



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De kwaliteit van geïntegreerde rapporten bij multinationals

Lars van Geest

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT

BEGELEIDER :

De heer Maarten COLSON



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De kwaliteit van geïntegreerde rapporten bij multinationals

Lars van Geest

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT

BEGELEIDER :

De heer Maarten COLSON

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Deze masterproef is geschreven in het kader van de masteropleiding Handelswetenschappen met als afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit ter afsluiting van mijn vier jaar durende opleiding.

Bij dezen wil ik mijn promotor Prof. dr. Nadine Lybaert bedanken voor haar begeleiding en kritische aanbevelingen. Daarnaast wil ik ook meneer Maarten Colson bedanken voor zijn inzicht en constructieve feedback. Ook wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor de raad die ze mij hebben gegeven.

Ik wens u veel leesplezier en hoop dat deze masterproef u even veel bijbrengt als het schrijven ervan mij heeft bijgebracht.

Lars van Geest

Hasselt, 14 augustus 2020

Samenvatting

Probleemstelling en methodologie

De maatschappij wordt tegenwoordig gedomineerd door begrippen als duurzaamheid en Corporate Social Responsibility (CSR). Tegenwoordig moet de waarde voor de maatschappij gemaximaliseerd worden. Bedrijven publiceren daarom steeds meer bijkomende rapporten die niet wettelijk verplicht zijn. Hierdoor ontstond er een wildgroei aan rapporten. Om dit te vereenvoudigen ontwikkelde het International Integrated Reporting Committee (IIRC) een framework zodat alle afzonderlijke rapporten geïntegreerd werden tot één rapport.

Onderzoek heeft uitgewezen dat steeds meer bedrijven een geïntegreerd rapport publiceren. Toch zijn onderzoekers nog steeds kritisch over integrated reporting. Dit komt vooral omdat de geïntegreerde rapporten die gepubliceerd worden onvoldoende aansluiten op het framework dat werd opgesteld door het IIRC. De bestaande studies focussen zich vooral op Zuid-Afrikaanse bedrijven. In deze masterproef werd er gefocust op multinationals omdat deze een facilitator kunnen zijn voor een sterke toename van integrated reporting. De onderzoeksvraag die in deze masterproef beantwoord wordt is: "Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de geïntegreerde rapporten van multinationals?"

Op basis van bestaande literatuur werd er een analysekader opgesteld om geïntegreerde rapporten van multinationals te analyseren. De rapporten werden op zeven verschillende criteria beoordeeld: overzicht van de organisatie en het businessmodel, omgeving van het bedrijf inclusief risico's en kansen, strategie en doelen, bespreking bestuurs- en beloningsstructuur, prestaties van het afgelopen jaar, blik op de toekomst en een bijkomende variabele. Deze bijkomende variabele vat samen in welke mate het rapport voldoet aan de leidende principes (strategische focus, verband tussen informatie, toekomstgericht, informatie over relaties met stakeholders, het rapport is precies en materieel).

Resultaten

Vergelijkbare onderzoeken over het aantal gepubliceerde geïntegreerde rapporten stellen dat ongeveer 20% van de multinationals een geïntegreerd rapport publiceren. Bij de onderzochte multinationals in dit onderzoek is te zien dat 33% een geïntegreerd rapport publiceren. Er is dus nog steeds een stijgende trend zichtbaar.

Tijdens het onderzoek van de jaarrapporten van multinationals viel op dat ook niet geïntegreerde rapporten deels voldoen aan de voorwaarden. Dit werd op voorhand verwacht omdat bepaalde onderdelen van een geïntegreerd rapport bij wet verplicht zijn. Dit wil zeggen dat onderdelen zoals bestuurs- en beloningsstructuur voorkomen bij beide rapporten. Traditionele rapporten bevatten gemiddeld 4,16 onderdelen die ook besproken worden in een geïntegreerd rapport. Een geïntegreerd rapport scoort het maximum, 7 op 7 onderdelen.

Vervolgens werden de rapporten beoordeeld aan de hand van het opgestelde analysekader. De rapporten konden maximaal 21 punten scoren. Het gemiddelde van de geanalyseerde geïntegreerde rapporten lag op 14,6 op 21. Gemiddeld gezien scoren de rapporten dus goed, dit gemiddelde werd echter omhoog gehaald door twee rapporten die zeer hoog scoorden. De rapporten van Generali en

Glencore scoorden beiden 19 op 21. Deze bedrijven publiceren ook al het langst een geïntegreerd rapport. Uit dit onderzoek blijkt dat hoe langer een bedrijf een geïntegreerd rapport publiceert het een hogere score krijgt toegekend.

De andere rapporten scoorden allen een 14 op 21 of lager. 14 op 21 werd beschouwd als een gemiddelde score op de gebruikte puntenschaal. Dit wil zeggen dat de zes van de acht onderzochte geïntegreerde rapporten onder het gemiddelde scoren. Dit bevestigt de resultaten van een vergelijkbaar onderzoek bij Zuid-Afrikaanse bedrijven. Dit onderzoek stelde dat de kwaliteit van geïntegreerde rapporten onvoldoende aansluit bij het framework opgesteld door het IIRC.

Bovendien blijkt uit dit onderzoek dat er twee criteria zijn waar geïntegreerde rapporten zwak op scoren. Het eerste criterium waar de geanalyseerde rapporten slecht op scoren is de omschrijving van de omgeving van het bedrijf inclusief risico's en kansen. Dit valt te verklaren door het feit dat bedrijven deze informatie niet openbaar willen maken. Bedrijven willen zo min mogelijk informatie openbaar maken die de concurrentie kan helpen. Ze lossen dit op door gebruik te maken van het Integrated Risk Model (IRM). Aan de hand van dit model bespreken bedrijven hoe ze omgaan met risico's en kansen. Dit is echter niet voldoende om goed te scoren op dit onderdeel. De informatie die de bedrijven in dit onderdeel bespreken is niet specifiek genoeg.

Het tweede criterium waar geïntegreerde rapporten slecht op scoren is het onderdeel over de blik op de toekomst. In bepaalde rapporten is dit onderdeel zelfs niet opgenomen en wordt er enkel verwezen naar het hoofdstuk over strategie. Dit is niet voldoende. Het framework van het IIRC stelt dat er in dit onderdeel gebruik gemaakt moet worden van data-analyse. Dit wordt bevestigd door verschillende onderzoeken. Het gebruik van data-analyse is belangrijk omdat dit ervoor zorgt dat voorspellingen onderbouwd kunnen worden met data. Dit zorgt ervoor dat het rapport betrouwbaarder is. Onderzoekers hebben ontdekt dat bedrijven dit niet toepassen omdat ze moeite hebben om de juiste data te verzamelen. En zonder de juiste data kunnen bedrijven geen betrouwbare data-analyse maken. Toch worden bedrijven hier beter in naarmate ze langer een geïntegreerd rapport samenstellen.

Multinationals kunnen een facilitator zijn voor de toekomstige groei van integrated reporting. Toch moet hier rekening gehouden worden met de resultaten van dit onderzoek. Van de geanalyseerde geïntegreerde rapporten scoren maar twee rapporten goed. De andere zes scoren minder dan de gemiddelde score. De kwaliteit van geïntegreerde rapporten bij multinationals schiet toch op meerdere vlakken tekort. Een geïntegreerd rapport kan nochtans maar voordelig zijn voor het bedrijf als het framework op een zo goed mogelijke manier wordt toegepast. Dit onderzoek is belangrijk omdat er nood is aan een onafhankelijke instantie die deze rapporten evalueert. Het IIRC zet bedrijven er toe aan om jaarlijks in gesprek te gaan met de stakeholders om de kwaliteit van het rapport te evalueren.

Kritische beschouwing

Voor deze masterproef werd er onderzoek gevoerd naar de kwaliteit van geïntegreerde rapporten van multinationals. In dit onderzoek werden 33 jaarrapporten van de 100 grootste bedrijven wereldwijd geclassificeerd als een geïntegreerd rapport. Hieruit werd een steekproef van acht

rapporten genomen om een content analyse op uit te voeren. Het aantal onderzochte rapporten is dus eerder beperkt. Hierdoor was het mogelijk om dieper in te gaan op de onderliggende betekenissen van de rapporten. Toch is een grotere steekproef altijd beter voor de betrouwbaarheid van het onderzoek en kan er op die manier ook bijkomende informatie ontdekt worden.

Daarnaast is er in dit onderzoek enkel gefocust op integrated reporting bij multinationals. In dit onderzoek is daarvoor gekozen omdat multinationals een facilitator zijn voor de verdere ontwikkeling van integrated reporting. Bij toekomstige onderzoeken kan er onderzoek verricht worden naar integrated reporting bij een andere categorie van bedrijven.

Ten slotte kan het interessant zijn om dit onderzoek over enkele jaren opnieuw te voeren. Uit deze masterproef blijkt dat de bedrijven die het langst een geïntegreerd rapport publiceren ook hoger scoren. Daarom wordt er verwacht dat bedrijven die nu zwak scoorden binnen één of twee jaar een beter geïntegreerd rapport zullen publiceren.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	3
Samenvatting.....	5
1. Inleiding.....	11
1.1. Probleemstelling.....	11
1.2. Deelvragen.....	12
1.3. Onderzoeksaanpak.....	12
2. Achtergrond integrated reporting.....	13
2.1. Waarom rapporteren bedrijven?.....	13
2.2. Geschiedenis van integrated reporting.....	14
2.3. Concept van integrated reporting.....	16
3. Het integrated reporting framework.....	19
3.1. Concepts of capital.....	19
3.2. Opbouw van een geïntegreerd rapport.....	20
3.2.1. Leidende principes.....	21
3.2.2. Inhoudelijke elementen.....	21
4. Literatuur over integrated reporting.....	25
4.1. Het schrijven van een geïntegreerd rapport.....	25
4.2. Onderscheid tussen integrated reporting en traditionele rapportering.....	27
4.3. Het nut van integrated reporting.....	28
4.4. Kritiek op integrated reporting.....	30
4.5. Huidige stand van zaken.....	31
4.6. Proposities.....	32
5. Methodologie.....	35
5.1. Content analysis.....	35
5.2. Integrated reporting analysekader.....	35
6. Resultaten.....	41
6.1. Gebruik van integrated reporting.....	41
6.2. Analyse van geïntegreerde rapporten.....	42
6.3. Overzicht resultaten.....	53
7. Synthese.....	57
7.1. Conclusie.....	57
7.2. Beperkingen en aanbevelingen voor aanvullend onderzoek.....	58
Bronnenlijst.....	59
Bijlagen.....	63

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het probleem geschetst dat de aanleiding was tot het schrijven van deze masterproef. Hierna wordt besproken hoe dit onderzoek gevoerd wordt en op welke manier we tot een antwoord op de onderzoeksvraag komen.

1.1. Probleemstelling

De maatschappij wordt tegenwoordig gedomineerd door begrippen als duurzaamheid en Corporate Social Responsibility (CSR) (Trends, 2018). In de huidige tijdsgeest wordt van bedrijven verwacht dat ze maatregelen nemen om hun ecologische voetafdruk te verkleinen en dat ze de werk- en leefomstandigheden van hun werknemers verbeteren. Tegenwoordig is het niet enkel belangrijk om de winsten te maximaliseren voor de aandeelhouders. Stakeholders zijn een onmisbaar deel van het bedrijf geworden. Zij hebben geen financiële band met het bedrijf, maar wel een directe of indirecte band. Bedrijven moeten vandaag de winst voor de hele maatschappij maximaliseren (Blodget, 2018). Hierdoor is ook de manier waarop bedrijven rapporteren sterk veranderd.

Zo publiceren bedrijven niet langer enkel rapporten over hun financiële prestaties, maar rapporteren ze ook over hun ecologische en sociale beleid. Waar er aanvankelijk nog sprake was van enkelvoudige rapporten, evolueren bedrijven naar meervoudige rapporten, ook duurzaamheidsrapporten genoemd. De meest recente evolutie in de rapportering van bedrijven is het gebruik van geïntegreerde rapporten. Geïntegreerde rapporten zijn een combinatie van financiële rapporten en die duurzaamheidsrapporten. De rapporten moeten voldoen aan een set van internationaal vastgestelde regels opgesteld door de International Integrated Reporting Council (IIRC). De IIRC heeft als standpunt dat de niet-financiële informatie minstens even belangrijk is als de financiële informatie. Een integrated rapport bestaat uit zes verschillende pijlers: overzicht van de organisatie en het businessmodel, omgeving van het bedrijf inclusief risico's en kansen, strategie en doelen, bespreking bestuurs- en beloningsstructuur, prestaties van het afgelopen jaar, blik op de toekomst. Het framework ontwikkeld door het IIRC is het resultaat van een langdurig verbeteringsproces op vlak van bedrijfsrapportering (IIRC, 2011).

Integrated reporting is een medium dat bedrijven kunnen gebruiken om een kwalitatiever en transparanter bedrijfsrapport te publiceren. Onderzoek toont aan dat integrated reporting de laatste jaren steeds populairder wordt (Lukomnik, 2018). Ondanks die groeiende populariteit zijn er nog steeds veel vragen omtrent integrated reporting.

Een studie uitgevoerd door Hajiand en Anifowose (2016) heeft aangetoond dat de meeste geïntegreerde rapporten voor een sterke verbetering zorgden in de connectiviteit van informatie en de compleetheid in vergelijking met traditionele rapportering. Toch maken ze in dit onderzoek enkele belangrijke opmerkingen over de aard van de onderzochte rapporten. De onderzochte rapporten kwamen niet overeen met het framework dat werd opgesteld door het IIRC. Deze onderzoeken zijn gebeurd in Zuid-Afrika waar bedrijven verplicht zijn om een geïntegreerd rapport te publiceren. Er is weinig informatie te vinden over de inhoud van geïntegreerde rapporten van bedrijven buiten Zuid-Afrika. Daarom wordt in dit onderzoek de inhoud van geïntegreerde rapporten van multinationals onderzocht. Naast de inhoud van de rapporten gaat dit onderzoek ook dieper in op

de zwakke punten. De onderzoeksvraag die deze masterproef probeert te beantwoorden is: "Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de geïntegreerde rapporten van multinationals?"

1.2. Deelvragen

Zoals hierboven aangehaald is integrated reporting aan sterke opmars bezig. Toch hebben experts nog veel vragen over de kwaliteit van de gepubliceerde geïntegreerde rapporten. In dit onderzoek is het dus de bedoeling om te onderzoeken hoe het gesteld is met de kwaliteit van de geïntegreerde rapporten van multinationals. Om een goed antwoord te kunnen formuleren op deze onderzoeksvraag zal er gebruik gemaakt worden van een aantal deelvragen. Zo kan er op een duidelijke en overzichtelijke manier toegewerkt worden naar het antwoord op de onderzoeksvraag. De deelvragen waarop een antwoord gezocht wordt zijn:

- Op welke gebieden verschilt integrated reporting van traditionele verslaggeving?
- Wat zijn de voordelen van integrated reporting?
- Welke kritiek is er op integrated reporting?
- Hoe wordt een geïntegreerd rapport geschreven?
- Aan welke voorwaarden moet een geïntegreerd rapport voldoen?
- Hoe scoort een geïntegreerd rapport op de voorwaarden van het IIRC?
- Welke criteria scoren gemiddeld slecht?
- Welke criteria scoren gemiddeld goed?

1.3. Onderzoeksaanpak

Om een antwoord te vinden op de deelvragen en op die manier ook op de centrale onderzoeksvraag start deze masterproef met een literatuurstudie. Hiervoor wordt secundaire data gebruikt, dit zijn resultaten uit onderzoek dat al gevoerd is. Ook zal er hier gebruik gemaakt worden van afbeeldingen en tabellen om een zo duidelijk mogelijke situatie te schetsen. Hiervoor wordt vooral op Google Scholar en Ebscohost vertrouwd om de juiste informatie te kunnen verzamelen. In de literatuurstudie bespreken we de antwoorden op de eerste vijf deelvragen.

De data die verzameld werd in de literatuurstudie is niet gedetailleerd genoeg en is niet 100% geschikt voor het gebruik in dit onderzoek. Daarom zijn er na het verzamelen van secundaire data nog steeds onbeantwoorde deelvragen daardoor kan er geen goed antwoord op de onderzoeksvraag geformuleerd worden. In het empirische deel van deze masterproef worden de overige drie deelvragen beantwoord.

2. Achtergrond integrated reporting

In dit hoofdstuk wordt besproken wat de aanleiding was tot het ontwikkelen van het integrated reporting framework door het IIRC. Verder wordt het concept van een geïntegreerd rapport verder verduidelijkt.

2.1. Waarom rapporteren bedrijven?

Om te begrijpen waarom bedrijven een geïntegreerd rapport publiceren is het belangrijk om eerst te begrijpen waarom bedrijven rapporteren. In deze sectie worden de verscheidende redenen besproken waarom bedrijven rapporten opstellen en publiceren.

Ten eerste zijn de meeste bedrijven wettelijk verplicht om aspecten van hun bedrijfsinformatie openbaar te maken. Zo zijn er wereldwijd regels vastgelegd om de facetten van bedrijfsrapportering te reglementeren. Deze regels gelden zowel voor beursgenoteerde bedrijven als voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Voor Belgische ondernemingen zijn de verplichtingen vastgelegd in artikel 3 van het Wetboek Vennootschappen en Verenigingen (Belgische Overheid, 2019). Volgens dit artikel moeten bedrijven in België enkel een jaarrekening publiceren. Die jaarrekening moet voldoen aan enkele voorwaarden: een duidelijk overzicht van de ondernemingen waarvan het een deel bezit, een overzicht van de bestemming van het resultaat en informatie over de zaakvoerders en maatschappelijke zetel. Een cashflow overzicht is enkel verplicht voor beursgenoteerde bedrijven.

Er zijn ook internationale standaarden die bedrijfsrapportering reglementeren. Deze zorgen ervoor dat de gepubliceerde rapporten in overeenstemming zijn met de lokale regels en makkelijker te vergelijken zijn met rapporten uit andere landen. Een voorbeeld hiervan zijn de IFRS (International Financial Reporting Standards). De IFRS zorgen ervoor dat de gepubliceerde jaarrekeningen beter aansluiten met de realiteit en op die manier kunnen boekhoudkundige schandalen vermeden worden. Europese beursgenoteerde bedrijven zijn sinds 2005 verplicht om van deze standaarden gebruik te maken (Li, 2016).

Naast deze nieuwe standaarden en regels publiceren bedrijven steeds meer extra rapporten. Deze extra rapporten zijn niet wettelijk verplicht en worden dus op vrijwillige basis gepubliceerd. Bedrijfsrapportering bestaat uit twee delen: verplichte rapportering en rapporten gepubliceerd op vrijwillige basis. Het is belangrijk om te achterhalen waarom bedrijven ervoor kiezen om extra rapporten te publiceren die de onderneming tijd en geld kosten.

Bedrijven publiceren bijkomende rapporten omdat dit een manier is om zich te onderscheiden van hun concurrenten. Dit kan verklaard worden aan de hand van de *legitimacy* theorie (Hooghiemstra, 2000). Dit theoretisch raamwerk verklaart waarom bedrijven ervoor kiezen om extra rapporten zoals milieurapportering en corporate governance rapporten te publiceren. De theorie stelt dat de overlevingskansen van een bedrijf bepaald worden door de mate waarin het bedrijf zijn activiteiten uitvoert op een manier die in lijn ligt met de normen en waarden van de maatschappij. Deze normen en waarden veranderen constant. Dat betekent dat bedrijven steeds moeten bewijzen dat ze opereren binnen wat er vanuit de maatschappij van hen verwacht wordt. Hieruit kan afgeleid worden dat de evolutie in bedrijfsrapportering een gevolg is van de verandering in de normen en waarden van de maatschappij (Zelditch, 2018).

Er vallen vier redenen te onderscheiden waarom bedrijven ervoor kiezen om extra rapporten te publiceren. De eerste reden is dat bedrijven publiceren om te communiceren over waar ze aan werken en aan te tonen dat ze goede bedoelingen hebben en op een sociaal verantwoorde manier ondernemen. Dit wordt in vakliteratuur *value reporting* genoemd (Eugster & Wagnerb, 2020). Vervolgens zijn er ook bedrijven die deze aanvullende rapporten gebruiken om de aandacht af te leiden van hun gedrag. Dit vindt plaats wanneer het bedrijf negatief in de media is geweest omwille van een groot schandaal. Door het publiceren van bepaalde rapporten proberen deze bedrijven de aandacht af te leiden van het probleem, zonder effectief hun gedrag aan te passen. Dit is beter bekend als *window dressing* (Yim, 2018). Ten derde kunnen deze rapporten gebruikt worden om de aandacht af te leiden van een negatieve gebeurtenis. Bedrijven leggen hiervoor de focus op een gedragsverandering die ze hebben doorgevoerd naar aanleiding van de negatieve gebeurtenis. Dat wil echter niet zeggen dat deze gedragsverandering een verband heeft met de initiële negatieve gebeurtenis. Zo kan een bedrijf als gevolg van een milieuramp in land X maatregelen nemen in land Y. Tenslotte worden extra rapporten gebruikt om de perceptie die maatschappij heeft van een bepaald bedrijf aan te passen. Dit wordt in de literatuur omschreven als *self-presentation of impression management* (Boiral, 2017). Dit is het gedrag dat bedrijven vertonen als ze bewust of onbewust hun imago proberen te beïnvloeden.

Bedrijven kunnen verschillende motieven hebben om aanvullende rapporten te publiceren. Het is belangrijk om een manier te vinden om de intentie achter het rapport te kunnen achterhalen. Op deze manier weten stakeholders zeker dat het rapport de realiteit weergeeft. Daarom is het belangrijk dat het bedrijf helemaal open is over het gehele bedrijfsproces en de rapportering hierover.

