duurzaamheidsverslagen die er zijn, neemt wel toe. Dit blijkt onder andere uit de resultaten van de Transparantiebenchmark van het ministerie Economische Zaken, waar bedrijven ieder jaar steeds hoger scoren. En ik kan me ook voorstellen dat *integrated reporting* een mooi middel is om tot jouw geïntegreerde verhaal naar je stakeholders te komen. Echter, doordat *integrated reporting* vormvrij is, maakt het de vergelijkbaarheid lastig. Maar waarom de vraag achterblijft, is lastig te zeggen." Cfo Robert-Jan van de Kraats van Randstad, constateert vanuit zijn praktijk eveneens een achterblijvende

vraag. "Onze investeerders zijn voor 95 procent institutionele beleggers en voor vijf procent mensen zoals u en ik. Van die institutionele beleggers leeft 75 procent in de Angelsaksische wereld. Daar heeft in al die jaren nog nooit iemand naar *integrated reporting* gevraagd, ondanks het feit dat we het wel hebben omarmd." De vraagkant moet volgens Van de Kraats duidelijk nog worden ontwikkeld, om het eufemistisch te zeggen. "Dat neemt niet weg dat we het wel een goed instrument vinden om voor onze klanten en kandidaten onze maatschappelijke relevantie in een brede context neer te zetten."

### Verdere invulling

Randstad heeft het raamwerk voor *integrated reporting* klaar en heeft de bijbehorende *key performance indicatoren* geformuleerd. "De verdere invulling moet nog plaatsvinden." Heeft het wel zin, was een hamvraag die Van de Kraats zich stelde. "Maar ik geloof in het model en we willen dit verhaal ook bij de professionele belegger binnen krijgen. Daar gaan we voor een langere periode voor. Maar het rendement op de investering in *integrated reporting* is mijn inziens tot nu toe laag."

Ook voor Van de Kraats is het, net als voor andere grootbedrijven in het onderzoek, niet helemaal een nieuw concept. Eén van de andere onderzoekers, Carla Neefs van EY, reageert: "Je kunt het natuurlijk prima vergelijken met elementen uit de Balanced Scorecard of het Systeemdenken. En als je al een duurzaamheidsrapportage hebt, kun je daarop verder bouwen." Ze constateert in het onderzoek dat veel ondernemingen niet-financiële aspecten meewegen in hun bedrijfsvoering, mits die impact hebben op commercieel belang en het voortbestaan van de onderneming. "Of-

**KARLIJN TESSELAAR (NBA):  
'WAAROM DE VRAAG ACHTER-  
BLIJFT, IS LASTIG TE ZEGGEN.'**



tewel: de financiële *bottom line* is leidend.”

Van de Kraats reageert: “Ik heb goede hoop voor de toekomst dat stakeholders die geïntegreerde benadering belangrijk gaan vinden, maar ik heb daar nog geen hard bewijs voor. We hebben op zijn zachtst gezegd nog een lange weg te gaan.”

#### Fervent voorstander

Nancy Kamp, nu deputy director van de International Auditing and Assurance Standards Board maar eerder binnen Ernst & Young verantwoordelijk voor integrated reporting, is op persoonlijke titel fervent voorstander van integrated reporting. Ze stond aan de wieg van het IIRC-raamwerk dat wereldwijd als dé standaard wordt beschouwd voor de geïntegreerde rapportage. “Deze zienswijze is al in 1988 begonnen, omdat je strategie niet los kunt zien van aspecten als waardecreatie voor een brede groep van stakeholders, duurzaamheid en het management van kansen. De eerste logische stap toen was om milieu uit te lichten. Daarna kwam bre-

#### VEB: Kastenvol dossiers over controle jaarrekening

De Vereniging van Effectenbezitters reageert als door een wesp gestoken op de vraag of integrated reporting een oplossing is. “Integrated reporting? We hebben hier kastenvol met dossiers met rechtszaken over de controle van de jaarrekening. Waarom gaan we meer rapporteren dan cijfers, als de rapportages over cijfers nog niet eens op orde zijn?”

De toon is gezet door Niels Lemmers, Legal & Public Affairs-manager bij VEB. “Groot probleem is ook nog eens dat iedereen wel een diepe gedachte heeft over wat integrated reporting zou moeten zijn, maar dat niet duidelijk is wat vervolgens de status van zo’n rapport is. Gaat een accountant hierover een controle uitvoeren en een verklaring afgeven? Dat is toch niet te doen? Het controleren van cijfers gaat nu al niet altijd goed. Daarnaast zijn elementen van het verhaal achter de cijfers vaak al te vinden in de huidige communicatie van beursgenoteerde ondernemingen. En als het er niet in staat, zou het er alsnog in moeten komen. Bijvoorbeeld: Als je een baggeraar bent, dan is het klimaat een kernrisico voor je business en dat je moet benoemen. Daar hoeft je niet een heel apart framework voor op te tuigen. Integrated reporting is voor ons meer een toekomstgericht idee over rapporteren. Maar eerst de basis op orde.”