2.2. Geschiedenis van integrated reporting

Integrated reporting is het resultaat van een jarenlange en constante verbetering van bedrijfsrapportering. De oorsprong van integrated reporting gaat terug tot het midden van de jaren '90 van de vorige eeuw. Integrated reporting is een combinatie van twee verschillende concepten die uiteindelijk één geworden zijn. Het eerste concept is gebaseerd op het principe dat bedrijven niet enkel de wettelijk verplichte financiële informatie moeten rapporteren aan de aandeelhouders. Er zijn nog veel meer factoren die de waarde van bedrijven bepalen. Deze zijn echter moeilijk in cijfers uit te drukken, voorbeelden hiervan zijn *human capital* (personeelsleden) en innovatie. Het belang van deze factoren wordt later in deze masterproef besproken. Het tweede concept stelt dat de rapporten niet enkel informatie moeten bevatten die relevant is voor aandeelhouders. Er zijn domeinen die minder belangrijk zijn voor aandeelhouders zoals milieu, behandeling van het personeel enz. Dit is informatie die vooral belangrijk is voor de stakeholders. Volgens Elkington moeten bedrijven zich focussen op de 3 p's. De 3p's zijn: *people, planet* en *profit*. Hij ontwikkelde de *triple bottom line* theorie in 1994 en wordt gezien als een van de grondleggers op vlak van bedrijfsrapportering. De theorie is gebaseerd op het principe dat bedrijven normaal enkel naar de *bottom line* (winst/verlies) kijken, maar dat externe kosten ook in winstberekeningen moeten worden meegenomen. De *triple Bottom line* theorie neemt deze externe kosten in rekening en heeft daarom 3 *bottom lines*: financiële, sociale en ecologische winst (Flower, 2014).

Er was voor het eerst sprake van integrated reporting in 1994. Dat jaar werd King Report 1 gepubliceerd. Dit wordt aanzien als de eerste set vooropgestelde richtlijnen in verband met *Corporate Governance*. Het rapport bestond uit een gedragscode voor raden van bestuur en directeurs van beursgenoteerde bedrijven. Deze code was enkel een leidraad en was wettelijk niet verplicht. Het rapport heeft zijn naam gekregen van de Zuid-Afrikaanse rechter Mervyn E. King en was ontwikkeld om te dienen als basis van de vrije economie in het onafhankelijke Zuid-Afrika. Dit rapport zorgde voor een evolutie over de hele wereld op het vlak van bedrijfsrapportering. Het rapport was zo revolutionair omdat het op een aantal essentiële punten verschilde met klassieke vormen van rapportering. Het rapport is uniek omdat het gebruik maakt van de *apply or explain* methode. Dit wil zeggen dat het toepassen van de gedragscode niet verplicht is, maar dat bedrijven zich moeten verantwoorden als ze van de gedragscode afwijken. Het voordeel is dat de bedrijven worden aangemoedigd om *outside the box* te denken. Dit zorgt ervoor dat innovatie gestimuleerd wordt en dat het kader kan worden aangepast aan de specifieke situatie van de onderneming. Zo kan de regelgeving toepasbaar worden op veel meer ondernemingen. Na de eerste versie kwam er in 2002 een tweede versie uit die alle sterke punten van de eerste versie bevatte en deze uitbreidde met het concept van "*Integrated Sustainability Reporting*" (West, 2006).

In 2010 werd de International Integrated Reporting Council (IIRC) opgericht. Deze raad werd opgericht om een duidelijk framework op te stellen zodat er een duidelijke link is tussen financiële en non-financiële informatie in bedrijfsrapportering. Op die manier kunnen stakeholders een duidelijke analyse maken van de toekomstige prestaties van het bedrijf. De IIRC is het resultaat van een samenwerking tussen investeerders, regelgevers, bedrijven, accountantsbedrijven en ngo's. De raad is opgericht door twee bekende bedrijven uit de rapporteringswereld (Flower, 2014). Het eerste bedrijf is Accounting for Sustainability Project (A4S), dat vooral bekend is door zijn oprichter, Prins Charles van Wales. Deze stichting werd opgericht in 2004 om bedrijven en CFO's te overtuigen om hun bedrijfsmodel aan te passen om een veerkrachtigere en duurzamere economie te bekomen. Het is voor hen belangrijk dat financiële beslissingen, "integrated beslissingen" worden. Dit wil zeggen dat niet enkel het rendement bepalend is maar ook andere opbrengsten en kosten i.v.m. het milieu en maatschappelijke problemen mee in overweging genomen moeten worden. Een voorbeeld van een van de acties die die A4S heeft opgestart is *Campaign for Wool*. Dit is een project in samenwerking met de Britse wolindustrie om de unieke kwaliteiten en de ecologische voordelen van wol in de kijker te zetten (Global Reporting Initiative, 2010).

Het tweede bedrijf is het Global Reporting Initiative (GRI) en is opgericht in 1997. Zij beschouwen zichzelf als de pioniers van duurzame rapportering, het is hun missie om bedrijven te overtuigen om beslissingen te nemen die sociale, economische voordelen hebben. Het voornaamste product van GRI zijn de Sustainability Reporting Standards. Deze standaarden zijn het resultaat van een jarenlange ontwikkeling. Ze vormen de eerste wereldwijde richtlijnen voor duurzame rapportering en vormen een modulair en onderling verbonden raamwerk bestaande uit de *best practice* voor economische, ecologische en sociale effecten. GRI heeft niet alleen de richtlijnen ontwikkeld, maar promoot ook het gebruik ervan. GRI ondersteunt bedrijven door het aanbieden van diensten en hulpmiddelen om de richtlijnen zo vlot mogelijk te integreren (Milne, 2013).

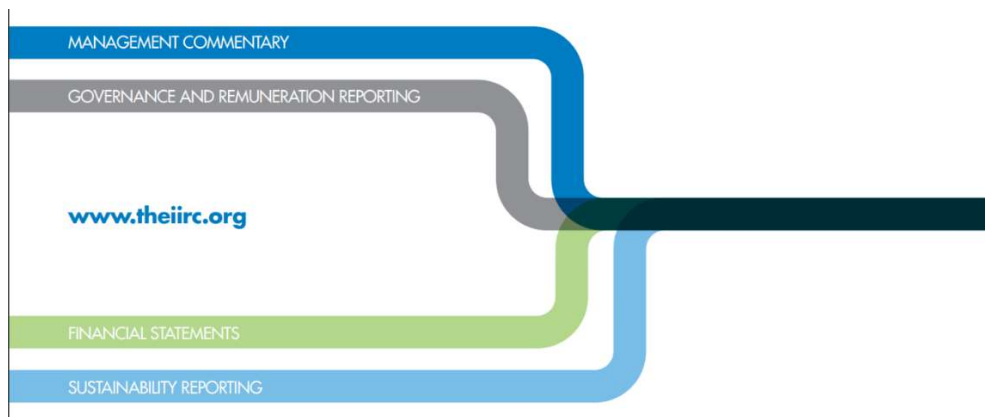
A4S en GRI presenteerden in augustus 2010 een gezamenlijk persbericht waarin ze de nood voor een nieuwe rapporteringstandaard benadrukten. In hun persbericht gebruikten ze de volgende quote van Prins Charles van Wales: "We are at present battling to meet 21st century challenges with, at best, 20th century decision making and reporting systems." Dit betekent dat de samenleving met problemen te maken krijgt die groter zijn dan ooit tevoren, zoals klimaatverandering en de overconsumptie van natuurlijke grondstoffen. Met de oprichting van het IIRC willen A4S en GRI helpen met de ontwikkeling van een standaard die extra informatie geeft over de totale prestaties van een organisatie, prospectief als retrospectief. Zo voldoet het aan de opkomende noden van een economisch model dat steeds globaler en ook duurzamer wordt (Global Reporting Initiative, 2010).

In 2011 kwam het eerste wapenfeit van het recent opgerichte IIRC. De IIRC publiceerde een eerste *discussion paper* waarin ze de argumenten en de noodzaak voor *integrated reporting* uitlegde. De bedoeling was dat iedereen die een belang heeft of geïnteresseerd is in *integrated reporting* openlijk commentaar en aanbevelingen geeft om zo het kader verder te ontwikkelen en te verbeteren. Tegen het einde van 2011 had de IIRC 214 antwoorden ontvangen. De groep respondenten bestond uit bedrijven, regelgevers, accounting bedrijven, non-profit organisaties en academici (IIRC, 2011).

2.3. Concept van integrated reporting

Zoals in het vorige onderdeel besproken werd was de *discussion paper* bepalend voor de vorm van *integrated reporting*. Om het principe van *integrated reporting* beter te begrijpen zal de *discussion paper* geanalyseerd worden. Hier komen de kernpunten van het voorstel uit voort.

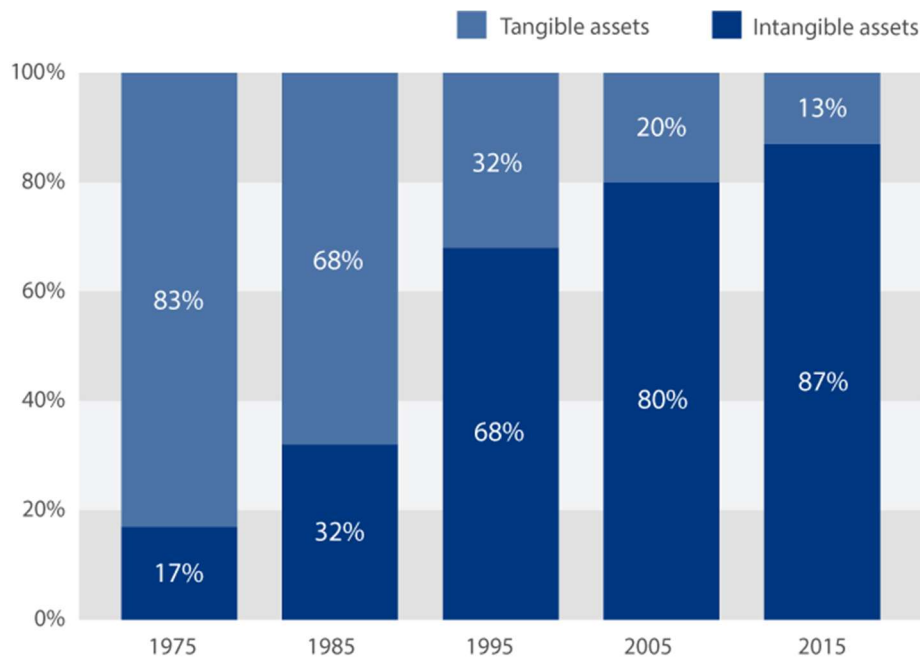
Het IIRC onderscheidt vier vormen van rapportering, zoals wordt geïllustreerd in figuur 1. De eerste vorm is de traditionele financiële rapportering. Dit rapport wordt door ieder bedrijf gepubliceerd omdat het meestal wettelijk verplicht is. De tweede vorm van rapportering wordt *management commentary* genoemd en geeft de mening van het management weer. Dit rapport is vooral handig om de resultaten van het bedrijf in perspectief te kunnen plaatsen. Verder bestaan er *governance and remuneration reports*. Deze rapporten geven een inzicht in hoe het bedrijf het afgelopen jaar bestuurd werd en op welke manier de raad van bestuur hiervoor beloond is (aandelen, salaris, bonus enz.). Ten slotte publiceren bedrijven duurzaamheidsrapporten waarin ze bespreken wat hun impact is op de maatschappij, economie en het milieu als gevolg van het uitvoeren van hun dagelijkse activiteiten. De bestaande rapporten stellen al veel informatie beschikbaar voor het grote publiek. Het doel van *integrated reporting* is daarom niet om extra informatie aan de bestaande rapportering toe te voegen, maar om alle bestaande individuele rapporten samen te voegen tot één rapport (IIRC, 2011).



Figuur 1 Opzet integrated reporting (IIRC, 2011)

Het probleem met de bestaande rapportering is dat wanneer stakeholders op zoek gaan naar informatie over het bedrijf, zij alle vier rapporten moeten lezen. De reden dat er zoveel aparte rapporten bestaan is het gevolg van een jarenlange evolutie omdat de nood aan rapportering sterk veranderd is in de 21ste eeuw. Deze verandering valt te verklaren door een aantal factoren. De economie is geëvolueerd van een regionale economie naar een geglobaliseerde economie, na de verschillende crisissen wordt er steeds meer transparantie geëist en is de sociale en ecologische impact van een bedrijf veel belangrijker geworden. Iedere keer als er een nood was aan extra informatie zoals bijvoorbeeld een Corporate Social Responsibility (CSR) rapport werd er een extra rapport ontwikkeld. Hierdoor is er een wildgroei aan verschillende rapporten ontstaan. Dit zorgt ervoor dat het voor stakeholders zeer onoverzichtelijk is om de juiste informatie te vinden. Daarnaast ontbreekt de juiste informatie vaak, want in de hedendaagse rapportering zitten nog steeds grote gaten (Hoque, 2017).

Het huidige probleem valt kort samen te vatten: de hedendaagse rapportering is ingewikkeld en onvolledig. Deze leegtes in hedendaagse bedrijfsrapportering worden duidelijker in figuur 2. De figuur toont het aandeel van financiële en vaste activa in de marktwaarde van de onderneming. Het is duidelijk dat vaste en financiële activa steeds minder belangrijk worden en dat het immaterieel actief in 2015 al voor bijna 90% de waarde van een bedrijf bepaalde (Allianz, 2018).



Figuur 2 Aandeel van vaste activa in bedrijfswaarde (Brink, 2018)

3. Het integrated reporting framework

3.1. Concepts of capital

Het immaterieel actief krijgt een steeds groter aandeel in de waarde van een bedrijf. Immaterieel actief wordt omschreven als vaste activa die niet tastbaar zijn. De definitie van immaterieel actief wordt door het IIRC breder gedefinieerd dan het zuiver boekhoudkundige begrip van het immaterieel actief. Het IIRC omschrijft bedrijven als een verzameling van bedrijfsprocessen en verschillende soorten relaties (leveranciers, werknemers, klanten, ...). Een bedrijf is dus heel moeilijk te waarderen in enkel boekhoudkundige termen. Daarom heeft het IIRC een uitgebreid kader uitgewerkt. Dit is het zogenaamde *6 concepts of capital*-model. Het is een algemeen model dat toegepast kan worden op de meeste bedrijven. Dit wil niet zeggen dat ieder bedrijf gebruik maakt van alle zes soorten van kapitaal of dat ieder bedrijf dezelfde samenstelling van kapitaal heeft (KLINE, 2015).

De eerste soort kapitaal is financieel kapitaal. Hieronder vallen alle middelen die het bedrijf gebruikt om het productieproces te financieren of om diensten te kunnen aanbieden. Er zijn verschillende manieren om deze middelen te verkrijgen, bijvoorbeeld: het aangaan van een lening, uitgeven van een obligatie of gebruik van het startkapitaal. Financieel kapitaal is waarschijnlijk de soort waar iedereen meteen aan denkt wanneer ze de term kapitaal horen. Gegevens over deze vorm van kapitaal zijn makkelijk terug te vinden in de jaarrekeningen en zijn deel van de verplichte bedrijfsrapportering.

De tweede soort is geproduceerd kapitaal. Dit is het antoniem van natuurlijk kapitaal. Dat wil zeggen dat dit alle bedrijfsmiddelen zijn die niet vrij te vinden zijn en die geproduceerd moeten worden. Hieronder vallen alle vormen van het vast actief zoals gebouwen, machines, rollend materieel, enz. Toch zijn dit niet enkel de bedrijfsmiddelen die in het bezit zijn van de onderneming maar is het ook de tot hun ter beschikking gestelde infrastructuur. Zo is infrastructuur die de overheid heeft aangelegd ook bepalend voor de waarde van het bedrijf. Voorbeelden hiervan zijn snelwegen, havens en energievoorzieningen. Als twee identieke bedrijven uit dezelfde sector gevestigd zijn in twee verschillende landen zal de beschikbare infrastructuur grotendeels de waarde van het bedrijf bepalen.

Daarnaast wordt ook menselijk kapitaal beschouwd als een vorm van kapitaal. Bedrijven vinden het steeds moeilijker om geschikt personeel te vinden. Daarom is het belangrijk dat ze hun werknemers op de juiste manier behandelen. Werknemers met vele jaren ervaring en goede vaardigheden zijn de kern van het bedrijf. Zij begrijpen wat de doelen van de onderneming zijn en weten op welke manier ze deze kunnen bereiken.

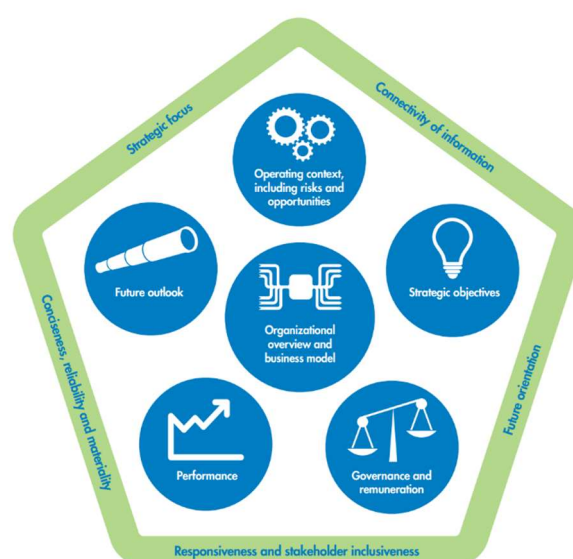
Vervolgens bezitten de meeste bedrijven ook vormen van intellectueel kapitaal. Dit is vergelijkbaar met immaterieel actief. Dat wil zeggen dat deze bedrijfsmiddelen niet tastbaar zijn maar toch voor een lange tijd in het bedrijf blijven. Enkele voorbeelden hiervan zijn: patenten, software, goodwill, enz. Deze vormen van intellectueel kapitaal zijn gemakkelijk terug te vinden op de balans die ieder bedrijf publiceert. Toch zijn er andere vormen van intellectueel kapitaal die moeilijker zijn uit te drukken in monetaire waarde. Een voorbeeld hiervan is een specifiek bedrijfsproces dat het bedrijf een competitief voordeel geeft.

Verder is er ook natuurlijk kapitaal. Dit zijn alle natuurlijke rijkdommen die de aarde bezit, zoals geologische rijkdommen, grond, lucht, water en alle levende organismen. Natuurlijk kapitaal is de basis van alle rijkdom op aarde. Het is essentieel voor de levensomstandigheden van alle mensen op aarde. Zo zorgt vervuilde lucht voor meer longziekten en is drinkwater essentieel voor mens en dier. Er moet dus een goede afweging gemaakt worden tussen economisch groei en het behoud van natuurlijk kapitaal. Om deze soort kapitaal te waarderen is het belangrijk dat er een verschil wordt gemaakt tussen de prijs en de waarde van natuurlijke rijkdommen. Een voorbeeld om dit verschil te illustreren zijn de CO₂ certificaten. Productiebedrijven moeten deze certificaten aankopen om CO₂ te mogen uitstoten. De prijs van deze certificaten wordt bepaald op een internationale markt op basis van vraag en aanbod. De waarde van deze certificaten is moeilijk te bepalen, maar is duidelijk hoger dan de prijs die ervoor betaald wordt, omdat zonder deze certificaten de bedrijven geen CO₂ meer mogen uitstoten en dus ook hun productie moeten stopzetten (Natural Capital Coalition, 2018).

Ten slotte is er het sociale kapitaal. Dit zijn de factoren die het functioneren van sociale groepen beïnvloeden. Sterke persoonlijke banden tussen de leden van de groep verhoogt de productiviteit net als gedeelde normen en waarden, respect en vertrouwen. Sociaal kapitaal versterkt niet enkel de productiviteit binnen het bedrijf maar kan ook extern zijn. De relaties tussen alle stakeholders van het bedrijf zijn zeer belangrijk. Het vertrouwen dat is opgebouwd tussen beide partijen in sleutelrelaties (leveranciers, klanten, vakbonden, ...) is een voorbeeld van sociaal kapitaal. Net zoals de impliciete goedkeuring die bedrijven van de maatschappij krijgen als ze op de juiste manier handelen (Hanifan, 2017).

3.2. Opbouw van een geïntegreerd rapport

De opbouw van het geïntegreerd rapport is gebaseerd op twee basisonderdelen: de leidende principes en de inhoudelijke elementen. In figuur 3 worden de leidende principes afgebeeld als het groene kader; de inhoudelijke elementen worden voorgesteld door middel van blauwe cirkels (IIRC, 2011).



Figuur 3 Schematische voorstelling van de inhoud van een geïntegreerd rapport (IIRC, 2011)

3.2.1. Leidende principes

De leidende principes zijn de richtlijnen waaraan een geïntegreerd rapport moet voldoen. Ze vormen de basis van het rapport, bepalen de informatie die wordt getoond en op welke manier die gepresenteerd wordt. Er zijn vijf richtlijnen: strategisch focus, verband tussen informatie, toekomstgericht, stakeholderinclusief en bondig betrouwbaar (PwC, 2012).

De eerste richtlijn is de strategische focus. Bedrijven moeten duidelijk communiceren wat voor hen belangrijk is op strategisch vlak. Een geïntegreerd rapport geeft bijkomende informatie over de langetermijndoelen van de organisatie en hoe deze doelen het bedrijf in staat stellen op een duurzame manier waarde te creëren. Daarbij wordt er besproken welke soorten kapitaal en relaties nodig zijn om de doelen te bereiken. Er wordt besproken welke specifieke strategische plannen er op tafel liggen, op welke manier deze precies geïntegreerd worden en hoe deze de bestaande componenten van het bedrijf kunnen versterken.

De tweede richtlijn is het verband tussen informatie. Dit staat centraal in een geïntegreerd rapport omdat het in een dynamische bedrijfsomgeving noodzakelijk is dat alle elementen van strategie en rapportering op elkaar afgestemd zijn. Dit lijkt eenvoudig, maar in de praktijk hebben bedrijven vaak problemen om dit op een duidelijke manier te integreren en communiceren naar de stakeholders. Integrated reporting faciliteert een betere integratie van alle elementen van rapportering. Zo wordt er in een geïntegreerd rapport aan de hand van het businessmodel een link gelegd tussen "6 concepts of capital" en hoe deze gebruikt worden om waarde te creëren.

Daarenboven zijn geïntegreerde rapporten altijd toekomstgericht. Ze bevat altijd doelen, prognoses en voorspellingen over hoe het bedrijf zal evolueren over de komende jaren. Hierbij wordt vooral bekeken hoe duurzaam het businessmodel is en welke factoren dat model in de toekomst kunnen beïnvloeden. Ook worden lange- en kortetermijnrisico's en opbrengsten tegen elkaar afgewogen.

Ten vierde geeft een geïntegreerd rapport inzicht in de relaties van het bedrijf met aandeelhouders en stakeholders. Ook de onderlinge relaties tussen de verschillende groepen worden weergegeven. Een geïntegreerd rapport legt de nadruk op het belang van sterke relaties. Het zorgt voor meer transparantie en *accountability* bij de stakeholders. Dit is essentieel voor het opbouwen van een duurzame en veerkrachtige zakenrelatie. Een geïntegreerd rapport bespreekt de sleutelrelaties van het bedrijf zoals de relatie met klanten, leveranciers en vakbonden.

Tenslotte moet een geïntegreerd rapport altijd precies, betrouwbaar en materieel zijn. Het is aan de opstellers van het rapport om te zorgen dat de gerapporteerde informatie een materiële impact heeft. Dat wil zeggen dat de informatie een meerwaarde biedt voor iedere lezer. Het is niet gemakkelijk om geschikte informatie te verzamelen en er bestaat een kans dat deze informatie niet betrouwbaar is. Toch moeten bedrijven ernaar streven om betrouwbare informatie te verzamelen omdat deze belangrijk is om de resultaten te vergelijken met andere bedrijven en afgelopen jaren.

3.2.2. Inhoudelijke elementen

In ieder geïntegreerd rapport worden zes elementen besproken en bijhorende vragen beantwoord. Deze elementen moeten niet beschouwd worden als afzonderlijk, maar zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarom worden in een geïntegreerd rapport deze elementen als één geheel besproken in plaats van in individuele onderdelen (World Intellectual Capital Initiative, 2013).

Het eerste element is het overzicht van de organisatie en het businessmodel. Hier wordt besproken op welke manier de onderneming op korte en middellange termijn waarde creëert. Dit vormt de basis van het rapport. Alle andere delen van het rapport staan in verband met het businessmodel. De bedrijfscultuur en bereidheid om risico te nemen worden ook in dit deel besproken. Dit hoofdstuk is een algemene voorstelling van het bedrijf.

Vervolgens wordt de omgeving van het bedrijf geschetst. Dit is gebaseerd op de bestaande theorieën en modellen. Zo wordt er gebruikt gemaakt van een SWOT-analyse om de sterktes en zwaktes van het bedrijf te analyseren. Dit is belangrijk omdat de lezers van het geïntegreerd rapport op die manier een beter inzicht krijgen in het functioneren en de omgeving van het bedrijf. De bedoeling hiervan is om materiële problemen binnen het bedrijf bloot te leggen en te achterhalen hoe het bedrijf deze problemen oplost.

Als derde wordt de strategie van het bedrijf besproken. In dit deel wordt de *benchmark* voor de korte en lange termijnen bepaald. Voor het bepalen van de te behalen doelen worden de eerste twee inhoudelijke elementen gebruikt, namelijk het overzicht van de organisatie en de omgeving van het bedrijf. De strategie wordt op maat van het bedrijf gemaakt, rekening houdend met de individuele sterktes en zwaktes en de opportuniteiten om in de toekomst extra waarde te creëren. Een duurzame groeistrategie zorgt voor een voorsprong op de concurrentie.

Als vierde wordt de bestuurs- en beloningsstructuur besproken. De beloningsstructuur van een bedrijf kan het gedrag van het management sterk beïnvloeden. Wanneer het bedrijf een beloningsstructuur uitwerkt op basis van een omzetstijging zal het management en daardoor ook het personeel zich vooral toeleggen op het laten groeien van de omzet. Dit is echter vaak niet de meest winstgevende omzet. Een slecht ontworpen beloningsstructuur kan dus voor een niet optimaal resultaat zorgen. Ook wordt er in dit deel van het geïntegreerd rapport veel belang gehecht aan het bespreken en analyseren van het managementteam. Voor ieder lid van het managementteam worden het profiel en de vaardigheden uitvoerig besproken. Zo wordt er bepaald wat hun invloed is op het beslissingsmakingsproces.

Vervolgens worden de prestaties van het afgelopen jaar geëvalueerd. Een geïntegreerd rapport bestaat uit kwantitatieve en kwalitatieve informatie. Enkele voorbeelden hiervan zijn: KPI's (Key Performance Indicator), de impact van de organisatie op de middelen en relaties die het gebruikt, invloed van significante externe factoren op het resultaat en hoe dit resultaat in verhouding staat tot de opgestelde doelstellingen. Dit deel is in grote mate vergelijkbaar met een klassiek bedrijfsrapport. Toch verschilt het op enkele belangrijke vlakken. Zo wordt niet enkel het financiële resultaat besproken maar is ook de invloed van de organisatie op economie, milieu en maatschappij een essentieel onderdeel.

Ten slotte bespreekt een geïntegreerd rapport de blik op de toekomst. Het oprichten of ontwikkelen van nieuwe gebouwen en producten is een langdurig proces. Daarom is het voor een onderneming belangrijk om niet enkel een kortetermijnvisie te ontwikkelen maar ook voldoende belang te hechten aan het opstellen van een lange termijnplan. Dit verplicht het bedrijf om meer over de impact van de al opgestelde plannen na te denken, zodat deze plannen rekening houden met mogelijke nieuwe

opportuniteiten of een veranderende omgeving. Dit vormt een belangrijk onderscheid met klassieke rapportering, waar er vooral gefocust wordt op de korte termijnrapportering.

4. Literatuur over integrated reporting

In dit hoofdstuk wordt besproken wat de redenen zijn dat een bedrijf een geïntegreerd rapport zou willen publiceren. Daarnaast wordt onderzocht op welke vlakken integrated reporting nog verbeterd kan worden.

4.1. Het schrijven van een geïntegreerd rapport

Het is voor bedrijven een belangrijke beslissing om over te stappen naar integrated reporting. Ze hebben vaak veel vragen zoals: Hoe begin ik aan een geïntegreerd rapport? Welke informatie heb ik nodig? Welke stappen moet ik nemen om een geïntegreerd rapport te schrijven? Kathryn Caulfield heeft een stappenplan ontwikkeld om bedrijven te assisteren bij het schrijven van een geïntegreerd rapport. Het plan is opgedeeld in acht stappen om op die manier een kwalitatief geïntegreerd rapport te bekomen (Caulfield, 2014).

De eerste stap is het samenstellen van een crossfunctioneel team. Een crossfunctioneel team is een groep van personen, in dit geval werknemers, die een breed gamma aan vaardigheden hebben (Ghobadi & D'Ambra, 2012). Deze werknemers zijn meestal afkomstig uit alle lagen van de organisatie en werken in verschillende afdelingen van het bedrijf (financiën, marketing, human resources, enz.). Het voordeel hiervan is dat er meerdere meningen en talenten aan tafel zitten om een geïntegreerd rapport samen te stellen. In een geïntegreerd rapport is het ook zeer belangrijk dat alle informatie met elkaar in verband staat. Met een team dat is samengesteld uit alle lagen en departementen van het bedrijf, kan dit behaald worden.

In de volgende stap ligt de focus op het duidelijk vastleggen van de doelen en van het toepassingsgebied van het rapport. Om dit te kunnen bepalen is het belangrijk open vragen te stellen. De antwoorden hierop bepalen hoe het uiteindelijke rapport er zal uitzien. Enkele voorbeelden van vragen die degenen die het rapport opstellen op weg kunnen helpen zijn: Wie is het doelpubliek? Wat is het doel van het rapport? Wat moet de lezer weten na het lezen van het rapport? Op welke manier kan ik mijn boodschap zo duidelijk mogelijk overbrengen? (Caulfield, 2014).

Als derde moet er een *strategic brief* opgesteld worden en moet het management zeker zijn dat er steun is voor deze *strategic brief* (Bacon, 2013). Een *strategic brief* is een document dat wordt opgesteld tijdens de eerste vergadering en waarbij het project (het opstellen van een geïntegreerd rapport) op een korte en eenvoudige manier wordt beschreven. In dit document wordt de basis van het project gelegd. Deze moet altijd goedgekeurd worden door het management voordat het project naar het volgende stadium gaat. Bovendien moet er voldoende steun zijn bij de stakeholders om het project op deze manier uit te voeren. Een *strategic brief* presenteert meestal de antwoorden van stap twee op een overzichtelijke manier.

Vervolgens moet er worden vastgelegd op welke manier er welke informatie verzameld wordt. Voor bedrijven is het moeilijk om de vereiste data te verzamelen. De data die bedrijven verzamelen is onder andere de ESG-standaard (Environmental, Social and Governance) die reeds gebruikt wordt door de meeste grote bedrijven (Tarmuji, Maelah, & Tarmuji, 2016). De data die al verzameld is voor deze standaard is een goed startpunt. Toch zijn de datasystemen nog niet voldoende aangepast

voor het verzamelen van specifieke data. Dit is een lopend proces dat ieder jaar verder kan evolueren.

Als vijfde moet het medium waarmee de informatie gepubliceerd wordt geoptimaliseerd worden. Bedrijven gebruiken hiervoor meestal de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering. Ook wordt het rapport meestal aangevuld met een update van de CEO. Dit is een document waarin de CEO extra uitleg verstrekt over het afgelopen boekjaar. Er moet rekening gehouden worden met geografische beperkingen (kan iedereen aanwezig zijn?) en overwogen worden of bepaalde stukken tekst ook grafisch weergegeven kunnen worden. Ook is het beschikbare budget een belangrijke begrenzing.

Als zesde moet het te publiceren rapport gecontroleerd worden. Financiële informatie wordt alvorens de publicatie ervan eerst geauditeerd door een externe derde partij om de betrouwbaarheid van de cijfers te garanderen. De grote auditfirma's zetten nu ook steeds meer in op het auditeren van niet-financiële informatie, aangezien deze informatie voor aandeelhouders en stakeholders steeds belangrijker wordt (EY, 2018). Bovendien heeft niet-financiële informatie een signaalfunctie voor de financiële informatie. Toch is het niet vanzelfsprekend om niet-financiële informatie te auditeren omdat deze veel moeilijker te traceren is.

Hierna wordt het geïntegreerd rapport effectief gepubliceerd. Er zijn meerdere manieren om het rapport te publiceren. De twee meest voor de hand liggende opties zijn een digitaal rapport publiceren of eerder traditioneel op papier publiceren. Een rapport in pdf-vorm valt ook onder de traditionele vorm wegens het gebrek aan interactie. Het is in feite gewoon een rapport op papier dat digitaal gemaakt is. Een volledig digitaal rapport is vernieuwend omdat dit nieuwe mogelijkheden geeft qua opmaak en gebruiksgemak voor de lezer. Zo kan er bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van interactieve links. Op die manier kan de lezer die meer informatie wil over een bepaald onderdeel van het rapport doorklikken op een interactieve link. Daardoor wordt het rapport meer gestructureerd, maar is toch alle nodige informatie beschikbaar (Deloitte, 2017).

Als laatste en achtste stap is het belangrijk om het gesprek aan te gaan met de aandeelhouders en stakeholders. Het doel van een geïntegreerd rapport is om meer openheid te creëren tussen het bedrijf en de aandeelhouders en stakeholders. Zij kunnen gerichte feedback geven over de sterke punten van het geïntegreerd rapport, maar het bedrijf ook wijzen op de zwakke punten die nog in het rapport zitten. Deze punten moeten dan zeker aangepakt worden in het rapport van het daaropvolgende jaar. Door deze samenwerking zal de kwaliteit van het geïntegreerd rapport jaar na jaar stijgen (Caulfield, 2014).

De stap maken om over te schakelen naar integrated reporting kan soms een té grote stap lijken voor bedrijven. Met dit achtstappenplan krijgen bedrijven meer structuur en hebben ze een leidraad die ze kunnen volgen. Ook is het belangrijk dat bedrijven weten dat er veel voordelen zijn verbonden aan het gebruik van integrated reporting.

4.2. Onderscheid tussen integrated reporting en traditionele rapportering

Er zijn acht punten waarop integrated reporting fundamenteel verschilt met de traditionele manier van rapporteren. In dit onderdeel wordt ieder verschil en het belang ervan besproken. Dit is belangrijk om het nut en het doel van integrated reporting beter te kunnen begrijpen (Jensen, 2011).

Het eerste verschil tussen integrated reporting en traditionele rapportering is de betrouwbaarheid van het rapport. Traditionele rapportering focust zich enkel op de wettelijk verplichte onderdelen, waardoor het rapport vanzelfsprekend veel beperkter is. Aangezien een traditioneel rapport veel compacter en bondiger is, kan het niet dezelfde inhoud bevatten als een geïntegreerd rapport. Dit heeft invloed op de betrouwbaarheid van het rapport. De betrouwbaarheid van traditionele rapportering is de laatste jaren sterk gestegen omdat steeds meer bedrijven op een vrijwillige basis duurzaamheidsrapporten publiceren. Dit is een stap in de goede richting, maar is niet voldoende. Een geïntegreerd rapport neemt een breder spectrum in acht en legt meer nadruk op de positieve en negatieve punten van het bedrijf. Hierdoor geeft een geïntegreerd rapport een meer waarheidsgetrouw beeld (Terms Compared, 2019).

De denkwijze achter de opbouw van het geïntegreerd rapport is verschillend. Bij een klassiek bedrijfsrapport wordt er veel meer in silo's gedacht. De verschillende onderdelen van het rapport zijn compleet onafhankelijk van elkaar. De realiteit leert dat deze aanpak helemaal niet in lijn ligt met de realiteit. Daarom is integrated reporting een facilitator om een grondiger beeld te krijgen over het gehele bedrijfsproces. Integrated reporting zet bedrijven aan om de hele waardeketen nauwkeuriger te monitoren, te managen en de resultaten nauwkeuriger te communiceren, over de grenzen van de klassieke indelingen heen. Dit draagt bij aan het succes en de resultaten van het bedrijf in de toekomst. Een geïntegreerd rapport laat zien in welke mate het bedrijf op geïntegreerde wijze plant en opereert.

Ook verschilt het geïntegreerd rapport op vlak van *stewardship*. *Stewardship* houdt in dat het bedrijf op een verantwoorde manier omgaat met de beschikbare middelen. In traditionele rapportering wordt er vooral gefocust op een goed beheer van financiële middelen. Bij integrated reporting wordt dit uitgebreid naar alle vormen van kapitaal. De zes vormen van kapitaal die besproken worden in een geïntegreerd rapport zijn, zoals eerder vermeld: financieel kapitaal, geproduceerd kapitaal, menselijk kapitaal, intellectueel kapitaal, natuurlijk kapitaal en sociaal kapitaal. Door gebruik te maken van deze alternatieve opvatting van kapitaal kan de waarde van het bedrijf veel nauwkeuriger bepaald worden. Zo kan er beter worden omgegaan met verschillende risico's die het bedrijf beïnvloeden.

Als vierde is de focus van een geïntegreerd rapport breder dan die van een traditioneel rapport. In een traditioneel rapport wordt meestal gerapporteerd over het afgelopen boekjaar. Dit heeft als gevolg dat er enkel informatie wordt weergegeven over het verleden en dat er weinig duidelijkheid is over de plannen van het bedrijf in de toekomst. Integrated reporting schenkt meer aandacht aan de toekomst van het bedrijf en aan de verbinding tussen de verschillende bedrijfselementen. Om helder te rapporteren over deze verbindingen is het belangrijk dat het bedrijf een duidelijke strategie heeft uitgewerkt. Het is een meerwaarde voor de lezers als ze een helder verband zien tussen de resultaten van het bedrijf en de bedrijfsstrategie.

Verder is de tijdspanne die een traditioneel rapport behandelt veel korter dan die van een geïntegreerd rapport. Traditionele rapportering is enkel gericht op het rapporteren van de kortetermijnresultaten en -visie van het bedrijf. Veel experts zijn het erover eens dat de financiële crisis deels werd veroorzaakt door bedrijven die te veel focusten op de korte termijn. Kortetermijnresultaten zijn belangrijk voor een bedrijf, maar het is van essentieel belang om de resultaten in de juiste context te plaatsen. Zo kunnen bepaalde investeringen de resultaten op de korte termijn negatief beïnvloeden maar kan dit op langere termijn zorgen voor een veel beter resultaat. Dit is één van de redenen waarom integrated reporting ook extra nadruk legt op de lange en middellange termijn (Terms Compared, 2019).

Een zesde onderscheid met traditionele rapportering is dat een geïntegreerd rapport veel meer vrijheid en flexibiliteit biedt aan de bedrijven om de inhoud en vorm te bepalen. Traditionele rapportering is streng gereguleerd en bedrijven kunnen weinig van de opgelegde voorschriften afwijken. Deze regels zijn belangrijk om een zekere mate van consistentie te verzekeren en om ervoor te zorgen dat rapporten van verschillende bedrijven makkelijk te vergelijken zijn. Integrated reporting biedt bedrijven een bepaalde mate van flexibiliteit, zo kunnen bijvoorbeeld bepaalde delen van het rapport aangepast of weggelaten worden zolang de materiële factoren besproken worden. Hierdoor kunnen bedrijven specifieke zaken bespreken in hun rapport die niet van toepassing zijn op andere ondernemingen en net minder belangrijke onderdelen minder intensief behandelen. Dit zorgt ervoor dat een onderneming het unieke klimaat binnen het bedrijf op een duidelijke en verstaanbare manier naar buiten brengt (KPMG, 2013).

Een geïntegreerd rapport is, ondanks de grote hoeveelheid aan informatie, meestal compacter dan een traditioneel rapport. Traditionele rapportering is vaak langdradig en complex. Dit zorgt ervoor dat de lezers snel afhaken met lezen. Om lezers te motiveren om bedrijfsrapporten te lezen probeert integrated reporting de warboel van een traditioneel rapport te ontrafelen. Ze doen dit door in het rapport enkel te focussen op de materiële informatie, dit wil zeggen dat enkel de essentiële informatie wordt besproken. Minder belangrijke onderdelen worden niet of minder uitvoerig besproken.

Ten slotte maakt een geïntegreerd rapport meer gebruik van technologische innovaties. De ontwikkeling van het internet heeft het mogelijk gemaakt informatie eenvoudig te kunnen terugvinden. Toch is deze informatie niet altijd even modern. Bedrijven richten zich nog steeds vooral op aandeelhouders, hetgeen leidt tot rapporten in de vorm van simpele pdf's zonder aantrekkelijke opmaak. Er bestaan ondertussen softwarepakketten die ruwe data binnen enkele dagen kunnen verwerken en omzetten in een technisch accuraat rapport. Er kan ook gebruik worden gemaakt van technologie om lezers van het rapport door te verwijzen naar een website met meer informatie over bepaalde onderwerpen (Deloitte, 2017).

4.3. Het nut van integrated reporting

Integrated reporting profileert zich als een framework dat de zwakke punten van traditionele rapportering oplost. Het is de bedoeling om meerwaarde te creëren voor stakeholders en voor het bedrijf zelf. De voordelen worden in drie categorieën opgedeeld: voordelen voor investeerders, voordelen voor regelgevers en voordelen voor andere partijen. In dit hoofdstuk worden de voordelen

die verbonden zijn aan het implementeren van integrated reporting binnen een bedrijf behandeld (Inge Nickerson, 2013).

De eerste categorie bestaat uit de voordelen voor investeerders. Onder deze categorie vallen externe partijen die met hun eigen vermogen of dat van anderen investeren in het bedrijf, zoals particuliere beleggers en grote aandelen en pensioenfondsen. Voor deze personen is het belangrijk dat ze op een verantwoorde manier hun kapitaal beleggen en dus een goede risico inschatting kunnen maken. Daarom moet een bedrijfsrapport voldoende focussen op de risico's en de opportuniteiten die het bedrijf heeft op lange en korte termijn. Op deze vlakken scoort integrated reporting heel goed. Integrated reporting probeert een zo goed mogelijk beeld van de onderneming te schetsen zodat de realiteit duidelijk is voor investeerders. Om dit beeld nog verder te verduidelijken wordt er veel aandacht besteed aan het verbinden van de strategie en de omgevingsfactoren zoals economische en sociale omstandigheden. Bovendien is integrated reporting een internationale standaard die ervoor zorgt dat de rapporten van verschillende bedrijven op een eenvoudige manier met elkaar te vergelijken zijn. Toch is het volgens investeerders belangrijk dat het rapport nog meer toekomstgericht wordt, dit zorgt ervoor dat zij een beter oordeel kunnen vormen en een hun kapitaal op een optimale manier kunnen verdelen over verschillende bedrijven (IIRC, 2011).

De tweede soort voordelen zijn die voor wetgevers en toezichthouders. Dit zijn de overheden en ook toezichthouders zoals de FSMA. Ook opstellers van standaarden vallen hieronder, zoals IFASS. Integrated reporting zorgt ervoor dat er een platform ontstaat om een homogene set van regels en standaarden rond op te bouwen. Dit platform stelt regelgevers in staat om op een consistente manier nieuwe rapporteringsproblemen aan te pakken. Tijdens en vooral na de financiële crisis is aan het licht gekomen dat de bedrijven veel meer risico's namen dan uit hun rapportering afgeleid kon worden. Dit heeft ervoor gezorgd dat het hele financiële systeem bijna ingestort is. Regelgevers hebben nood aan een transparantere rapportering. Transparantie zorgt voor een stabielere economische situatie en rustigere markten. Dat is de doelstelling van regulatoren. Ook zorgt openheid er bij integrated reporting voor dat er duidelijkere informatie beschikbaar is over gemeenschappelijke grondstoffen, zoals bijvoorbeeld de extra vormen van kapitaal (sociaal, natuurlijk kapitaal, enz.). Deze worden gecontroleerd of beheerd door publieke partijen die voordeel hebben bij een duidelijke rapportering (Vitolla, 2018).