#### Wat is integrated reporting?

Integrated reporting is een nieuwe vorm van verantwoordwoorden waarbij de waardecreatie en impact van een organisatie centraal staan. Een geïntegreerd jaarverslag weerspiegelt de organisatiestrategie en laat, als het goed is, op een transparante manier zien hoe een organisatie presteert, welke invloed het heeft op zijn omgeving en wat de risico’s zijn waaraan het is blootgesteld. De waarde van een organisatie is volgens voorstanders van integrated reporting niet volledig te vangen in een winst-en-verliesrekening/staat van baten en lasten. “De informatiebehoefte van investeerders en andere belanghebbenden verandert. Zij kijken verder dan alleen het financiële plaatje”, aldus EY.

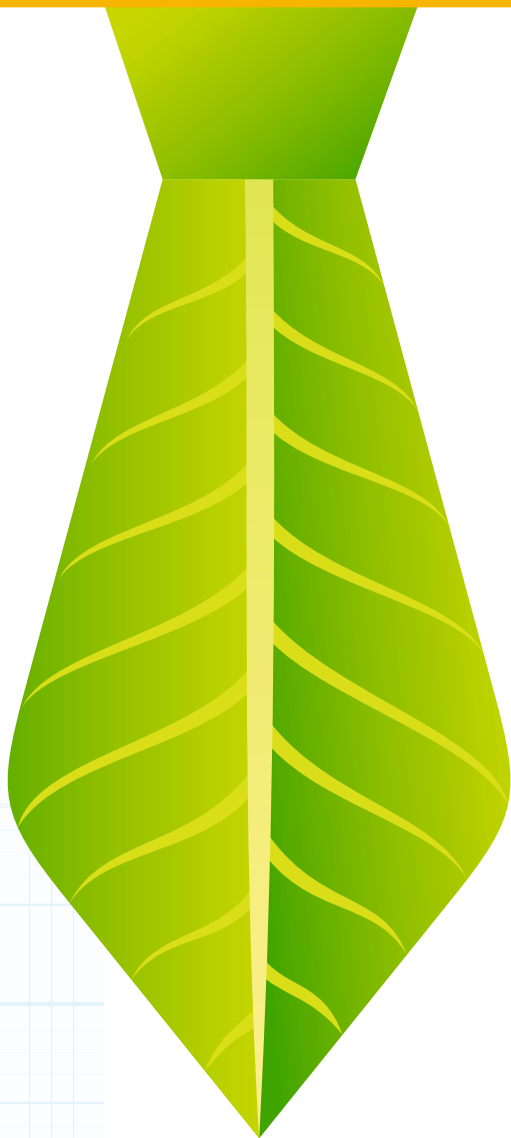
#### NANCY KAMP (IAASB): ‘JE KUNT ALS ONDERNEMING WACHTEN TOTDAT ER VRAGEN WORDEN GESTELD OF JE KUNT DE LEAD NEMEN.’

dere context van duurzaamheid. Wat mij betreft zijn we nu wel aan geïntegreerde verslaggeving toe.” Geconfronteerd met de resultaten van het onderzoek, blijft Kamp optimistisch. “Iedere transitie vraagt tijd en het is natuurlijk comfortabel om in de hoek van financiële resultaten te blijven zitten. Maar maatschappelijke ontwikkelingen hebben nu meer dan ooit zichtbare invloed op de resultaten van bedrijven en de waardecreatie op een breder gebied is cruciaal voor de langetermijnpositie van bedrijven. Je moet dan op zijn minst een hamvraag kunnen beantwoorden: welk effect heeft dit op onze business? De informatie over strategie, governance, risico’s en kansen, geeft context aan je jaarrekening.” Ook volgens haar is het verhaal van de kip en het ei van toepassing. “Maar je kunt als onderneming wachten totdat er vragen worden gesteld en je overvallen wordt of je kunt de lead nemen en een duidelijke visie ontwikkelen die aansluit bij je kernactiviteiten. De vruchten zijn dan sowieso al dat je een beter beeld hebt van jouw organisatie ten opzichte van het speelveld.”