Ten slotte is er de derde grote groep, voordelen voor de andere belanghebbenden. De andere belanghebbenden zijn een verzameling van verschillende kleinere groepen zoals academici, werknemers en andere stakeholders. De laatste jaren zijn er steeds meer milieuorganisaties die strijden voor meer duurzaamheid binnen bedrijven. Met een geïntegreerd rapport zet het bedrijf een stap in de juiste richting om zijn toewijding voor het milieu in de verf te zetten. Ook kan er meer aandacht besteed worden aan specifieke problemen die enkel spelen in de buurt van het bedrijf. Een voorbeeld hiervan zijn extra maatregelen in verband met de uitbreiding van een fabriek in de buurt van een woonwijk of natuurgebied. Ook werknemers hebben baat bij het gebruik van integrated reporting. Voor werknemers is het belangrijk om zekerheid te hebben over hun werkgever op lange termijn. Het geeft vertrouwen aan de werknemers als er een duidelijke strategie is over de toekomst en de richting van het bedrijf. Ook kan integrated reporting zorgen voor een groter eenheidsgevoel omdat het de grenzen tussen de verschillende afdelingen probeert af te breken. Voor de verdere

ontwikkeling van deze internationale standaarden is de input van academici nodig. Hun ervaring kan helpen om het framework verder te ontwikkelen en ook het gebruik binnen de bedrijfswereld aan te moedigen (Matuszyk, 2018).

4.4. Kritiek op integrated reporting

Integrated reporting zorgt voor vernieuwing op vlak van bedrijfsrapportering. Toch is niet ieder bedrijf enthousiast over deze innovatieve manier van rapporteren. In deze sectie zullen de belangrijkste kritieken op integrated reporting aan bod komen.

Uit ondervraging bij bedrijven die een geïntegreerd rapport hebben opgesteld is gebleken dat het opstellen van een geïntegreerd rapport erg tijdrovend is. Voor bedrijven is het opstellen van een geïntegreerd rapport een uitdaging, wat ervoor zorgt dat veel manuren besteed worden aan het opstellen van het rapport. Dit betekent natuurlijk ook dat dit een heel dure aangelegenheid is voor de onderneming. Zeker voor kleine ondernemingen kan het opstellen van een geïntegreerd rapport een zware investering zijn (Hertgers, 2016).

Een van de kritiekpunten van integrated reporting is de afweging tussen materialiteit en complete openheid. Bij integrated reporting is het de bedoeling om enkel materiële onderwerpen te bespreken in het rapport. Hierdoor wordt het rapport korter en bondiger zodat het overzichtelijker is voor de lezer, maar gaat er soms informatie verloren. Voor een bedrijf is het een opgave om een goed evenwicht te vinden tussen de informatie die belangrijk is en zeker aanwezig moet zijn in het rapport en de informatie die niet materieel genoeg is. Zo kan het zijn dat informatie niet materieel is voor het bedrijf, maar dat sommige stakeholders hier graag meer over willen weten.

Bedrijven kunnen moeilijkheden tegenkomen bij het verzamelen van de juiste informatie. Voor het verzamelen van financiële informatie zijn er al sinds lange tijd goede middelen aanwezig binnen het bedrijf. Als een bedrijf moet overschakelen naar een nieuwe manier van rapporteren, zal het deze middelen zelf moeten ontwikkelen of extern moeten aankopen. Dit staat nog niet meteen op punt en beïnvloedt de kwaliteit van het rapport. Verder veranderen de standaarden voor niet-financiële rapportering snel en is er onzekerheid over welke standaarden gevolgd moeten worden (James, 2015).

Daarnaast is er nog onduidelijkheid over de wisselwerking tussen verplichte rapportering en het geïntegreerd rapport. Op dit moment kan een geïntegreerd rapport de wettelijk verplichte rapportering niet volledig vervangen, waardoor er twee rapporten tegelijkertijd opgesteld moeten worden. Dit kost extra tijd en geld en gaat in tegen het principe van integrated reporting, een vereenvoudiging van bedrijfsrapportering en het schrappen van overbodige rapporten. Om dit op te lossen zou het IIRC nauwer moeten samenwerken met regelgevers en andere standaardzitters.

Nu steeds meer bedrijven een geïntegreerd rapport beginnen uit te brengen, lost het probleem zich vanzelf op. Alsnog is er weinig documentatie beschikbaar, waardoor bedrijven geen goede leidraad hadden. Er is nood aan additioneel onderzoek door academici naar de invloed en evaluatie van bestaande geïntegreerd bedrijfsrapporten (Welch, 2013).

Ten slotte is er kritiek op het proces waarmee integrated reporting tot stand is gekomen. Dit proces zou te veel in handen geweest zijn van academici en regelgevers en er zou te weinig rekening

gehouden zijn met de noden van het bedrijfsleven. Het proces is te eenzijdig gebeurd en daardoor onvoldoende geëvalueerd. Bovendien zijn de meeste onderzoeken over integrated reporting uitgevoerd door leden van het IIRC. Er is dus geen objectief oordeel over integrated reporting (Flower, 2014).

4.5. Huidige stand van zaken

Zoals hierboven besproken zijn er nog steeds veel nadelen verbonden aan integrated reporting en is er nog steeds veel kritiek. Vele bedrijven vragen zich af of het wel de moeite is om over te schakelen. Er zijn onderzoekers die twijfelen of integrated reporting wel de toekomst voor rapportering is. Toch zijn er reeds verschillende bedrijven overgestapt die het voortouw kunnen nemen in deze evolutie. In deze sectie wordt onderzocht hoever de ontwikkeling van integrated reporting staat.

Investeerders, werknemers, consumenten en overheden vinden het steeds belangrijker dat bedrijven op een maatschappelijk verantwoorde manier werken. Dit blijkt ook uit verschillende onderzoeken afgenomen bij deze groepen. Het is ook duidelijk dat bedrijven deze trend mee volgen en steeds meer verschillende rapporten publiceren: een rapport over financiële resultaten, een extra rapport over het milieu enz. Toch schept dit niet meer duidelijkheid voor de stakeholders, de oplossing hiervoor is het opstellen van een geïntegreerd rapport.

Een geïntegreerd rapport is daarom een meerwaarde voor bedrijven en hun stakeholders. Toch is uit onderzoek gebleken dat slechts 14 bedrijven uit de S&P 500 een geïntegreerd rapport hebben gepubliceerd. Deze bedrijven hebben geen verband met elkaar en de keuze is onafhankelijk van omzet of sector waar de bedrijven in actief zijn (Lukomnik, 2018).

Er tekent zich een stijgende trend af op vlak van bedrijven die een geïntegreerd rapport publiceren. Tussen 2013 en 2018 is het aantal bedrijven uit de S&P 500 dat een geïntegreerd rapport publiceert verdubbeld toch blijft het totale aantal bedrijven nog relatief laag. Dit is goed nieuws voor de ontwikkeling van integrated reporting als internationale standaard. Toch is er nog steeds zeer veel kritiek op integrated reporting. Er wordt vooral getwijfeld aan de kwaliteit van de gepubliceerde geïntegreerd rapporten.

Academici en onderzoekers stellen dat de bedrijven die geïntegreerd rapporten publiceren niet voldoen aan de regels opgesteld door het IIRC. De meeste rapporten schieten te kort op twee vlakken. Ten eerste is niet alle vereiste informatie aanwezig. Verder worden de leidende principes onvoldoende toegepast.

Uit de literatuur blijkt dat het aantal bedrijven dat een geïntegreerd rapport publiceren sterk aan het stijgen is. Toch worden er nog steeds veel vragen gesteld over deze rapporten voornamelijk over de kwaliteit. Het succes en de meerwaarde van integrated reporting worden bepaald in welke mate het integrated framework gevolgd wordt.

4.6. Propositions

Aan de hand van de literatuur die in de voorgaande secties onderzocht werd kunnen we het verwachte resultaat van dit onderzoek bespreken. Er worden zoveel mogelijk van de onderstaande propositions getoetst. Op die manier kan er een degelijk antwoord geformuleerd worden op de centrale onderzoeksvraag. Die is namelijk: "Hoe is het gesteld met de kwaliteit van geïntegreerde rapporten van multinationals?"

Steeds meer bedrijven maken gebruik van een geïntegreerd rapport

Uit literatuurstudie is gebleken dat er de laatste jaren een stijgende trend bestaat in het aantal gepubliceerde geïntegreerde rapporten. Onderzoekers hebben bewezen dat ieder jaar steeds meer bedrijven ervoor kiezen om een geïntegreerd rapport te publiceren. De laatste jaren was er zelfs een verdubbeling van het aantal bedrijven dat een geïntegreerd rapport publiceert (Deloitte, 2019). Er wordt verwacht dat deze stijging zich doorzet. Om dit te onderzoeken zal er onderzocht moeten worden hoeveel bedrijven dit jaar een geïntegreerd rapport publiceren.

Ook bedrijven die geen geïntegreerd rapport publiceren voldoen deels/geheel aan de voorwaarden

In één van de vorige secties werd onderzocht op welke vlakken een geïntegreerd rapport verschilt met een traditioneel rapport. Toch hebben onderzoeken uitgewezen dat de meeste jaarrapporten van bedrijven reeds op veel vlakken aansluiten met de richtlijnen van het IIRC. Hiermee wordt bedoeld dat reeds veel bedrijven een jaarrapport publiceren die onderdelen bevat waar de bestuursstructuur of de prestaties van het afgelopen jaar besproken worden (PwC, 2012). Om dit te onderzoeken moeten de jaarrapporten van multinationals getoetst worden aan de voorwaarden van het IIRC.

Geïntegreerde rapporten van multinationals sluiten op onvoldoende wijze aan bij het integrated framework

De aanleiding van deze masterproef was een onderzoek bij Zuid-Afrikaanse bedrijven over de inhoud van geïntegreerde rapporten. Uit dat onderzoek is gebleken dat de geïntegreerde rapporten die gepubliceerd worden niet voldoen aan de vereisten van het IIRC. Dit is echter cruciaal om voordeel te hebben van het implementeren van geïntegreerde rapporten (Eccles, Krzus, & Solano, 2019). Om dit te onderzoeken moet er per voorwaarde gecontroleerd worden of het geïntegreerd rapport aansluit op het integrated framework.

Geïntegreerde rapporten scoren vooral slecht op toekomstgerichtheid en bespreking van de resultaten van het afgelopen jaar

Eén van de voornaamste punten van kritiek op integrated reporting is dat de meerderheid van de gepubliceerde rapporten tekortschiet op vlak toekomstgerichtheid en de bespreking van het afgelopen jaar (Unger, 2016). Wanneer onderzocht wordt aan welke voorwaarden de gepubliceerde geïntegreerde rapporten voldoen zal ook duidelijk worden welke onderdelen minder goed scoren.

De kwaliteit van een geïntegreerd rapport wordt bepaald door het aantal jaar dat een bedrijf een geïntegreerd rapport publiceert

Kathryn Caulfield (2014) heeft een stappenplan opgesteld om bedrijven te helpen bij het schrijven van hun eerste geïntegreerd rapport. Reeds gevoerde onderzoeken tonen aan dat het proces om een geïntegreerd rapport op te stellen een zware opdracht is voor bedrijven. Bedrijven die reeds meerdere malen een geïntegreerd rapport gepubliceerd hebben zullen hierdoor een beter geïntegreerd rapport opstellen (Akhmetshin, 2018). Om deze propositie te bewijzen zal de kwaliteit van de geïntegreerde rapporten vergeleken worden met het aantal jaar dat het bedrijf een geïntegreerd rapport heeft gepubliceerd.

Er is een tekort aan verbondenheid tussen de verschillende onderdelen van het geïntegreerd rapport

Een van de kritieken die naar boven kwam tijdens het literatuuronderzoek is dat bedrijven te weinig aandacht besteden aan de verbondenheid van informatie. Tijdens het opstellen van een geïntegreerd rapport moeten bedrijven rekening houden met de leidende principes bepaald door het IIRC. Eén van deze principes is de verbondenheid tussen de verschillende onderdelen van een geïntegreerd rapport. Dit is net een van de grote voordelen van een geïntegreerd rapport daarom is het belangrijk dat aan deze voorwaarde voldaan wordt (Flower, 2014). Om dit te onderzoeken moet er gekeken worden welke leidende principes worden toegepast bij het opstellen van een geïntegreerd rapport.

5. Methodologie

Na het uitvoeren van de literatuurstudie is er genoeg informatie verzameld om verder te gaan met het empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk wordt besproken op welke manier het onderzoek gevoerd wordt en wat de verwachte resultaten zijn van het onderzoek. De methode die hieronder wordt uitgewerkt wordt mede bepaald door de proposities die hierboven werden besproken.

5.1. Content analysis

In deze masterproef wordt er gebruik gemaakt van content analyse. Gaur en Kumar (2018) omschrijven content analyse als een manier om de achterliggende betekenis van woorden te achterhalen. Deze manier van onderzoek kan echter ook gebruikt worden om de kwaliteit van bepaalde bronnen te evalueren. Dit is mogelijk door de inhoud en vorm van de bron te vergelijken met de normen voor deze communicatie (QWE, 2017).

Dit is de reden dat er gekozen is voor deze vorm van onderzoek. Bij content analyse is de vorm van coderen belangrijk voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. De manier van coderen die in deze masterproef gebruikt wordt is *human-scored* analyse (Bengtsson, 2016). Dit wil zeggen dat op basis van een vooropgesteld kader de onderzochte bronnen een score toegekend krijgen. Het voordeel hiervan is dat er niet gezocht wordt naar bepaalde termen maar de betekenis van het rapport onderzocht wordt. Volgens Erlingson (2017) komt de vorm van onderzoek die in deze masterproef gebruikt wordt het best overeen met een kwalitatieve inductieve content analyse van jaarrapporten. Het voordeel van deze vorm van onderzoek is dat dit een beter resultaat geeft over de inhoud en kwaliteit van de geïntegreerde rapporten (Erlingsson & Brysiewicz, 2017).

Concreet betekent het dat er voor dit onderzoek op basis van een analysekader geïntegreerde rapporten beoordeeld worden. Voor deze onderzoeksmethode is er geen minimumpopulatie bepaald maar kan er van een betrouwbaar onderzoek gesproken worden als er vier tot tien bronnen onderzocht worden (Armat, Assaroudi, Rad, Sharifi, & Heydari, 2018). Mits er data-saturatie optreedt.

5.2. Integrated reporting analysekader

Bedrijven krijgen binnen het integrated reporting framework relatief veel vrijheid om eigen accenten te leggen. Dit zorgt er natuurlijk voor dat er grote verschillen ontstaan tussen de verschillende geïntegreerde rapporten van de diverse bedrijven. Die flexibiliteit is een van de grote sterktes van integrated reporting. Toch kunnen deze grote verschillen leiden tot een minder duidelijke structuur of tot een minder kwalitatief rapport.

Het onderstaande analysekader zal gebruikt worden om het rapport te beoordelen op basis van zes objectieve criteria plus een extra subjectieve variabele. Deze zes criteria zijn gebaseerd op de inhoudelijke elementen van een geïntegreerd rapport. De extra subjectieve variabele geeft de score weer voor de leidende principes van een geïntegreerd rapport. De onderstaande voorwaarden zijn ontwikkeld op basis van de resultaten gevonden tijdens het literatuuronderzoek. De structuur van dit analysekader is gebaseerd op het integrated framework gepubliceerd door het IIRC (IIRC, 2013). Vervolgens zijn er enkele kleine wijzigingen aangebracht op basis van de analysekaders die ontwikkeld werden door Unger (2017) en Eccles, Krzus, Solano (2019).

Criterion 1: Overzicht van de organisatie en het businessmodel

Bovengemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijving van het bedrijf - Missie en visie - Kerncijfers van het bedrijf - Factoren uit de interne omgeving die het bedrijf beïnvloeden <ul style="list-style-type: none"> o Identificatie van stakeholders o 3 p's
Gemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijving van het bedrijf - Kerncijfers van het bedrijf - Bespreking van economische en ecologische factoren
Onder het gemiddelde
<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijving van het bedrijf - Bespreking van economische en ecologische factoren

Criterion 2: Omgeving van het bedrijf, inclusief risico's en kansen

Bovengemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijving van het bedrijf en de omgeving waar het actief in is - Factoren uit de externe omgeving die het bedrijf beïnvloeden <ul style="list-style-type: none"> o Identificatie van stakeholders o Economische omgeving o Marktomschrijving - De belangrijkste risico's en kansen waar het bedrijf mee te maken krijgt - Wat zijn de materiële problemen en hoe bedreigen deze het bedrijf
Gemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijving van het bedrijf en de omgeving waar het actief in is - Factoren uit de externe of interne omgeving die het bedrijf beïnvloeden <ul style="list-style-type: none"> o Identificatie van stakeholders o Economische omgeving o Marktomschrijving - De belangrijkste risico's en kansen waar het bedrijf mee te maken krijgt
Onder het gemiddelde
<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijving van het bedrijf en de omgeving waar het actief in is - De belangrijkste risico's en kansen waar het bedrijf mee te maken krijgt

Criterion 3: Strategie en doelen

Bovengemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - Bepalen van lange en korte termijn doelen - Opstellen van een toewijzingsplan voor grondstoffen - Beschrijven van de link tussen strategie en de andere onderdelen van het geïntegreerd rapport - Bespreking van het competitief voordeel van de onderneming - Steun van de stakeholders voor deze strategie
Gemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - Bepalen van lange en korte termijn doelen - Beschrijven van de link tussen strategie en de andere onderdelen van het geïntegreerd rapport - Steun van de stakeholders voor deze strategie
Onder het gemiddelde
<ul style="list-style-type: none"> - Bepalen van lange en korte termijn doelen - Beschrijven van de link tussen strategie en de andere onderdelen van het geïntegreerd rapport

Criterion 4: Bespreking van de bestuurs- en beloningsstructuur

Bovengemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - Omschrijving van de bestuursstructuur - Hoe ondersteunt deze bestuursstructuur het doel van de onderneming? - Bespreking van de eigenschappen van de bestuurders - Invloed van de bestuursstructuur op vlak van cultuur en relatie tot de stakeholders - Hoe bepaalt de beloningsstructuur korte/ lange termijnvisie van het bedrijf?
Gemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - Omschrijving van de bestuursstructuur - Hoe ondersteunt deze bestuursstructuur het doel van de onderneming? - Hoe bepaalt de beloningsstructuur korte/ lange termijnvisie van het bedrijf?
Onder het gemiddelde
<ul style="list-style-type: none"> - Omschrijving van de bestuursstructuur - Hoe bepaalt de beloningsstructuur korte/ lange termijnvisie van het bedrijf?

Criterion 5: Prestaties van het afgelopen jaar

Bovengemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - Informatie over de behaalde prestaties van het afgelopen jaar - Gebruik van KPIs en KRIs om te verifiëren dat de gestelde doelen behaald werden - Invloed van de onderneming op de stakeholders en omgeving - Bespreking van externe factoren die het resultaat beïnvloed hebben

- Gebruik maken van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens om de prestaties te beoordelen
Gemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - Informatie over de behaalde prestaties van het afgelopen jaar - Gebruik van KPIs en KRIs om te verifiëren dat de gestelde doelen behaald werden - Bespreking van externe factoren die het resultaat beïnvloed hebben - Gebruik maken van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens om de prestaties te beoordelen
Onder het gemiddelde
- Informatie over de behaalde prestaties van het afgelopen jaar

Criterion 6: Blik op de toekomst

Bovengemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - Overzicht van mogelijke veranderingen en uitdagingen in de toekomst - In welke mate de onderneming voorbereid is op een verandering van de omgeving in de toekomst - Hoe de onderneming korte termijn en lange termijn tegen elkaar afweegt - Veranderingen in regels of wetgeving - Voorspellingen, sensitiviteitsanalyses en vooruitzichten
Gemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - Overzicht van mogelijke veranderingen en uitdagingen in de toekomst - In welke mate de onderneming voorbereid is op een verandering van de omgeving in de toekomst - Voorspellingen, sensitiviteitsanalyses en vooruitzichten
Onder het gemiddelde
- Overzicht van mogelijke veranderingen en uitdagingen in de toekomst

Bijkomende variabele: Mate van toepassing van de leidende principes

Bovengemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - In dit bedrijfsrapport wordt er rekening gehouden met de leidende principes - Alle leidende principes zijn aanwezig in dit rapport <ul style="list-style-type: none"> o Strategische focus (doelen, plannen, enz.) o Verband tussen informatie o Toekomstgericht o Informatie over de relaties met alle stakeholders o Het rapport is betrouwbaar, precies en materieel (afweging van nuttige informatie, betrouwbaarheid, enz.)
Gemiddeld
<ul style="list-style-type: none"> - In dit bedrijfsrapport wordt er in mindere mate rekening gehouden met de leidende principes - Bijna alle leidende principes zijn aanwezig in dit rapport <ul style="list-style-type: none"> o Strategische focus (doelen, plannen, enz.) o Verband tussen informatie o Toekomstgericht o Informatie over de relaties met alle stakeholders

<ul style="list-style-type: none"> ○ Het rapport is betrouwbaar, precies en materieel (afweging van nuttige informatie, betrouwbaarheid, enz.)
Onder het gemiddelde
<ul style="list-style-type: none"> - In dit bedrijfsrapport wordt er bijna geen rekening gehouden met de leidende principes - Een aantal leidende principes ontbreken in dit rapport <ul style="list-style-type: none"> ○ Strategische focus (doelen, plannen, enz.) ○ Verband tussen informatie ○ Toekomstgericht ○ Informatie over de relaties met alle stakeholders ○ Het rapport is betrouwbaar, precies en materieel (afweging van nuttige informatie, betrouwbaarheid, enz.)

Het is belangrijk om de kwaliteit van een geïntegreerd rapport te kunnen beoordelen op basis van duidelijke regels en puntenschaal. Op die manier kan op een objectieve manier een score toegekend worden. Tabel 1 geeft de schaal weer waar gebruik van is gemaakt om de rapporten te beoordelen. Deze bestaat uit drie niveaus: bovengemiddeld, gemiddeld, onder het gemiddelde.

Bovengemiddeld (3)	Dit gedeelte van het rapport komt overeen met het doel van een geïntegreerd rapport. Dit deel van het rapport scoort beter dan dit bij andere bedrijven het geval is.
Gemiddeld (2)	Dit gedeelte van het rapport voldoet maar aan enkele voorwaarden van een integrated rapport. Dit deel van het rapport scoort beter dan de helft van de geïntegreerd rapporten toch heeft dit rapport nog enkele tekortkomingen.
Onder het gemiddelde (1)	Dit gedeelte van het rapport voldoet aan het minimum om als geïntegreerd rapport beschouwd te worden. De meeste bedrijfsrapporten scoren beter voor dit deel, er zijn nog belangrijke tekortkomingen.

Tabel 1 Puntenschaal voor de analyse van geïntegreerde rapporten

6. Resultaten

In dit hoofdstuk van deze masterproef worden de resultaten van het onderzoek besproken. De bedoeling van dit hoofdstuk is om een antwoord te zoeken op de vragen die niet beantwoord werden in de literatuurstudie. Het onderzoek wordt gevoerd op de manier die werd ontwikkeld in hoofdstuk 5.

6.1. Gebruik van integrated reporting

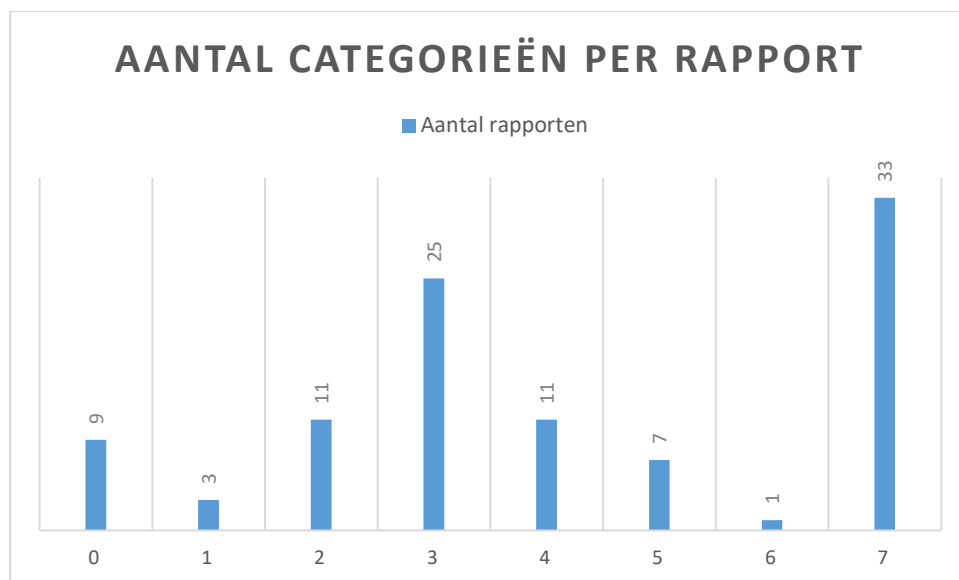
Er is weinig informatie te vinden over welke bedrijven een geïntegreerd rapport publiceren. Dit is zelfs niet te vinden op de website van het IIRC. Daarom werden voor deze masterproef de jaarlijkse bedrijfsrapporten van de honderd grootste bedrijven wereldwijd geanalyseerd. Dit zijn de 100 grootste bedrijven wereldwijd geordend op omzet. Hiervoor is gebruik gemaakt van de lijst die door Fortune magazine werd opgesteld. In dit onderdeel wordt bekeken hoeveel bedrijven ervoor gekozen hebben om een geïntegreerd rapport te publiceren.

Bij het analyseren van de bedrijfsrapporten is ieder rapport beoordeeld op zes verschillende categorieën. Dit zijn de categorieën die in de literatuur van integrated reporting wordt aangehaald als essentieel, deze onderdelen worden uitgebreid besproken in hoofdstuk 3 van deze masterproef. Deze onderdelen zijn: overzicht van de organisatie en het businessmodel, omgeving van het bedrijf inclusief risico's en kansen, strategie en doelen, bespreking bestuurs- en beloningsstructuur, prestaties van het afgelopen jaar en blik op de toekomst. Rekening houdend met deze voorwaarden dan kunnen 33 rapporten geclassificeerd worden als een geïntegreerd rapport. Dit betekent dat deze 33 rapporten bestaan uit alle zes de inhoudelijke elementen en dat ze voldoen aan de leidende principes die verwacht worden van een geïntegreerd rapport. In tabel 2 kunt u de lijst terugvinden van de bedrijven die een rapport hebben gepubliceerd volgens de richtlijnen van het International Integrated Reporting Committee (IIRC).

Bedrijf	
Shell	China Life Insurance
Saudi aramco	Japan Post Holdings
Volkswagen	BMW Group
Toyota	Nippon Telegraph & Telephone
Glencore	Itochu
Daimler	Petrobras
Total	Nestle
Exor Group	Anthem
Ford Motor Company	Carrefour
Mitsubishi	Eni
Agriculture bank of China	Banco Santander
Gazprom	Rosneft
Verizon	Enel
Bank of china	Deutsche Telekom
Axa	Credit Agricole
Lukoil	Assicurazioni generali

Tabel 2 Bedrijven die een geïntegreerd rapport publiceren

De andere 67 bedrijven hebben dus geen geïntegreerd rapport gepubliceerd. Dit betekent echter niet dat deze bedrijven aan geen enkele van de voorwaarden voldoen. In figuur 7 wordt weergegeven hoeveel categorieën ieder bedrijfsrapport bevat. In dit staafdiagram is te zien dat meer dan de helft van de bedrijven drie of meer categorieën hebben besproken in hun bedrijfsrapport. Er valt ook op dat het bedrijfsrapport van negen bedrijven nul categorieën bevat. Dit valt te verklaren door het feit dat het bedrijf geen jaarlijks rapport heeft gepubliceerd. Of dat deze rapporten niet openbaar beschikbaar zijn zoals bijvoorbeeld het geval is bij sommige Chinese staatsbedrijven. In bijlage 1 is er een compleet overzicht van de resultaten van de 100 onderzochte bedrijven vinden.



In dit onderzoek is er enkel rekening gehouden met de gepubliceerde jaarrapporten. De onderzochte bedrijven in dit onderzoek publiceren ook steeds extra rapporten die binnen deze categorieën vallen. Ongeveer 90 procent van alle onderzochte bedrijven publiceerden nog bijkomende rapporten. Het doel van integrated reporting is juist om deze supplementaire rapporten te vermijden. Hier zal dus geen rekening mee gehouden worden in dit onderzoek.

6.2. Analyse van geïntegreerde rapporten

Op basis van de ontwikkelde richtlijnen van hierboven zullen acht van deze geïntegreerd rapporten beoordeeld worden. Deze acht rapporten worden geselecteerd uit de populatie van de 33 geïntegreerde rapporten zoals hierboven onderzocht. Deze acht bedrijven zijn in verschillende sectoren actief, zo kan onderzocht worden of er verschillen bestaan tussen de geïntegreerde rapporten van verschillende bedrijven. Ieder rapport krijgt een score voor ieder van de zes criteria plus een score voor de extra variabele. Deze score wordt toegekend op basis van het analysekader dat werd opgesteld in hoofdstuk 5. Op die manier kunnen geïntegreerde rapporten op een betrouwbare en objectieve manier beoordeeld worden. De acht onderzochte geïntegreerde rapporten werden gepubliceerd door de volgende bedrijven:

Bedrijf	Bron	Aantal jaren geïntegreerd rapport
ENI	https://www.eni.com/en-IT/investors/reports.html	5 jaar
AXA	https://www.axa.com/en/investor/annual-and-interim-reports	3 jaar
Mitsubishi	https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/ir/library/ar/	5 jaar
Glencore	https://www.glencore.com/investors/reports-results/2019-annual-report	5 jaar
Carrefour	https://www.carrefour.com/en/newsroom/discover-our-new-annual-report	1 jaar
Japan Post Holding	https://www.japanpost.jp/en/ir/library/disclosure/2019/	4 jaar
Generali	https://www.generali.com/investors/reports-and-presentations/report-archive	7 jaar
Royal Dutch Shell	https://reports.shell.com/annual-report/2019/	4 jaar

Tabel 3 Geanalyseerde geïntegreerde rapporten

In tabel 3 kunt u de bedrijven vinden van wie de geïntegreerde rapporten onderzocht werden. Alle geselecteerde rapporten bevatten gegevens van boekjaar 2019 en zijn beschikbaar in het Engels. De rapporten werden gedownload van de site van de bedrijven.

ENI

Het eerste bedrijf van wie het geïntegreerd rapport onderzocht wordt is ENI. Het is een Italiaans bedrijf dat actief is in de energiesector. Dit bedrijf staat op plaats 83 in de Global 500 van Fortune magazine.

Het rapport begint met een duidelijke bespreking van de activiteiten en het businessmodel van het bedrijf. Hierbij wordt ook de missie en visie van het bedrijf besproken. Eveneens is er een sectie van het rapport gewijd aan de bespreking van de kerncijfers van het bedrijf (financiële en non-financiële kerncijfers). Hierna wordt de rol van de stakeholders en de ecologische factoren besproken. Er wordt op het vlak van criteria 1 voldaan aan alle voorwaarden.

Op vlak van criteria 2 scoort ENI gemiddeld. ENI bespreekt uitgebreid de risico's en hoe ze met deze risico's omgaan. Er wordt ook in detail uitgelegd hoe het IRM (Integrated Risk Model) werkt, dit is iets dat bij geen enkel ander bedrijf zo gedetailleerd wordt uitgelegd. Toch wordt er in dit deel niet gesproken over de kansen die het bedrijf ziet en wordt er weinig aandacht besteed aan de omgeving van het bedrijf. Dit leidt tot een gemiddelde score.

Vervolgens wordt de strategie van het bedrijf besproken. Hier wordt duidelijk de nadruk gelegd op de korte en lange termijn doelen. Deze doelen zijn vooral gericht op het verminderen van de CO2-uitstoot en in mindere mate financiële doelstellingen. Er is weinig connectie tussen het strategie gedeelte en de rest van het rapport. Ook is er weinig rekening gehouden met de stakeholders.

Voor criteria 4 scoort het rapport gemiddeld. Dit komt omdat het rapport op een overzichtelijke manier de bestuursstructuur weergeeft. Ook wordt de samenstelling van het bestuursorgaan gelinkt met het te behalen doel van de onderneming. Hun beloning hangt af van de op lange termijn te behalen doelen.

Hierna worden de behaalde resultaten van het afgelopen boekjaar besproken. De eerste pagina van het prestatierapport begint met een duidelijk overzicht van belangrijke KPIs, dit zijn financiële en non-financiële KPIs. Er wordt in dit rapport geen gebruik gemaakt van kwalitatieve gegevens om de prestaties te beoordelen. Ook is er weinig aandacht voor externe factoren die het resultaat beïnvloeden.

Het rapport sluit af met een blik op de toekomst. Hiervoor wordt er verwezen naar het gedeelte over de strategie van eerder in het rapport. Dit deel geeft echter weinig extra informatie over uitdagingen in de toekomst of uitgevoerde sensitiviteitsanalyses. Op dit onderdeel scoort het rapport onder het gemiddelde. Een uitgebreid overzicht van de factoren die tot deze score leidde is te vinden in bijlage 2.

Criteria 1	Criteria 2	Criteria 3	Criteria 4	Criteria 5	Criteria 6	Extra variabele	Totaal
3	2	1	2	2	1	2	13

AXA Group

Het tweede geïntegreerd rapport dat onderzocht wordt is dat van AXA Group. Zij bieden verzekeringen en financiële producten aan aan particulieren. Het bedrijf komt oorspronkelijk uit Frankrijk maar is over de hele wereld actief. Het is een van de grootste bedrijven uit zijn sector en staat op plaats 46 in de Global 500 van Fortune magazine.

Het rapport van AXA Group begint met verscheidene interviews en getuigenissen van personen die geholpen worden door AXA Group. AXA Group legt in dit deel nadruk op de maatschappelijke rol van de verzekeraar en vermogensbeheerder. Toch geeft dit deel niet echt een meerwaarde en is het niet duidelijk wat de kerntaak van het bedrijf is. Er wordt wel een duidelijk uiteenzetting gegeven over het businessmodel en de belangrijke stakeholders.

In het geïntegreerd rapport wordt er buiten het businessmodel op geen enkele manier gesproken over de omgeving van het bedrijf. De markt wordt niet besproken, geen uitleg over de economische situatie enz.... Er wordt een duidelijk overzicht van alle risico's gegeven. Dit gaat echter eerder over risico's die de wereld bedreigen en niet het bedrijf specifiek. Ook is er geen aandacht voor de opportuniteiten van het bedrijf. Voor criteria 2 scoort dit rapport dus onder het gemiddelde.

Op het vlak van strategie en doelen wordt er enkel een heel oppervlakkig overzicht gegeven. Er wordt besproken op welke manier de strategie tot stand komt. Toch gaat het rapport niet dieper in op de specifieke doelen en de te volgen strategie. Wel is er voldoende aandacht voor rol van de stakeholders en het verband met de andere delen van het rapport. Op dit vlak scoort het rapport gemiddeld.

Vervolgens wordt de bestuursstructuur besproken. De raad van bestuur wordt op een duidelijke manier voorgesteld ook wordt er aandacht besteed aan de vaardigheden en het karakter van de leden. Ook de invloed van deze samenstelling op de strategie en de relatie met de stakeholders

wordt besproken. Er wordt enkel niks weergegeven over de beloningsstructuur, hiervoor wordt de lezer doorverwezen naar een ander rapport.

Op vlak van de prestaties van de afgelopen jaren scoort het rapport dan wel weer erg goed. Ze maken gebruik van KPIs en tonen de evolutie van de afgelopen jaren. Ook wordt er gebruik gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve factoren om de prestatie te bepalen. Hier wordt ook weer de nadruk gelegd op de invloed van AXA Groep op de maatschappij. In dit deel worden ook de doelstellingen voor de korte termijn heel kort besproken. Over lange termijn doelen wordt er in dit rapport niet uitgeweid. Een uitgebreid overzicht van de factoren die tot deze score leidde is te vinden in bijlage 3.

Criteria 1	Criteria 2	Criteria 3	Criteria 4	Criteria 5	Criteria 6	Extra variabele	Totaal
1	1	2	2	3	1	2	12

Mitsubishi Corporation

Het derde geïntegreerd rapport dat onderzocht wordt is dat van Mitsubishi. Dit bedrijf is vooral gekend voor zijn autoafdeling. Toch is deze groep ook nog actief in andere bedrijfstakken, deze bevatten onder andere voeding maar ook energievoorziening. Mitsubishi staat op de 33^{ste} plaats in de Global 500 van Fortune magazine.

Het rapport begint met een uiteenzetting van de missie en visie van het bedrijf. Vervolgens wordt het businessmodel uitgebreid verklaard, hier wordt er rekening gehouden met de 3p's en verscheidene stakeholders. In dit hoofdstuk worden ook de verschillende frameworks toegelicht die waarde creëren. Dit deel van het geïntegreerd rapport scoort bovengemiddeld op criteria 1.

In het geïntegreerd rapport wordt er buiten het businessmodel op geen enkele manier gesproken over de omgeving van het bedrijf. De markt wordt niet besproken, geen uitleg over de economische situatie enz.... Bovendien worden er geen risico's besproken in dit rapport. Er wordt enkel een framework ontwikkeld dat weergeeft hoe er met risico wordt omgegaan. Ook is er geen aandacht voor de opportuniteiten van het bedrijf. Voor criteria 2 scoort dit rapport dus onder het gemiddelde.

De strategie van Mitsubishi wordt duidelijk uitgelegd in het geïntegreerd rapport. Het wordt opgedeeld in zeven verschillende categorieën waarin het bedrijf nog wil groeien. Dit zijn categorieën zoals HR, digitalisering enz.... Dit zijn doelen op korte en middellange termijn. Er ontbreken echter specifieke lange termijn doelen in dit rapport. De vooropgestelde doelen zijn het resultaat van een navraag bij de belangrijkste stakeholders.

Verder wordt de bestuursstructuur besproken. In dit rapport wordt aangehaald dat de bestuursstructuur is aangepast om de strategie te behalen. Er wordt ook ieder jaar een onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van het managementteam. Bovendien wordt er een duidelijk overzicht gegeven van de beloningsstructuur en is er grote openheid over de manier waarop deze beloningen worden berekend (lange en korte termijn).

In dit rapport wordt er weinig aandacht besteed aan de prestaties van afgelopen jaar. Op het einde van het rapport is er een kopie van de jaarrekening en de balans toegevoegd. Dit is de enige financiële informatie uit het rapport. Er wordt op dit vlak geen bijkomende uitleg verstrekt.

In dit rapport is er geen specifiek gedeelte voorzien voor de vooruitzichten voor de komende jaren. Toch is dit op een goeie manier verwerkt doorheen het rapport, zodat het wel duidelijk wordt wat het doel is voor de toekomst. Extra analyses over bepaalde risico's hadden een meerwaarde kunnen zijn. Daarom scoort dit rapport voor dit onderdeel onder het gemiddelde. Een uitgebreid overzicht van de factoren die tot deze score leidde is te vinden in bijlage 4.

Criteria 1	Criteria 2	Criteria 3	Criteria 4	Criteria 5	Criteria 6	Extra variabele	Totaal
3	1	3	3	1	1	2	15

Glencore

Glencore is een van oorsprong Zwitsers bedrijf. Het is een internationaal handelshuis, dat wil zeggen dat het bedrijf handelt in allerlei grondstoffen. Denk hierbij vooral aan metalen, ertsen en landbouwproducten. Glencore stond op de zestiende plaats in de Global 500 van Fortune magazine.

Het rapport begint met de beschrijving van de visie van het bedrijf. Ook worden enkele kerncijfers van het bedrijf getoond. Verder wordt er besproken op welke markten Glencore actief is, dit zijn de verscheidene sectoren maar ook de landen waarin het actief is. Bij de uitleg van het businessmodel wordt er rekening gehouden met zes vormen van kapitaal zoals die door het IIRC zijn bepaald.

Op het vlak van criteria 2 scoort het geïntegreerd rapport ook bovengemiddeld goed. Er wordt duidelijk weergegeven in welke omgeving het bedrijf actief is en wat de grootste bedreigingen zijn op dit vlak. In dit rapport worden zelfs de risico's opgedeeld in verschillende categorieën: externe risico's, interne risico's en klimaat risico's. Ook is er voldoende aandacht voor de kansen die het bedrijf ziet.

Vervolgens wordt de strategie van Glencore besproken. In dit deel wordt vooral de nadruk gelegd op de maatschappelijke rol die het bedrijf heeft en hoe het waarde kan creëren voor de maatschappij. De te behalen doelen worden opgedeeld in drie verschillende groepen. Voor iedere groep worden er specifieke KPIs aangeduid waarop zal gewerkt worden. Er wordt echter geen deadline vastgelegd om de doelen te behalen, dit zijn dus vooral lange termijn doelstellingen.

In het rapport wordt verder ook veel aandacht besteed aan het bespreken van de bestuursstructuur en beloningsstructuur. Deze structuur is afgestemd met het doel van de onderneming en met het nemen van de risico's. Voor ieder lid van de raad van bestuur wordt er een uitleg gegeven over zijn/haar verleden en over het karakter dat die persoon heeft. De beloningsstructuur is opgebouwd uit zowel lange als korte termijn incentives.

Hierna worden de behaalde resultaten van het afgelopen boekjaar besproken. Hier wordt gebruik gemaakt van KPIs, dit zijn financiële en non-financiële KPIs. Er wordt in dit rapport gebruik gemaakt van zowel kwalitatieve gegevens als kwantitatieve gegevens. Ook is er veel aandacht voor de input

van de stakeholders en worden de resultaten verklaard aan de hand van de veranderingen in de omgeving van het bedrijf.

Ten slotte besteedt het rapport ook aandacht aan de vooruitzichten voor de komende jaren. Er wordt voor de belangrijkste grondstoffen een analyse gemaakt over mogelijke prijswijzigingen en wat de invloed hiervan is op het bedrijf. Een uitgebreid overzicht van de factoren die tot deze score leidde is te vinden in bijlage 5.

Criteria 1	Criteria 2	Criteria 3	Criteria 4	Criteria 5	Criteria 6	Extra variabele	Totaal
3	3	2	3	3	2	3	19

Carrefour

Het vijfde geïntegreerd rapport dat geanalyseerd wordt is dat van Carrefour. Carrefour is een supermarktketen die gestart is in Frankrijk. Vandaag zijn ze actief in meer dan 30 landen. Carrefour staat op de 81^{ste} plaats in de Global 500 van Fortune magazine.

Het eerste hoofdstuk van het geïntegreerd rapport geeft de problemen weer waar de voedingssector op dit moment mee kampt. Hieruit volgt dan de visie van Carrefour: "De leider van de voedseltransitie worden" Het businessmodel van Carrefour wordt visueel voorgesteld en wordt besproken met de bijhorende stakeholders. Hier wordt rekening gehouden met de verschillende soorten van kapitaal.

In het rapport wordt er buiten het businessmodel weinig uitleg gegeven over de markt waarin Carrefour actief is. Er wordt wel veel aandacht besteed aan de stakeholders zowel de externe als de interne. Er wordt geen aandacht besteed aan risico's of opportuniteiten die het bedrijf ziet. Toch is er een clause over covid-19 opgenomen in het rapport.

Vervolgens wordt de strategie van het bedrijf besproken. Hier wordt duidelijk de nadruk gelegd op de korte en lange termijn doelen. Deze doelen zijn vooral gericht op het vergroten van de transparantie en klantentevredenheid. Dit is in mindere mate het geval voor de financiële doelstellingen. Er is duidelijk een verband tussen het strategische gedeelte en de rest van het rapport.

Op het vlak van bestuurs- en beloningsstructuur scoort het rapport onder het gemiddelde. De raad van bestuur wordt maar heel kort besproken. Er wordt besproken wie de leden zijn maar er is weinig achtergrondinformatie te vinden van die leden. De beloningsstructuur wordt in dit rapport zelfs niet besproken.

Op het einde van het rapport worden de resultaten van het afgelopen jaar getoond. Hier wordt er rekening gehouden met financiële en niet-financiële KPIs. Ook is er een duidelijk overzicht van de gestelde doelen voor 2019 en of de doelen effectief gehaald zijn of niet. Enkele KPI's zijn van toepassing op de tevredenheid van stakeholders. Er is echter weinig bijkomende uitleg over de behaalde resultaten en bepaalde gebeurtenissen die de resultaten beïnvloed hebben. Het rapport scoort daarom maar gemiddeld op criteria 5.