#### Rapporteren kleine stap

Dat beaamt ook directeur Riens Abma van Eumedion, de belangenorganisatie namens institutionele beleggers op de gebieden corporate governance en duurzaamheid. “Elke bestuurder wordt geacht voor de lange termijn over zijn businessmodel na te denken. Als je

#### ROBERT-JAN VAN DE KRAATS (RANDSTAD): ‘IN DE ANGELSAKSISCHE WERELD HEEFT IN AL DIE JAREN NOG NOOIT IEMAND NAAR INTEGRATED REPORTING GEVRAAGD.’



### RIENTS ABMA (EUMEDION): 'HOE BETER EEN BEDRIJF IS GEORGANISEERD OM ZIJN RISICO'S GOED TE MANAGEN, HOE BETER HET ER VAAK OOK FINANCIËEL VOOR STAAT.'

daar toch al over nadenkt, dan is de stap naar erover rapporteren volgens mij een kleine. Dat hoeven wat mij betreft ook geen boekwerken te zijn. Integrated reporting kan op twee a4-tjes."

Abma wil evenwel haast maken met integrated reporting. "We hebben dat ook in een speerpuntenbrief in oktober aan het adres van beursgenoteerde ondernemingen op nummer één gezet. Het IIRC-raamwerk dateert alweer van december 2013. Het is nu een goede gelegenheid hier concrete stappen in te zetten."

Eumedion wil dus actie. "Zodat we als beleggers een samenhangend - en het liefst vergelijkbaar - oordeel kunnen vellen over het waardescheppend vermogen, maar ook over het beslag dat een onderneming legt. Op kapitaal, mensen, maar ook op het milieu." Vraag is of dat soort aspecten van invloed zijn op de beurs-

### Banken: integrated thinking echte uitdaging

Jelle Wijkstra van de Nederlandse Vereniging van Banken wijst op de Nederlandse wetgeving en de corporate governance-code. "Daarin staat al dat bedrijven aandacht moeten besteden aan materiële niet-financiële respectievelijk maatschappelijke aspecten van het ondernemen." Daarnaast komt hij met de constatering dat in april 2014 het Europees Parlement regels heeft vastgesteld over de rapportage van niet-financiële informatie. "Als NVB vinden we dat een goede ontwikkeling. We zullen onze leden waar nodig ondersteunen op de weg naar geïntegreerde jaarverslaglegging. De achterban van de NVB is zeer divers en dus kunnen ook de stappen die banken zetten op het gebied van integrated reporting verschillen. Wij zijn het eens met de constatering dat integrated reporting belangrijk is, maar dat integrated thinking de echte uitdaging is. Wij als banken zijn hier volop mee aan de slag."

**JELLE WIJKSTRA (NVB): 'INTEGRATED REPORTING IS BELANGRIJK, MAAR INTEGRATED THINKING IS DE ECHE UTDAGING.'**

koers van een onderneming. Abma: "Het is lastig dat concreet te krijgen, maar hoe beter een bedrijf is georganiseerd om zijn risico's goed te managen, hoe beter het bedrijf er vaak ook financieel voor staat. In die zin is er zeker een link."

#### Twee werelden

Voor Guiseppe van der Helm, directeur bij de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling, is integrated reporting zo logisch als het maar zijn kan. "Als in 2050 het aantal mensen op deze planeet op twaalf miljard staat, zullen investeerders en ondernemingen daar toch een antwoord op moeten hebben. Wat is mijn *license to operate*? Ik zie dat bij het onderwerp integrated reporting twee werelden die mijlener van elkaar stonden - die van financiën en die van duurzaamheid - bij elkaar komen. Het duurzaamheidsverslag is van oudsher meer verhalend, de financiële verslaglegging meer georiënteerd op cijfers. Nu is het tijd om die zaken bij elkaar te laten komen. Bijvoorbeeld bij verantwoordelijk belastingbeleid, waarbij de adviezen van de belastingtak van accountants hebben geleid tot de situatie waarin we nu zitten. Ik zou het sterk van de grote accountantsorganisaties vinden als ze de stakeholderdialoog leiden. Zij zijn daar met financiële en maatschappelijke kennis ook geëquipeerd voor, maar dan moeten ze zelf eerst stappen zetten in transparantie."

De grote institutionele beleggers vragen volgens hem "zeker wel" naar integrated reporting. "Probleem is vaak dat die vragen van de ene duurzaamheidsmana-

## GUISEPPE VAN DER HELM (VBDO): 'IK ZOU HET STERK VAN DE GROTE ACCOUNTANTSORGANISATIES VINDEN ALS ZE DE STAKEHOLDERDIALOOG LEIDEN.'

### Onderzoek integrated thinking en reporting

De NBA heeft integrated thinking en reporting sinds vorig jaar als één van haar speerpunten bestempeld. "Eén van de doelen is om meer bewustzijn te creëren voor integrated thinking en reporting", stelt Karlijn Tesselaar (NBA). Sindsdien zijn er verschillende onderzoeken gedaan. De NBA trapt af met een enquête onder accountants in business. Dat onderzoek deed de beroepsorganisatie in samenwerking met NEMACC, de Erasmus School of Economics en EY.