In het geïntegreerd rapport van Carrefour is er geen specifiek gedeelte voorzien voor een blik op de toekomst. Toch is dit rapport zo toekomstgericht dat er door het gehele rapport duidelijk wordt wat de doelen zijn voor de komende jaren. Ook is de strategie duidelijk aangepast op de doelen die het bedrijf in de toekomst wil bereiken. Toch missen nog enkele belangrijke onderdelen om bovengemiddeld te scoren voor criteria 6. Een uitgebreid overzicht van de factoren die tot deze score leidde is te vinden in bijlage 6.

Criteria 1	Criteria 2	Criteria 3	Criteria 4	Criteria 5	Criteria 6	Extra variabele	Totaal
3	1	2	1	2	2	2	13

Japan post holdings

Japan post holdings is een bedrijf dat actief is in de transportsector. Het is een postbedrijf dat ook actief is in de financiële sector. Het bedrijf is gevestigd en voornamelijk actief in Japan. Japan Post Holding staat op de 52ste plaats in de Fortune Global 500. Voor een gedetailleerd overzicht van de scorekaart kan bijlage 7 geraadpleegd worden.

In het eerste hoofdstuk van het rapport wordt er de nadruk gelegd op de missie en visie van het bedrijf. De resultaten van het bedrijf worden kort voorgesteld aan de hand van financiële en niet-financiële kerncijfers. Het businessmodel van Japan post holding wordt visueel voorgesteld hierdoor gaat belangrijke informatie verloren. Zo wordt er niet in gegaan op de markt waarop het actief is en welke de belangrijkste stakeholders zijn.

Voor criterium 2 scoort het rapport onder het gemiddelde. Er wordt een beschrijving gegeven van het risicomodel dat gebruikt wordt om te reageren op de risico's waarmee het bedrijf te maken krijgt. Toch wordt er in het rapport niet gesproken over de specifieke risico's van het bedrijf. Er wordt wel op een duidelijke manier weergegeven welke de belangrijkste stakeholders zijn en op welke manier deze het bedrijf beïnvloeden. Bovendien wordt de omgeving van het bedrijf helemaal niet besproken in het rapport.

Op vlak van strategie en lange termijn doelstellingen scoort het rapport wel zeer goed. Zo wordt voor iedere afdeling van het bedrijf een individueel plan opgesteld om een gepersonaliseerd groeiplan samen te stellen. Deze individuele plannen worden overkoepeld door het centrale plan voor de gehele groep. Deze strategie is gebaseerd op het competitief voordeel van het bedrijf en komt terug in het gehele rapport.

Eveneens scoort het rapport bovengemiddeld op de communicatie van de bestuurs- en beloningsstructuur. Er wordt in dit onderdeel duidelijk weergegeven hoe de leden van de raad van bestuur aansluiten bij de strategie van het bedrijf. Voor ieder lid van het bestuur worden zelfs de redenen waarom dit lid is aangenomen vermeld. Dit heeft te maken met karaktertrekken maar ook opgebouwde ervaring. Vervolgens wordt de formule getoond welke aan de basis ligt van de beloning voor de leden van de raad van bestuur. Deze formule bevat lange en korte termijn doelen.

In dit rapport wordt er weinig aandacht besteed aan de prestaties van het afgelopen jaar. Enkel de resultatenrekening van het afgelopen jaar zijn inbegrepen in het rapport. Bovendien is er geen bijkomende uitleg over de behaalde resultaten.

Op vlak van criterium 6 scoort het rapport onder het gemiddelde. Er is in het rapport van Japan post holding geen deel voorzien om de toekomst van het bedrijf te bespreken. Dit wordt echter wel in beperkte mate besproken doorheen het rapport in de verschillende onderdelen. Toch wordt er geen gebruik gemaakt van analyses, voorspellingen of trends die het bedrijf kunnen bedreigen. Een uitgebreid overzicht van de factoren die tot deze score leidde is te vinden in bijlage 7.

Criterium 1	Criterium 2	Criterium 3	Criterium 4	Criterium 5	Criterium 6	Extra variabele	Totaal
2	1	3	3	1	1	2	13

Generali

Generali is een bedrijf dat actief is in de sector van levensverzekeringen. Ze bieden ook andere verzekeringen aan maar deze zijn minder belangrijk voor het bedrijf. Het bedrijf is afkomstig uit Italië. Het bedrijf staat op plaats 92 in de Global 500. Voor een gedetailleerd overzicht van de scorekaart kan bijlage 8 geraadpleegd worden.

In het eerste hoofdstuk van het rapport wordt het bedrijf voorgesteld. Dit wordt visueel weergegeven zodat het duidelijk is op welke manier het bedrijf waarde creëert. Op basis van dit model worden er verbanden gemaakt naar de andere delen van het rapport. Het model start vanuit de missie van Generali. Eveneens wordt het bedrijf voorgesteld aan de hand van kerncijfers om een zicht te krijgen op de omvang van het bedrijf.

In dit rapport wordt er veel aandacht besteedt aan de kansen en risico's waarmee het bedrijf te maken krijgt. De omgeving van het bedrijf wordt uitgebreid besproken. Er worden in dit rapport vier categorieën risico's onderscheiden. Deze zijn: macro-economische factoren, digitale transformatie, klimaatverandering, veranderingen in sociale zekerheid. Voor ieder van deze categorieën wordt er besproken op welke manier het management reageert op deze factoren.

Vervolgens focust het rapport op de lange en korte termijn doelen van Generali. Deze strategie vertrekt vanuit de sterke punten van het bedrijf en is gelinkt aan de andere onderdelen van het geïntegreerd rapport. Bovendien worden de zes vormen van kapitaal gebruikt in de strategie.

Op vlak van criterium 4 scoort het rapport van Generali gemiddeld. De bestuursstructuur wordt visueel weergegeven om een duidelijk overzicht te geven over de manier waarop de raad van bestuur is opgebouwd. Deze samenstelling is gebaseerd op basis van de te behalen doelen en de waarden van het bedrijf. Het rapport geeft ook duidelijk weer op basis van welke KPI's de lonen van de managers betaald worden.

Het tweede grote deel van het geïntegreerd rapport bespreekt de prestaties van het afgelopen jaar. Dit gebeurt heel uitgebreid. Het rapport bevat verschillende KPI's die vergeleken worden met de

vooropgestelde doelen. Grote fluctuaties in de resultaten worden verklaard aan de hand van de besproken risico's of veranderingen in de omgeving.

Ten slotte scoort het rapport voor de blik op de toekomst gemiddeld. Voor iedere afdeling van het bedrijf worden de verwachte resultaten en omstandigheden die dat resultaat beïnvloeden besproken. Er worden voorspellingen gedaan over verscheidene economische en klimatologische omstandigheden. Op basis hiervan wordt besproken hoe het bedrijf hierop voorbereid is.

criterium 1	criterium 2	criterium 3	criterium 4	criterium 5	criterium 6	Extra variabele	Totaal
3	3	3	2	3	2	3	19

Royal Dutch Shell

Royal Dutch Shell is een bedrijf dat actief is in de energiesector. Het is een Nederlands-Brits bedrijf en is een van de supermajors. Dat wil zeggen dat het een van de grootste onafhankelijke oliebedrijven ter wereld is. Shell staat op de derde plaats in de Global 500 van Fortune magazine.

In het eerste deel van het rapport wordt de missie en visie van het bedrijf besproken. Vervolgens wordt op basis van de missie het businessmodel verklaard. In dit businessmodel wordt duidelijk welke vormen van kapitaal gebruikt worden en welke de belangrijkste stakeholders zijn. Shell maakt ook gebruik van financiële en niet-financiële cijfers om het bedrijf voor te stellen.

Op vlak van criterium 2 scoort het rapport gemiddeld. De marktomgeving en risico's worden in dit rapport besproken, over opportuniteiten wordt geen informatie gegeven. In het rapport worden tien verschillende risico's besproken. Voor ieder risico staat vermeld op welke manier het management op deze risico's reageert. Over de rol van de stakeholders wordt er weinig informatie gegeven.

Vervolgens wordt de strategie van het bedrijf besproken. De strategie is een combinatie van verschillende lange en kortetermijndoelstellingen. Om de strategie te verklaren wordt er regelmatig verwezen naar andere onderdelen van het geïntegreerd rapport. Er wordt ook voldoende aandacht besteed aan de belangen van de stakeholders.

In dit rapport wordt er een duidelijk overzicht gegeven over de bestuurs- en beloningsstructuur. Voor ieder lid van de raad van bestuur wordt er besproken wat zijn/haar relevante vaardigheden en ervaringen zijn. Bovendien wordt er een verbinding gemaakt tussen de strategie van Shell en de samenstelling van de raad van bestuur. Voor ieder onderdeel van de strategie wordt ook getoond welke stakeholders hierdoor beïnvloed worden.

Verder worden ook de prestaties van het afgelopen jaar besproken in het rapport. Er worden drie categorieën prestaties besproken: financiële prestaties, operationele prestaties en veiligheid en omgeving prestaties. Voor ieder van deze categorieën wordt er gebruik gemaakt van KPI's om de prestaties te vergelijken met vorig jaar en de gestelde doelen. Bovendien worden eventuele fluctuaties verklaard aan de hand van veranderingen in de omgeving van het bedrijf. Er wordt echter geen gebruik gemaakt van kwalitatieve gegevens om prestatie te evalueren.

Het rapport besteedt weinig aandacht aan de blik op de toekomst. Het onderdeel over de vooruitzichten voor het bedrijf op de lange termijn wordt verwerkt in het onderdeel van de strategie. Dit geeft echter weinig informatie over de uitdagingen waarmee het bedrijf in de toekomst zal te maken krijgen. Daarom scoort het rapport onder het gemiddelde voor criterium 6. Een uitgebreid overzicht van de factoren die tot deze score leidde is te vinden in bijlage 9.

criterium 1	criterium 2	criterium 3	criterium 4	criterium 5	criterium 6	Extra variabele	Totaal
3	1	2	3	2	1	2	14

OVERZICHT RESULTATEN

Gemiddelde score per criterium: 2

Gemiddelde score totaal: 14

	Criterion 1	Criterion 2	Criterion 3	Criterion 4	Criterion 5	Criterion 6	Extra variabele	Totaal
<i>Eni</i>	3	2	1	2	2	1	2	13
<i>Axa</i>	1	1	2	2	3	1	2	12
<i>Mitsubishi</i>	3	1	3	3	1	1	2	14
<i>Glencore</i>	3	3	2	3	3	2	3	19
<i>Carrefour</i>	3	1	2	1	2	2	2	13
<i>Japan Post Holding</i>	2	1	3	3	1	1	2	13
<i>Generali</i>	3	3	3	2	3	2	3	19
<i>Royal Dutch Shell</i>	3	1	2	3	2	1	2	14
<i>Gemiddeld</i>	2,6	1,6	2,3	2,4	2,1	1,4	2,3	14,6

Tabel 4 Overzicht resultaten

6.3. Overzicht resultaten

In tabel 4 worden de resultaten van de analyse van de acht geïntegreerde rapporten weergegeven. In dit onderdeel worden deze resultaten samengevat en verklaard aan de hand van literatuur.

Voorgaande onderzoeken hebben uitgewezen dat steeds meer multinationals een geïntegreerd rapport publiceren (Deloitte, 2019). De laatst beschikbare cijfers tonen dat ongeveer 20 procent van de multinationals een geïntegreerd rapport publiceren (Lukomnik, 2018). Dit waren cijfers van boekjaar 2018, de onderzochte jaarrapporten die in deze masterproef onderzocht werden zijn die van boekjaar 2019. Van de 100 onderzochte rapporten zijn er 33 die aan de voorwaarden voldoen om van een geïntegreerd rapport te spreken. Bij de onderzochte bedrijven publiceren 33 procent van de multinationals geïntegreerde rapporten. Steeds meer bedrijven publiceren een geïntegreerd rapport toch is de stijging steeds minder sterk. Tussen boekjaar 2017 en 2018 vond er een verdubbeling plaats (Mio, 2020). Voor dit onderzoek werd verwacht dat het aantal bedrijven dat een geïntegreerd rapport publiceert zou stijgen. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek lijkt dit te kloppen. Bij vergelijkbare onderzoeken van een jaar geleden schommelde het percentage rond 20%.

Bovendien is ook duidelijk dat conventionele rapporten reeds voldoen aan de meerderheid van de voorwaarden van een geïntegreerd rapport. Van de zeven voorwaarden voldeden conventionele rapporten gemiddeld aan 4,16 voorwaarden. Ook niet geïntegreerde rapporten voldoen dus in zeker mate aan het framework van het IIRC. Dit is geen verassend resultaat. Dit werd verwacht omdat bepaalde onderdelen van het integrated reporting framework wettelijk verplicht zijn.

Van de 33 geïntegreerde rapporten werden op een willekeurige wijze acht geïntegreerde rapporten geselecteerd om de kwaliteit hiervan te analyseren. Op basis van het opgestelde kader scoorden de acht bedrijven gemiddeld gezien 14,8 op een totaal van 21. Toch scoort de meerderheid van de rapporten onder dit gemiddelde. De gemiddelde score wordt omhooggetrokken door twee uitschieters, de rapporten van Generali en Glencore. Beiden scoren ze 19 op een totaal van 21. Dit wil zeggen dat zes van de acht bedrijven niet hoger dan gemiddeld scoort. Deze resultaten sluiten aan bij de reeds gevoerde onderzoeken bij Zuid-Afrikaanse bedrijven. Er werd verwacht dat geïntegreerde rapporten op onvoldoende wijze aansloten bij het integrated reporting framework.

Bovendien zien we dat er twee criteria zijn waarop de geanalyseerde geïntegreerde rapporten onder het gemiddelde scoren. Dit zijn criterium 2 en criterium 6. Dit wil zeggen dat multinationals op onvoldoende wijze de risico's en kansen van het bedrijf kunnen integreren in een geïntegreerd rapport. Dit is ook het geval voor de onderdelen die de toekomst van het bedrijf omschrijven. Dit komt niet overeen met de onderzoeken die reeds gevoerd werden. De literatuur geeft aan dat rapporten minder goed scoren op vlak van toekomstgerichtheid en prestatie van het afgelopen jaar.

Veel bedrijven hebben problemen om een voldoende toekomstgericht geïntegreerd rapport te publiceren. De onderzochte geïntegreerde rapporten in dit onderzoek scoren gemiddeld 1,4 op 3. Dit is minder dan de helft. Toch is het zeer belangrijk voor de stakeholders dat een bedrijfsrapport

toekomstgericht is. Volgens Menicucci (2018) is dit zelfs het belangrijkste onderdeel van bijkomende rapportering. Zij heeft een framework ontwikkeld om bedrijven te helpen met het schrijven van toekomstgerichte rapporten. Haar framework legt vooral de nadruk op het gebruik van data-analyse en kwantitatieve data om de toekomst objectief te voorspellen. Deze nood aan data-analyses is ook te zien bij de onderzochte bedrijven. Enkel Glencore past deze vorm van toekomstvoorspelling toe in het geïntegreerd rapport. De andere bedrijven blijven bij de bespreking van dit onderdeel vaak op de oppervlakte en gaan niet voldoende in op de specifieke risico's of kansen. Zo zijn er rapporten die COVID-19 aanhalen als mogelijk risico maar bespreken ze niet wat hiervan de invloed is op het bedrijf. Dit kan een verandering in omzet zijn, problemen met aanlevering, een nieuwe lockdown...

Het tweede onderdeel waar de geanalyseerde geïntegreerde rapporten onder het gemiddelde scoren is bij de bespreking van de omgeving van het bedrijf en de risico's. Amerikaanse bedrijven zijn reeds wettelijk verplicht om dit te bespreken in hun jaarrapporten. Daarom is het verassend dat de rapporten op dit onderdeel lager dan gemiddeld scoorden. Dit werd niet verwacht aan de hand van de onderzochte literatuur.

Op het onderdeel over de omgeving van het bedrijf en de risico's en opportuniteiten scoren de rapporten gemiddeld een 1,6 op 3. Uit onderzoek is gebleken dat bedrijven moeite hebben om risico's en opportuniteiten weer te geven omdat de bedrijven onvoldoende risico's en opportuniteiten kunnen identificeren (Dumay, 2018). Bij de bespreking van risico's en opportuniteiten moeten bedrijven zich niet langer beperken tot enkel economische risico's en opportuniteiten maar moet het bedrijf zoals omschreven in de stakeholder theorie het gehele businessmodel analyseren. De meeste van de geanalyseerde rapporten scoren op dit vlak goed en bespreken uitgebreid het businessmodel en het proces van waarde creatie. Daarom is het in eerste instantie vreemd dat rapporten toch zo laag scoren op dit onderdeel. Onderzoekers hebben hier echter een verklaring voor. Bedrijven zijn meestal niet bereid om een gedetailleerde risicoanalyse te bespreken in het jaarrapport (Miihkinena, 2013). Bedrijven benadrukken dat er intern een risicoanalyse wordt uitgevoerd maar dat de resultaten niet openbaar gemaakt worden. Dat blijkt ook uit de geïntegreerde rapporten van de onderzochte bedrijven. De helft van de onderzochte bedrijven maakt in het geïntegreerd rapport gebruik van een IRM-model (Integrated Risk Management model). Dit model toont hoe bedrijven omgaan met risico's zonder effectief te bespreken wat deze risico's zijn.

Ten slotte wijst dit onderzoek uit dat er een positief verband bestaat tussen het aantal jaar dat een bedrijf een geïntegreerd rapport publiceert en de score die het rapport krijgt. Deze vaststellingen komen overeen met hetgeen verwacht werd op basis van de literatuur. Dit onderzoek toont aan dat de twee bedrijven die het minst lang een geïntegreerd rapport publiceren ook de laagste score krijgen toegekend. Zo publiceerde Carrefour in boekjaar 2019 haar eerste geïntegreerd rapport en kreeg dat rapport een 13 op 21 toegekend. Ook Axa publiceert nog maar drie jaar een geïntegreerd rapport. Dit rapport scoort eveneens 13 op 21. Bovendien zien we dat de twee bedrijven die het hoogste scoren in dit onderzoek ook het langst een geïntegreerd rapport publiceren. Zo scoren Generali en Glencore een uitstekende 19 op 21 voor hun geïntegreerd rapporten. Generali publiceert al sinds het ontstaan van integrated reporting zo'n rapport. Ze publiceerden hun eerste geïntegreerd rapport reeds in 2013 dat wil zeggen al zeven jaar in totaal. Glencore publiceert iets minder lang een geïntegreerd rapport, nog maar vijf jaar. Maar scoort ook bovengemiddeld net zoals Generali.

Volgens onderzoekers is dit verband het gevolg van de wisselwerking tussen het bedrijf en haar stakeholders (Brown & Dillard, 2015). Bedrijven worden door het gebruik van de integrated reporting standaard aangemoedigd om in dialoog te treden met alle stakeholders en hun te vragen hoe zij het geïntegreerd rapport beoordelen. Dit zorgt ervoor dat het rapport jaar op jaar verbeterd kan worden. Bovendien hebben de meeste bedrijven moeite om de juiste informatiesystemen op te zetten en de juiste expertise te verzamelen (Caulfield, 2014). Het framework dat in onderdeel 3.1 van deze masterproef wordt besproken kan bedrijven helpen om zich voldoende voor te bereiden.

7. Synthese

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek samengevat en wordt er een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Daarnaast wordt er besproken op welke gebieden het gevoerde onderzoek verbeterd kan worden en welke onderzoeken in de toekomst uitgevoerd kunnen worden.

7.1. Conclusie

Het doel van deze masterproef was om een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag: "Hoe is het gesteld met de kwaliteit van geïntegreerde rapporten van multinationals?" Er is gekozen om dit te onderzoeken bij multinationals omdat zij een facilitator zijn voor de verdere ontwikkeling van integrated reporting. Toch is er in de bestaande literatuur vooral onderzoek gevoerd naar kleinere bedrijven die maar in een aantal landen actief zijn. Er is weinig onderzoek gebeurd naar de kwaliteit van de integrated rapporten van multinationals.

Literatuur toont aan dat een geïntegreerd rapport moet voldoen aan enkele voorwaarden. Dit zijn de leidende principes en de inhoudelijke elementen. Er kunnen vijf leidende principes onderscheiden worden: strategische focus, verband tussen informatie, relatie met de stakeholders, toekomstgericht en het rapport moet betrouwbaar en materieel zijn. Bovendien zijn er zes inhoudelijke elementen deze zijn: overzicht van de organisatie en businessmodel, omgeving van het bedrijf, strategie van het bedrijf, bestuurs- en beloningsstructuur, prestaties van het afgelopen jaar en blik op de toekomst.

Toch is er nog veel kritiek op het concept van integrated reporting. Academics zijn vooral kritisch over de manier waarop het integrated reporting framework wordt toegepast in de praktijk. Dit is het gevolg van de vrijheid die bedrijven krijgen om het framework aan te passen aan de behoeften van het bedrijf. Tijdens de analyse van de geïntegreerde rapporten zien we inderdaad grote verschillen in inhoud en daardoor ook in kwaliteit.

Bovendien is er bij dit onderzoek te zien dat er twee categorieën zijn waar de geïntegreerde rapporten slecht scoren. De geanalyseerde rapporten scoren slecht op omschrijving van het bedrijf en de risico's en de opportuniteiten. Ook scoren de geïntegreerde rapporten ondermaats op het onderdeel over de blik op de toekomst. Voor stakeholders is dit onderdeel evenwel heel belangrijk omdat het veel informatie bevat over de zekerheid op lange termijn. Bedrijven moeten meer gebruik maken van data-analyses om hun vooruitblik beter te kunnen staven met objectieve gegevens.

Het tweede onderdeel waar geïntegreerde rapporten laag op scoren is de bespreking van de omgeving van het bedrijf en het bespreken van risico's en opportuniteiten. Bedrijven scoren laag op dit onderdeel omdat ze geen details willen geven over de risico's waarmee ze te maken krijgen. Daarom bespreken bedrijven de manier waarop ze risico's identificeren en hoe ze hierop reageren. Dit gebeurt aan de hand van het Integrated Risk Management Model (IRM-model). Dit geeft nuttige informatie over het proces maar geeft te weinig info over de specifieke risico's en opportuniteiten waarmee het bedrijf te maken krijgt.

Algemeen gezien scoren geïntegreerde rapporten 14,8 op een totaal van 21. Er zijn twee rapporten die veel beter scoren dan de andere rapporten. Dit zijn de rapporten van Glencore en Generali. Van de geanalyseerde rapporten publiceren deze bedrijven al het langst een geïntegreerd rapport.

Geïntegreerde rapporten sluiten dus in redelijke mate aan op wat het integrated framework wordt bepaald. Er zijn echter twee onderdelen waar bedrijven extra moeten op inzetten om de kwaliteit te verbeteren. Toch is dit een natuurlijk proces en zien we dat bedrijven die langer een geïntegreerd rapport publiceren ook beter scoren. Als bedrijven zich verbeteren op vlak van de punten aangehaald in dit rapport zal de kwaliteit enkel nog maar stijgen.

7.2. Beperkingen en aanbevelingen voor aanvullend onderzoek

Voor deze masterproef werd er onderzoek gevoerd naar de kwaliteit van geïntegreerde rapporten van multinationals. In dit onderzoek werden 33 jaarrapporten van de 100 grootste bedrijven wereldwijd geclassificeerd als een geïntegreerd rapport. Hieruit werd een steekproef van acht rapporten genomen om een content analyse op uit te voeren. Het aantal onderzochte rapporten is dus eerder beperkt.

Door die beperkte omvang kon er dieper worden ingegaan op de inhoud van het rapport maar ook op de onderliggende betekenissen van de zinnen. Het was belangrijk om die betekenissen te ontdekken omdat er vaak gebruik gemaakt werd van synoniemen of andere omschrijvingen waardoor een kwantitatieve content analyse niet mogelijk was. Het nadeel van een kwalitatieve content analyse is dat dit een zeer tijdrovende proces is. Bij aanvullende onderzoeken kunnen de conclusies van dit onderzoek getoetst worden bij een groter aantal geïntegreerde rapporten.

Daarnaast is er in dit onderzoek enkel gefocust op integrated reporting bij multinationals. In dit onderzoek is daarvoor gekozen omdat multinationals een facilitator zijn voor de verdere ontwikkeling van integrated reporting. Bij toekomstige onderzoeken kan er onderzoek verricht worden naar integrated reporting bij een andere categorie van bedrijven. Een voorbeeld hiervan is een onderzoek naar de kwaliteit van geïntegreerde rapporten bij beursgenoteerde bedrijven in België. Bovendien kan er onderzocht worden of er verschillen zijn tussen de kwaliteit van geïntegreerde rapporten in verschillende sectoren.

Verder is er in dit onderzoek geen rekening gehouden met de intentie van de bedrijven. Zoals besproken in deze masterproef kunnen bedrijven verschillende redenen hebben om een geïntegreerd rapport te publiceren. In verdere onderzoeken kan er onderzocht worden of deze redenen een invloed hebben op de kwaliteit van een geïntegreerd rapport. In aanvulling hierop kan ook de betrouwbaarheid van deze informatie onderzocht worden. Is de informatie die bedrijven publiceren om hun imago te beïnvloeden wel altijd betrouwbaar?

Ten slotte kan het interessant zijn om dit onderzoek over enkele jaren opnieuw te voeren. Uit deze masterproef blijkt dat de bedrijven die het langst een geïntegreerd rapport publiceren ook hoger scoren. Daarom wordt er verwacht dat bedrijven die nu zwak scoorden binnen één of twee jaar een beter geïntegreerd rapport zullen publiceren. Dit kan ook onderzocht worden door de eerste geïntegreerde rapporten van een bedrijf te vergelijken met de rapporten van een aantal jaar later. Op die manier kan er getest worden of er een positieve evolutie zichtbaar is.

Bronnenlijst

- Akhmetshin, E. (2018). Current Issues of Corporate Integrated Reporting. *European Research Studies Journal*.
- Allianz. (2018). ESG is going mainstream because it's business-critical. Allianz.
- Armat, M. R., Assarroudi, A., Rad, M., Sharifi, H., & Heydari, A. (2018). Inductive and Deductive: Ambiguous Labels in Qualitative Content Analysis. Fort Lauderdale.
- Bacon, L. (2013). Documenting the strategic brief. Opgehaald van LinkedIn: https://sv.linkedin.com/learning/collaborative-design-vision-and-strategy/documenting-the-strategic-brief?autoplay=true&trk=course_tocItem&upsellOrderOrigin=seo_pp_d_cymbii_m015%3Aa001_learning
- Belgische Overheid. (2018). Wetboek van Vennootschappen. Opgehaald van Ejustice: https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&table_name=wet&cn=2018041514
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. Elsevier.
- Blodget, H. (2018, Januari 24). Waarom maximale winst niet het absolute doel moet zijn voor bedrijven: het is tijd voor 'better capitalism'. Businessinsider.
- Boiral, D. D. (2017). The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective. Emerald Insight.
- Brink. (2018, April). The Great Economic Inversion: Why Balance Sheets Have Been Turned Upside Down. Opgehaald van Brink.com: <https://www.brinknews.com/the-great-economic-inversion-why-balance-sheets-have-been-turned-upside-down/>
- Bronso. (2014, januari 16). Hoe en waarom zijn bedrijven ontstaan? Opgehaald van bronso.be: <https://www.bronso.be/blog/boekhouden/hoe-en-waarom-zijn-bedrijven-ontstaan>
- Brown, J., & Dillard, J. (2015). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Caulfield, K. (2014, December 19). 8 Steps to Producing an Integrated Report. Opgehaald van Clorox Company: <https://www.thecloroxcompany.com/blog/8-steps-integrated-report/>
- Deloitte. (2017). 5 insights on using a technology-enabled.
- Deloitte. (2019). integrated reporting a driver for integrated thinking. Opgehaald van Deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/risk/deloitte-nl-risk-integrated-reporting-a-driver-for-integrated-thinking.pdf>
- Dumay, J. (2018). Sustainability Risk Disclosure Practices of Listed Companies in Australia. *Australian Accounting Review*.

Eccles, R. G., Krzus, M. P., & Solano, C. (2019). A Comparative Analysis of Integrated Reporting in Ten Countries. *The Routledge Handbook of Financial Geography*.

Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*.

EY. (2018, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-ccass-road-to-reliable-nonfinancial-reporting/\\$FILE/EY-ccass-road-to-reliable-nonfinancial-reporting.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-ccass-road-to-reliable-nonfinancial-reporting/$FILE/EY-ccass-road-to-reliable-nonfinancial-reporting.pdf)). The road to reliable. Opgehaald van EY.

Florian Eugster, A. F. (2020). *Value reporting and firm performance*. Elsevier.

Flower, J. (2014). *The international Integrated Reporting Council: A story of failure*. Elsevier.

Fortune. (2019). Global 500. Opgehaald van Fortune: <https://fortune.com/global500/>

Ghobadi, S., & D'Ambra, J. (2012). Knowledge sharing in cross-functional teams: a cooperative model. *Emerald Insight*.

Global Reporting Initiative. (2010). *Formation of the International Integrated Reporting Committee*. THE PRINCE'S ACCOUNTING.

Hanifan, L. (2017). What is social capital? *OECD Insights*.

Hertgers, I. (2016). *The implementation and development*. Radboud University.

Hooghiemstra, R. (2000). Corporate Communication and Impression Management. *Journal of Business Ethics*.

Hoque, M. E. (2017). Why Company Should Adopt Integrated Reporting? *International Journal of Economics and Financial*.

IIRC. (2011). Discussion paper Integrated reporting.

IIRC. (2013). International IR framework. Opgehaald van Integrated reporting: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>

Inge Nickerson. (2013). Sustainability and integrated reporting: A case exploring issues, benefits and challenges. *Journal of the International Academy for Case Studies*.

James, M. (2015). ACCOUNTING MAJORS' PERCEPTIONS OF THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF SUSTAINABILITY AND INTEGRATED REPORTING. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*.

Jensen, J. C. (2011). Determinants of Traditional Sustainability Reporting. *Business Strategy and the Environment*.

KLINE, M. (2015, Februari 12). The 6 Kinds of Capital Your Business Can't Survive Without. Opgehaald van <https://www.inc.com/>: <https://www.inc.com/maureen-kline/the-6-kinds-of-capital-your-business-can-t-survive-without.html>

- KPMG. (2013). Introducing Integrated Reporting.
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2018). Integrated reporting and narrative accountability: the role of preparers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Li, L. S. (2016). A review of the IFRS adoption literature. Springer Science+Business Media.
- Lukomnik, J. (2018). State of Integrated and Sustainability Reporting 2018. Harvard Law School.
- Lukomnik, J. (2018). State of Sustainability and Integrated Reporting 2018. Investor Responsibility Research Center Institute (IRRCI).
- Matuszyk, I. (2018). Integrated Reporting as a Tool for Communicating with Stakeholders Advantages and Disadvantages . *E3S Web of Conferences* 35.
- Miihkinena, A. (2013). What Drives Quality of Firm Risk Disclosure? . *The International Journal of Accounting*.
- Milne, M. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global. *J Bus Ethics*.
- Mio, C. (2020). Integrated reporting: the state of the art of Corporate Reporting. *Revista Contabilidade & Finanças*.
- Natural Capital Coalition. (2018). What is natural capital? Opgehaald van <https://naturalcapitalcoalition.org/faq/>.
- PwC. (2012). *pwc-handboek-integrated-reporting*.
- QWE. (2017). Content analysis. Opgehaald van QWE: https://nl.qwe.wiki/wiki/Content_analysis#Uses
- Tarmuji, n., Maelah, R., & Tarmuji, N. H. (2016). The Impact of Environmental, Social and Governance. *International Journal of Trade, Economics and Finance*.
- Terms Compared. (2019, Juli 3). Difference between integrated reporting and traditional financial reporting. Opgehaald van <https://www.termscompared.com/>: <https://www.termscompared.com/difference-between-integrated-reporting-and-traditional-financial-reporting/>
- Trends. (2018, December 19). CSR 2.0: hoe bedrijven jongeren een betere toekomst geven. Trends.
- Unger, S. (2016). AN EMPIRICAL COMPARISON OF THE INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING FRAMEWORK. Institute of Systems Sciences, Innovation and Sustainability.
- Vitolla, F. (2018). Adoption of Integrated Reporting: Reasons and Benefits-A Case Study. *International Journal of Business and Management*.
- Welch, I. (2013, Augustus 1). THE BENEFITS AND DOWNSIDES OF INTEGRATED REPORTING. Opgehaald van <http://www.theaccountant-online.com/>: <http://www.theaccountant-online.com/comments/the-benefits-and-downsides-of-integrated-reporting>

West, A. (2006). Theorising South Africa's corporate governance. *Journal of Business Ethics*.

World Intellectual Capital Initiative. (2013). BACKGROUND PAPER FOR <IR>.

Yim, J. T. (2018). Are corporate social responsibility (CSR) initiatives such as sustainable development and environmental policies value enhancing or window dressing? *ERP Environment*.

Zelditch, M. J. (2018). Legitimacy theory. *Contemporary social psychological theories*.

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht Global 500

	Bedrijf	Country	Industry	Aantal pagina's	Integrated?	Interactive	Integrated?	Overzicht organisatie	Business model	Governance structure	Risico en opportuniteiten	Strategie	Performance	Toekomstige blik	Aantal categorieën
1	Walmart	US	Retail	100	Nee		0	0	0	1	0	0	1	0	2
2	Sinopec	China	Energy	214	Nee		0	1	1	1	0	0	1	1	5
3	Shell	Netherlands	Energy	316	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
4	China National Petroleum	China	Energy	86	Nee		0	1	1	1	0	0	1	0	4
5	State Grid	China	Energy	N/A			0								0
6	Saudi aramco	Saoedi-Arabia	Energy	228	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
7	BP	UK	Energy	352	Nee		0	1	1	1	0	1	1	0	5
8	Exxon mobil	US	Energy	58	Nee		0	1	1	1	0	0	1	0	4
9	Volkswagen	Germany	Automotive	354	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
10	Toyota	Japan	Automotive	48	Ja	Ja	1	1	1	1	1	1	1	1	7
11	Apple	US	Consumer electronics	101	Nee		0	0	0	1	0	0	1	0	2
12	Berkshire Hathaway	US	Financial	144	Nee		0	0	0	1	0	0	1	0	2
13	Amazon	US	E-commerce	87	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3

	Bedrijf	Country	Industry	Aantal pagina's	Integrated?	Interactive	Integrated?	Overzicht organisatie	Business model	Governance structure	Risico en opportuniteiten	Strategie	Performance	Toekomstige blik	Aantal categorieën
14	United Health group	US	Health Care	101	Nee		0	0	0	1	0	0	1	0	2
15	Samsung	South-Korea	Consumer electronics	94	Nee		0	0	0	1	0	0	1	0	2
16	Glencore	Switzerland	Mining	256	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
17	McKesson	US	Health Care	167	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
18	Daimler	Germany	Automotive	350	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
19	CVS Health	US	Health Care	196	Nee		0	0	0	1	0	0	1	0	2
20	Total	France	Energy	488	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
21	China State Infrastructure	China	Construction	199	Nee		0	1	1	1	1	0	1	0	5
22	Trafigura	Netherlands	Energy	100	Nee		0	1	0	1	1	0	1	0	4
23	Hon Hai precision industry	Taiwan	Consumer electronics	220	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
24	Exor Group	Italy	Financial	355	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
25	AT&T	US	Telecom	107	Nee		0	1	0	1	1	0	1	0	4

	Bedrijf	Country	Industry	Aantal pagina's	Integrated?	Interactive	Integrated?	Overzicht organisatie	Business model	Governance structure	Risico en opportuniteiten	Strategie	Performance	Toekomstig blik	Aantal categorieën
26	commercial bank of china	China	Financial	323	Nee		0	1	0	1	1	0	1	0	4
27	Amaerisour cebergen	US	Health Care	110	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
28	Chevron	US	Energy	100	Nee		0	1	0	1	0	1	1	0	4
29	Ping An insurance	China	Financial	N/A	N/A		0								0
30	Ford Motor Company	US	Automotive	182	Ja	Ja	1	1	0	1	0	0	1	0	3
31	China Construction Bank	China	Financial	299	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
32	General Motors	US	Automotive	105	Nee		0	0	0	1	0	0	1	0	2
33	Mitsubishi	Japan	Automotive	53	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
34	Honda Motor	Japan	Automotive	242	Nee		0	0	0	1	0	0	1	0	2
35	Costco	US	Retail	80	Nee		0	1	0	1	1	0	1	0	4
36	Agriculture bank of China	China	Financial	323	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
37	Alphabet	US	Technology	97	Nee		0	0	0	1	1	0	1	0	3
38	Cardinal Health	US	Health Care	102	Nee		0	0	0	1	1	0	1	0	3

	Bedrijf	Country	Industry	Aantal pagina's	Integrated?	Interactive	Integrated?	Overzicht organisatie	Business model	Governance structure	Risico en opportuniteiten	Strategie	Performance	Toekomstige blik	Aantal categorieën
39	SAIC Motor	China	Automotive	N/A			0								0
40	Walgreens Boots alliance	US	Retail	148	Nee		0	0	0	1	1	0	1	0	3
41	JP Morgan and chase	US	Financial	308	Nee		0	1	1	1	1	0	1	0	5
42	Gazprom	Russia	Energy	236	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
43	Verizon	US	Telecom	96	Ja	Ja	1	1	1	1	1	1	1	1	7
44	Bank of china	China	Financial	429	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
45	Allianz	Germany	Financial	180	Nee		0	1	0	1	1	0	1	0	4
46	Axa	France	Financial	488	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
47	Kroger	US	Retail	176	Nee		0	0	0	1	1	0	1	0	3
48	General Electric	US	Technology	140	Nee		0	0	0	1	1	0	1	0	3
49	Fannie Mae	US	Financial	266	Nee		0	0	0	1	1	0	1	0	3
50	Lukoil	Russia	Energy	290	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
51	China Life Insurance	China	Financial	268	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
52	Japan Post Holdings	Japan	Transportation	172	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
53	BMW Group	Germany	Automotive	262	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
54	Phillips 66	US	Energy	196	Nee		0	1	1	1	0	1	1	0	5
55	China railway	China	Construction	315	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3

	engineering group														
	Bedrijf	Country	Industry	Aantal pagina's	Integrated?	Interactive	Integrated?	Overzicht organisatie	Business model	Governance structuur	Risico en opportuniteiten	Strategie	Performance	Toekomstig blik	Aantal categorieën
56	China Mobile Communications	China	Telecom	155	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
57	Valero Energy	US	Energy	260	Nee		0	0	0	1	0	0	1	0	2
58	Bank of America	US	Financial	192	Nee		0	0	0	1	0	0	1	0	2
59	China railway construction	China	Construction	487	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
60	Microsoft	US	Technology	94	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
61	Huawei Investment Holding	China	Consumer electronics	177	Nee		0	1	0	1	0	1	1	0	4
62	Homedepot	US	Retail	86	Nee		0	0	0	1	0	0	1	0	2
63	China National Offshore Oil Corporation	China	Energy	212	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
64	Nippon Telegraph & Telephone	Japan	Telecom	106	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7

65	Itochu	Japan	Conglomerate	108	Ja	Ja	1	1	1	1	1	1	1	1	7
66	Nissan Motor	Japan	Automotive	21	Nee		0	0	0	1	0	1	1	0	3
	Bedrijf	Country	Industry	Aantal pagina's	Integrated?	Interactive	Integrated?	Overzicht organisatie	Business model	Governance structure	Risico en opportuniteiten	Strategie	Performance	Toekomstige blik	Aantal categorieën
67	China Development Bank	China	Financial	193	Nee		0	1	0	1	1	0	1	0	4
68	Boeing	US	Aerospace	164	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
69	Wells Fargo	US	Financial	264	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
70	Siemens	Germany	Consumer electronics	178	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
71	Citigroup	US	Financial	331	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
72	Marathon Petroleum Corporation	US	Energy	186	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
73	SK Holdings	South-Korea	Holding	N/A			0								0
74	Petrobras	Brasil	Energy	131	Ja	Ja	1	1	1	1	1	1	1	1	7
75	Comcast	US	Telecom	164	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
76	Nestle	Switzerland	Food	N/A	Ja	Ja	1	1	1	1	1	1	1	1	7
77	Bosch Group	Germany	Technology	170	Nee		0	1	0	1	1	0	1	1	5
78	Uniper	Germany	Energy	246	Nee		0	1	0	1	1	0	1	1	5

79	Anthem	US	Financial	N/A	Ja	Ja	1	1	1	1	1	1	1	1	7
80	China Resources	China	Conglomerate	N/A			0								0
81	Carrefour	France	Retail	70	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
	Bedrijf	Country	Industry	Aantal pagina's	Integrated?	Interactive	Integrated?	Overzicht organisatie	Business model	Governance structure	Risico en opportuniteiten	Strategie	Performance	Toekomstige blik	Aantal categorieën
82	Dongfeng Motor	China	Automotive	N/A			0								0
83	Eni	France	Energy	306	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
84	Dell Technologies	US	Consumer electronics	233	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3
85	Banco Santander	Spain	Financial	788	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
86	Rosneft	Russia	Energy	362	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
87	China FAW group	China	Automotive	N/A			0								0
88	Sinochem	China	Chemicals	154	Nee		0	0	0	0	0	0	1	0	1
89	Enel	Italy	Energy	420	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
90	Deutsche Telekom	Germany	Telecom	290	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
91	Credit Agricole	France	Financial	48	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
92	Assicurazioni generali	Italy	Financial	374	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
93	China Communicati	China	Engineering &	253	Nee		0	1	1	1	0	0	1	0	4

	tions Strategy		Construc tion												
	Bedrijf	Countr y	Industry	Aant al pagi na's	Integr ated?	Intera ctive	Integr ated?	Overzi cht organi satie	Business model	Gover nance structu re	Risico en opportun iteiten	Strat egie	Perfor mance	Toeko mstige blik	Aantal catego rieën
94	Hyundai Motor company	South-Korea	Automotive	96	Nee		0	0	0	0	0	0	1	0	1
95	Pemex	Mexico	Energy	N/A			0								0
96	Peugeot	France	Automotive	113	Nee		0	1	0	0	0	0	0	0	1
97	Pacific construction group	China	Engineering & Construction	N/A			0								0
98	Softbank Group	Japan	Telecom	213	Nee		0	1	0	1	1	1	1	1	6
99	HSBC Holding	UK	Financial	334	Ja		1	1	1	1	1	1	1	1	7
100	Dupont de Nemours	Us	Chemicals	152	Nee		0	1	0	1	0	0	1	0	3

Bijlage 2: Analyse Eni

Criteria 1: Overzicht van de organisatie en het businessmodel

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf	P3-5	Sectoren+ businessmodel
- Missie en visie	P2	Missie +SDG-doelstellingen
- Kerncijfers van het bedrijf	P12-13	Financiële kerncijfers omzet, marge
- Factoren uit de interne omgeving die het bedrijf beïnvloeden		
o Identificatie van stakeholders	P14	Rol van stakeholders + relaties
o Economische omgeving	P17	Invloed van conjunctuur
o 3 p's	P2	SDG-doelstellingen

Criteria 2: Omgeving van het bedrijf, inclusief risico's en kansen

Gemiddeld	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf en de omgeving waar het actief in is	P3-5	Sectoren + activiteiten
- Factoren uit de externe omgeving die het bedrijf beïnvloeden		
o Identificatie van stakeholders	P14	Rol van stakeholders + relaties
o Economische omgeving	P17	Invloed van Conjunctuur
o Marktomschrijving	P3/p18	
- De belangrijkste risico's en kansen waar het bedrijf mee te maken krijgt	P20-23	IRM-model + specifieke opsomming risico's

Criteria 3: Strategie en doelen

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Bepalen van lange en korte termijn doelen	P16-19	Lange en kortetermijndoelstellingen per sector
- Beschrijven van de link tussen strategie en de andere onderdelen van het geïntegreerd rapport	P16-19	Relatief weinig interactie met andere onderdelen van het rapport