Carla Neefs (EY): "Hierbij verkregen we inzicht in de huidige stand van zaken bij de organisaties over integrated thinking en reporting."

Vervolgens namen de NBA en NEMACC, met ondersteuning van EY, interviews af bij het mkb en het grootbedrijf om het belang van integrated reporting te onderzoeken. Hamvraag: hoe kan hier praktische invulling aan worden gegeven? De uitkomsten staan onder andere in de volgende publicaties: De netto-voordelen van integrated reporting voor het mkb' van NEMACC en Integrated reporting in het grootbedrijf van de NBA. Karlijn Tesselaar van NBA, Antoinette Rijsenbilt van NEMACC en Carla Neefs van Ernst & Young werkten mee aan de totstandkoming van het onderzoek.

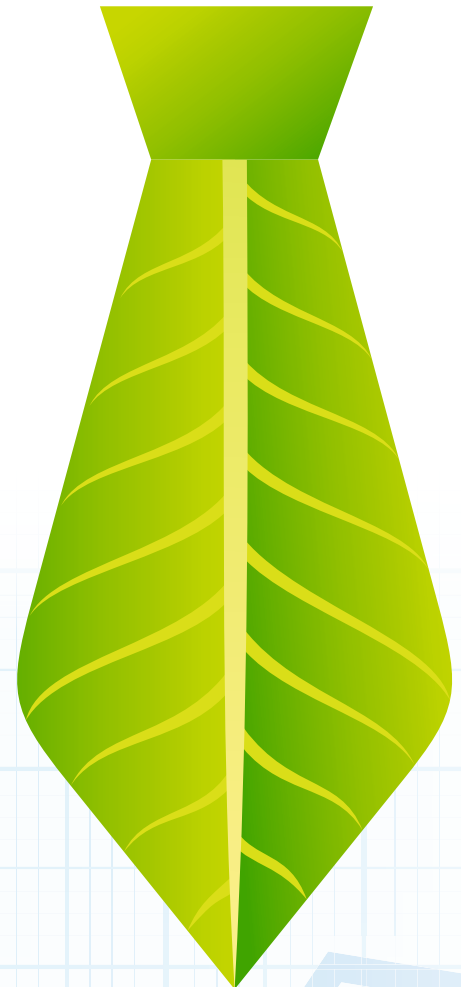
### VEB: 'EERST MAAR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING OP ORDE, DAN KIJKEN WE VERDER.'

ger bij de kapitaalverstrekker bij de andere duurzaamheidsmanager van de onderneming terechtkomen. Dat soort conference calls heb ik vaak meegemaakt, maar de raad van bestuur hoort er vervolgens weinig meer van."

#### Betere beslissingen

Terug naar Kamp. Zij ziet een voortrekkersrol voor ondernemingen bij het invoeren van integrated reporting. "Transparantie in de informatievoorziening over de risico's over de volle breedte is voor hen ook relevant voor het interne besluitvormingsproces. Het leidt simpelweg tot betere beslissingen. Familiebedrijven en het mkb, of ze nu erover rapporteren of niet, kijken al langer zo, met een bredere blik, naar de wereld. Er wordt alleen niet altijd het label integrated thinking aan gehangen."

De onderzoekers zien dit ook bij het grootbedrijf. "Het lijkt erop dat ondernemingen zich vooral bezighouden



met niet-financiële informatie vanuit het besef dat er meer factoren zijn die van invloed zijn op de resultaten van de onderneming dan alleen de financiële."

#### Ver van mijn bed

Gedwongen worden om over verschillende maatschappelijke onderwerpen na te denken. Daar ziet ook cfo Van de Kraats een mooie rol weggelegd voor integrated reporting. Maar het gedachtegoed kan dan nog zo goed zijn en het framework nog zo prachtig, de praktijk wijst uit dat kapitaalverstrekkers en ondernemingen niet of nauwelijks nog met deze geïntegreerde elementen bezig zijn.

En dus blijft de vraag: wie komt eerst? De kip of het ei? Met Eumedion is er in elk geval één partij die erom schreeuwt, maar bij andere kapitaalverstrekkers blijft het nog een ver-van-mijn-bedshow. Ondernemingen blijven sceptisch: voor wie voeren zij integrated reporting dan eigenlijk uit?

De reactie van de Vereniging van Effectenbezitters (zie kader) is veelzeggend: "Eerst maar de controle van de jaarrekening op orde, dan kijken we verder." □