Criteria 4: Bespreking van de bestuurs- en beloningsstructuur

Gemiddeld	Pagina	Details
- Omschrijving van de bestuursstructuur	P 24-26	Opbouw van de raad van bestuur, visueel overzicht

- Hoe ondersteunt deze bestuursstructuur het doel van de onderneming?	P27	Uitleg over de doelen van het bedrijf en de manier waarop de raad van bestuur is samengesteld
- Hoe bepaalt de beloningsstructuur korte/ lange termijnvisie van het bedrijf?	P28-29	Bespreking van de factoren die de bonus bepalen

Criteria 5: Prestaties van het afgelopen jaar

Gemiddeld	Pagina	Details
- Informatie over de behaalde prestaties van het afgelopen jaar	P64- 79	Resultatenrekening + balans + financiële informatie
- Gebruik van KPIs en KRIs om te verifiëren dat de gestelde doelen behaald werden	P60	Belangrijke KPI's per afdeling besproken en gespiegeld aan de gestelde doelen. Financiële en non-financiële KPI's en resultaten
- Bespreking van externe factoren die het resultaat beïnvloed hebben	P55-enz	Per sector een opsomming van gebeurtenissen die het resultaat beïnvloeden

Criteria 6: Blik op de toekomst

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Overzicht van mogelijke veranderingen en uitdagingen in de toekomst	P16- 19	Verwijzing naar hoofdstuk strategie. Summier overzicht van veranderingen en uitdagingen

Bijkomende variabele: Mate van toepassing van de leidende principes

Gemiddeld	Details
<ul style="list-style-type: none"> - In dit bedrijfsrapport wordt er in mindere mate rekening gehouden met de leidende principes - Bijna alle leidende principes zijn aanwezig in dit rapport <ul style="list-style-type: none"> o Strategische focus (doelen, plannen, enz.) o Verband tussen informatie o Toekomstgericht o Informatie over de relaties met alle stakeholders o Het rapport is betrouwbaar, precies en materieel (afweging van nuttige informatie, betrouwbaarheid, enz.) 	Het rapport schiet tekort op vlak van het verband tussen informatie en de blik op de toekomst

Bijlage 3: Analyse AXA Group

Criteria 1: Overzicht van de organisatie en het businessmodel

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf	P36	Bespreking businessmodel a.d.h.v. met verschillende soorten kapitaal
- Bespreking van economische en ecologische factoren	P40-41	Bespreking van factoren die het bedrijf beïnvloeden

Criteria 2: Omgeving van het bedrijf, inclusief risico's en kansen

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf en de omgeving waar het actief in is	P7-34	Toont de activiteiten van het bedrijf a.d.h.v. getuigenissen van klanten
- De belangrijkste risico's en kansen waar het bedrijf mee te maken krijgt	P42	Bespreking van risico's die in de omgeving van het bedrijf spelen. Weinig concrete bedreigingen

Criteria 3: Strategie en doelen

Gemiddeld	Pagina	Detail
- Bepalen van lange en korte termijn doelen	P43	Focus op klimaatstrategie, weinig informatie over andere vlakken van strategie
- Beschrijven van de link tussen strategie en de andere onderdelen van het geïntegreerd rapport	P43	Bespreking van hoe de strategie andere delen van het bedrijf beïnvloedt
- Steun van de stakeholders voor deze strategie	P44	Schematische voorstelling van het proces dat doorlopen wordt met de stakeholders om strategie te bepalen

Criteria 4: Bespreking van de bestuurs- en beloningsstructuur

Gemiddeld	Pagina	Details
- Omschrijving van de bestuursstructuur	P45	Bespreking van samenstelling van de raad van bestuur + Weergave van de leden
- Hoe ondersteunt deze bestuursstructuur het doel van de onderneming?	P46	Grafische weergave op welke manier de strategie tot stand komt en hoe de raad van bestuur deze omzet in de praktijk

- Hoe bepaalt de beloningsstructuur korte/ lange termijnvisie van het bedrijf?	Bijkomend rapport	Interactieve link naar het rapport over de bepaling van bonussen
--	-------------------	--

Criteria 5: Prestaties van het afgelopen jaar

Bovengemiddeld	Pagina	Details
<ul style="list-style-type: none"> - Informatie over de behaalde prestaties van het afgelopen jaar - Gebruik van KPIs en KRIs om te verifiëren dat de gestelde doelen behaald werden - Invloed van de onderneming op de stakeholders en omgeving - Bespreking van externe factoren die het resultaat beïnvloed hebben - Gebruik maken van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens om de prestaties te beoordelen 	P39-41	<p>Summiere samenvatting van financiële resultaten zoals</p> <p>Verschillende financiële en niet-financiële KPI's</p> <p>Uitgebreide uitleg over sociale en milieu impact van het bedrijf</p> <p>Verschillende kwalitatieve gegevens zoals interviews met werknemers</p>

Criteria 6: Blik op de toekomst

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
<ul style="list-style-type: none"> - Overzicht van mogelijke veranderingen en uitdagingen in de toekomst 	P43	Enkel informatie over de toekomst in verband met klimaatdoelstellingen geen informatie over het bedrijf op lange termijn

Bijkomende variabele: Mate van toepassing van de leidende principes

Gemiddeld	Details
<ul style="list-style-type: none"> - In dit bedrijfsrapport wordt er in mindere mate rekening gehouden met de leidende principes - Bijna alle leidende principes zijn aanwezig in dit rapport <ul style="list-style-type: none"> o Strategische focus (doelen, plannen, enz.) o Verband tussen informatie o Toekomstgericht o Informatie over de relaties met alle stakeholders o Het rapport is betrouwbaar, precies en materieel (afweging van nuttige informatie, betrouwbaarheid, enz.) 	<p>Het rapport geeft duidelijk aan welke onderdelen met elkaar verbonden zijn.</p> <p>Is bovendien gericht op de rol van stakeholders en het nut ervan voor het bedrijf</p>

Bijlage 4: Analyse Mitsubishi

Criteria 1: Overzicht van de organisatie en het businessmodel

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf	P2-3	Bespreking van afdelingen + markten
- Missie en visie	P8	Bespreking van waarden en normen, verband met missie en visie
- Kerncijfers van het bedrijf	P2	Aantal landen, afdelingen, werknemers
- Factoren uit de interne omgeving die het bedrijf beïnvloeden <ul style="list-style-type: none"> o Identificatie van stakeholders o Economische omgeving o Marktomschrijving o 3 p's 	P12-15	Wordt verklaard aan de hand van de strategie

Criteria 2: Omgeving van het bedrijf, inclusief risico's en kansen

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf en de omgeving waar het actief in is	P12-15	Wordt verklaard aan de hand van de strategie
- De belangrijkste risico's en kansen waar het bedrijf mee te maken krijgt	P38	Model wordt besproken waarmee de risico's bepaald worden en mee om gegaan

Criteria 3: Strategie en doelen

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Bepalen van lange en korte termijn doelen	P14-17	Opsomming van de lange en kortetermijndoelstellingen
- Opstellen van een toewijzingsplan voor grondstoffen	P14-17	Voorbeelden van HR, ROE
- Beschrijven van de link tussen strategie en de andere onderdelen van het geïntegreerd rapport		
- Bespreking van het competitief voordeel van de onderneming	P12	Case study over de meerwaarde in verschillende afdelingen
- Steun van de stakeholders voor deze strategie	P30	Verband stakeholders i.v.m. de strategie

Criteria 4: Bespreking van de bestuurs- en beloningsstructuur

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Omschrijving van de bestuursstructuur	P48	Visuele voorstelling samenstelling raad van bestuur
- Hoe ondersteunt deze bestuursstructuur het doel van de onderneming?	P48-59	
- Bespreking van de eigenschappen van de bestuurders	P55	Overzicht van de achtergrond en veld van expertise
- Invloed van de bestuursstructuur op vlak van cultuur en relatie tot de stakeholders	P52	
- Hoe bepaalt de beloningsstructuur korte/ lange termijnvisie van het bedrijf?	P60	Overzicht van de beloningsstructuur, formule voor lange en korte termijn prestaties

Criteria 5: Prestaties van het afgelopen jaar

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Informatie over de behaalde prestaties van het afgelopen jaar	P96	Het rapport toont enkel highlights van de prestatie van het afgelopen jaar (omzet, kosten, winst, enz.)

Criteria 6: Blik op de toekomst

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Overzicht van mogelijke veranderingen en uitdagingen in de toekomst	P14-17	Blik op de toekomst is verwerkt in de bespreking van strategie. Dit is echter zeer kort behandeld

Bijkomende variabele: Mate van toepassing van de leidende principes

Gemiddeld	Details
<ul style="list-style-type: none"> - In dit bedrijfsrapport wordt er in mindere mate rekening gehouden met de leidende principes - Bijna alle leidende principes zijn aanwezig in dit rapport <ul style="list-style-type: none"> o Strategische focus (doelen, plannen, enz.) o Verband tussen informatie o Toekomstgericht o Informatie over de relaties met alle stakeholders o Het rapport is betrouwbaar, precies en materieel (afweging van nuttige informatie, betrouwbaarheid, enz.) 	<p>Het rapport Het rapport geeft duidelijk aan welke onderdelen met elkaar verbonden zijn.</p> <p>Is voldoende strategisch gefocust</p>

Bijlage 5: Analyse Glencore

Criteria 1: Overzicht van de organisatie en het businessmodel

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf	P6-11	Bespreking businessmodel, investment case
- Missie en visie	P2	Weergave "purpose" +waarden
- Kerncijfers van het bedrijf	P4	Verschillende financiële en non-financiële cijfers
- Factoren uit de interne omgeving die het bedrijf beïnvloeden	P10-11	Bespreking businessmodel: stakeholders, sectoren, ...
o Identificatie van stakeholders	P26	Overzicht van Stakeholder engagement
o Economische omgeving		
o Marktomschrijving		
o 3 p's		

Criteria 2: Omgeving van het bedrijf, inclusief risico's en kansen

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf en de omgeving waar het actief in is	P8-9	Beschrijving market drivers (vraag en aanbod, trends)
- Factoren uit de externe omgeving die het bedrijf beïnvloeden		
o Identificatie van stakeholders	P10-11	Businessmodel
o Economische omgeving	P58	Bespreking van tendens in de economie
o Marktomschrijving	P8-9	
- De belangrijkste risico's en kansen waar het bedrijf mee te maken krijgt	P74-89	Opsomming van alle risico's waarmee het bedrijf krijgt te maken
- Wat zijn de materiële problemen en hoe deze het bedrijf bedreigen	P74-89	Onderscheid tussen risico's en materiële problemen

Criteria 3: Strategie en doelen

Gemiddeld	Pagina	Details
- Bepalen van lange en korte termijn doelen	P13	KPI's worden gekoppeld aan de te behalen doelen
- Beschrijven van de link tussen strategie en de andere	P13-15	Interactieve links naar de andere onderdelen van het rapport

onderdelen van het geïntegreerd rapport - Steun van de stakeholders voor deze strategie	P27-29	Opsomming van de stakeholders en de bijkomende afspraken/overeenkomsten + belangrijkste punten
--	--------	--

Criteria 4: Bespreking van de bestuurs- en beloningsstructuur

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Omschrijving van de bestuursstructuur	P96	Bespreking van de onderdelen van de raad van bestuur
- Hoe ondersteunt deze bestuursstructuur het doel van de onderneming?	P92	Het doel van de raad van bestuur is om de missie om te zetten in de praktijk
- Bespreking van de eigenschappen van de bestuurders	P94-96	Voor ieder lid worden de achtergrond en de belangrijkste verantwoordelijkheden besproken
- Invloed van de bestuursstructuur op vlak van cultuur en relatie tot de stakeholders	P92	De bestuursstructuur is zo opgesteld om een open dialoog met de stakeholders te hebben
- Hoe bepaalt de beloningsstructuur korte/ lange termijnvisie van het bedrijf?	P112-119	Overzicht van hoe een bonus wordt samengesteld (welke KPI's, lange en korte termijn)

Criteria 5: Prestaties van het afgelopen jaar

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Informatie over de behaalde prestaties van het afgelopen jaar	P126-143	Volledige jaarrekening en balans volgens IFRS-regels
- Gebruik van KPIs en KRIs om te verifiëren dat de gestelde doelen behaald werden	P46	De behaalde resultaten worden vergeleken met vorig jaar en de gestelde doelen
- Invloed van de onderneming op de stakeholders en omgeving	P45	Overzicht van waar niet-financiële prestaties besproken worden.
- Bespreking van externe factoren die het resultaat beïnvloeden hebben	P46-49	CFO bespreekt voor iedere categorie waarom dit het behaalde resultaat is
- Gebruik maken van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens om de prestaties te beoordelen	P45	Bepaalde prestaties worden uitgedrukt in kwalitatieve gegevens: werknemers, klimaat

--	--	--

Criteria 6: Blik op de toekomst

Gemiddeld	Pagina	Details
- Overzicht van mogelijke veranderingen en uitdagingen in de toekomst	P74-89	Bespreking van de bestaande risico's op lange en korte termijn
- In welk mate de onderneming voorbereid is op een verandering van de omgeving in de toekomst	P58-63	Er wordt besproken op welke manieren het bedrijf zich indekt voor veranderingen
- Voorspellingen, sensitiviteitsanalyses en vooruitzichten	P58-63	Voor de belangrijkste grondstoffen worden voorspellingen en analyses gemaakt voor prijsveranderingen

Bijkomende variabele: Mate van toepassing van de leidende principes

Bovengemiddeld	Details
<ul style="list-style-type: none"> - In dit bedrijfsrapport wordt er rekening gehouden met de leidende principes - Alle leidende principes zijn aanwezig in dit rapport <ul style="list-style-type: none"> o Strategische focus (doelen, plannen, enz.) o Verband tussen informatie o Toekomstgericht o Informatie over de relaties met alle stakeholders o Het rapport is betrouwbaar, precies en materieel (afweging van nuttige informatie, betrouwbaarheid, enz.) 	Het geïntegreerd rapport scoort goed en past alle leidende principes toe

Bijlage 6: Analyse Carrefour

Criteria 1: Overzicht van de organisatie en het businessmodel

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf	P46	Bespreking businessmodel
- Missie en visie	P1	Verklaring missie
- Kerncijfers van het bedrijf	P24	Uitleg over Carrefour als entiteit
- Factoren uit de interne omgeving die het bedrijf beïnvloeden		
o Identificatie van stakeholders	P48-59	Opsomming van alle stakeholders
o 3 p's		

Criteria 2: Omgeving van het bedrijf, inclusief risico's en kansen

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf en de omgeving waar het actief in is	P12-18	Omschrijving van trends in de markt waar Carrefour actief is
- De belangrijkste risico's en kansen waar het bedrijf mee te maken krijgt		

Criteria 3: Strategie en doelen

Gemiddeld	Pagina	Details
- Bepalen van lange en korte termijn doelen	P24-42	Uiteenzetting van wat het bedrijf wil bereiken
- Beschrijven van de link tussen strategie en de andere onderdelen van het geïntegreerd rapport		Het rapport bestaat uit 3 delen: waarom, hoe en met wie. Deze delen staan in onderling verband
- Steun van de stakeholders voor deze strategie	46-59	Het onderdeel met wie bespreekt de steun van de stakeholders

Criteria 4: Bespreking van de bestuurs- en beloningsstructuur

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Omschrijving van de bestuursstructuur	P60-63	Leden van het bestuur worden besproken

- Hoe bepaalt de beloningsstructuur korte/ lange termijnvisie van het bedrijf?	Verwijzing extra rapport	Voor meer informatie over de beloningsstructuur wordt verwezen naar een extra rapport
--	--------------------------	---

Criteria 5: Prestaties van het afgelopen jaar

Gemiddeld	Pagina	Details
<ul style="list-style-type: none"> - Informatie over de behaalde prestaties van het afgelopen jaar - Gebruik van KPIs en KRIs om te verifiëren dat de gestelde doelen behaald werden - Bespreking van externe factoren die het resultaat beïnvloed hebben 	P64-66	<p>Er worden financiële en non-financiële KPIs getoond om prestaties weer te geven</p> <p>Bespreking bij markt omgeving</p>

Criteria 6: Blik op de toekomst

Gemiddeld	Pagina	Details
<ul style="list-style-type: none"> - Overzicht van mogelijke veranderingen en uitdagingen in de toekomst - In welk mate de onderneming voorbereid is op een verandering van de omgeving in de toekomst - Voorspellingen, sensitiviteitsanalyses en vooruitzichten 	Doorheen het rapport	Geen afzonderlijk deel over de toekomst, maar rapport is uitermate toekomstgericht

Bijkomende variabele: Mate van toepassing van de leidende principes

Gemiddeld	Details
<ul style="list-style-type: none"> - In dit bedrijfsrapport wordt er in mindere mate rekening gehouden met de leidende principes - Bijna alle leidende principes zijn aanwezig in dit rapport <ul style="list-style-type: none"> o Strategische focus (doelen, plannen, enz.) o Verband tussen informatie o Toekomstgericht o Informatie over de relaties met alle stakeholders o Het rapport is betrouwbaar, precies en materieel (afweging van nuttige informatie, betrouwbaarheid, enz.) 	Het rapport is zeer toekomstgericht aangezien het is opgebouwd op basis van de strategie en missie. De stakeholders maken een belangrijk deel uit van het rapport.

Bijlage 7: Japan Post Holding

Criteria 1: Overzicht van de organisatie en het businessmodel

Gemiddeld	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf	P14-17	Bespreking businessmodel + sterktes van het bedrijf
- Kerncijfers van het bedrijf	P2-3	Financiële en niet-financiële kerncijfers
- Bespreking van economische en ecologische factoren	P18-22	Overzicht van waarde creatie (voor maatschappij en milieu)

Criteria 2: Omgeving van het bedrijf, inclusief risico's en kansen

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf en de omgeving waar het actief in is	P14-P17	Bespreking businessmodel
- De belangrijkste risico's en kansen waar het bedrijf mee te maken krijgt	P72-73	Bespreking van <i>riskmanagement</i> (weinig concrete voorbeelden)

Criteria 3: Strategie en doelen

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Bepalen van lange en korte termijn doelen	P23	Overzicht van de doelen van het bedrijf, per sector + specifieke targets (KPIs, omzet)
- Opstellen van een toewijzingsplan voor grondstoffen	P25	Overzicht van de geplande investeringen
- Beschrijven van de link tussen strategie en de andere onderdelen van het geïntegreerd rapport		De opgestelde strategie komt voort uit de missie
- Bespreking van het competitief voordeel van de onderneming	P16-17	Overzicht van de 5 sterktes van het bedrijf
- Steun van de stakeholders voor deze strategie	P80-81	Bespreking van de relaties met de verschillende stakeholders

Criteria 4: Bespreking van de bestuurs- en beloningsstructuur

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Omschrijving van de bestuursstructuur	P61	Schematische voorstelling van de samenstelling van de raad van bestuur
	P63	

- Hoe ondersteunt deze bestuursstructuur het doel van de onderneming?	P68	De aanstelling van managers gebeurt op basis van de strategie
- Bespreking van de eigenschappen van de bestuurders	P71	Overzicht van de leden + korte samenvatting carrière
- Invloed van de bestuursstructuur op vlak van cultuur en relatie tot de stakeholders	P64	Interview met bestuurslid over onder andere belang stakeholders
- Hoe bepaalt de beloningsstructuur korte/ lange termijnvisie van het bedrijf?		Verklaring over de opbouw van het beloningsprogramma

Criteria 5: Prestaties van het afgelopen jaar

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Informatie over de behaalde prestaties van het afgelopen jaar	P100	Resultatenrekening + balans voor de bedrijven

Criteria 6: Blik op de toekomst

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Overzicht van mogelijke veranderingen en uitdagingen in de toekomst	P18-37	Overzicht van de bedreigingen en kansen per business unit

Bijkomende variabele: Mate van toepassing van de leidende principes

Gemiddeld	Details
<ul style="list-style-type: none"> - In dit bedrijfsrapport wordt er in mindere mate rekening gehouden met de leidende principes - Bijna alle leidende principes zijn aanwezig in dit rapport <ul style="list-style-type: none"> o Strategische focus (doelen, plannen, enz.) o Verband tussen informatie o Toekomstgericht o Informatie over de relaties met alle stakeholders o Het rapport is betrouwbaar, precies en materieel (afweging van nuttige informatie, betrouwbaarheid, enz.) 	Het rapport is opgebouwd rond de strategie van het bedrijf. Het houdt voldoende rekening met de verschillende stakeholders.

Bijlage 8: Generali

Criteria 1: Overzicht van de organisatie en het businessmodel

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf	P16	Weergave van businessmodel
- Missie en visie	P16	Overzicht normen en waarden
- Kerncijfers van het bedrijf	P10	Overzicht financiële en niet-financiële cijfers
- Factoren uit de interne omgeving die het bedrijf beïnvloeden <ul style="list-style-type: none"> o Identificatie van stakeholders o 3 p's 	P16	Overzicht waarde creatie (stakeholders inbegrepen)

Criteria 2: Omgeving van het bedrijf, inclusief risico's en kansen

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf en de omgeving waar het actief in is	P16	Overzicht waarde creatie (stakeholders, soorten kapitaal...)
- Factoren uit de externe omgeving die het bedrijf beïnvloeden <ul style="list-style-type: none"> o Identificatie van stakeholders o Economische omgeving o Marktomschrijving 	P18-23	Kansen en risico's in de markt en economische omgeving
- De belangrijkste risico's en kansen waar het bedrijf mee te maken krijgt	P101-121	Overzicht van IRM en specifieke voorbeelden van risico's
- Wat zijn de materiële problemen en hoe deze het bedrijf bedreigen	P101-121	Afweging van belangrijke risico's

Criteria 3: Strategie en doelen

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Bepalen van lange en korte termijn doelen	P24	Overzicht van de strategie met de gestelde doelen
- Opstellen van een toewijzingsplan voor grondstoffen		
- Beschrijven van de link tussen strategie en de andere onderdelen van het geïntegreerd rapport		Interactieve links naar de desbetreffende onderdelen
- Bespreking van het competitief voordeel van de onderneming	P16	Overzicht van waarde creatie model

- Steun van de stakeholders voor deze strategie	P36	Nadruk op het belang van stakeholders voor het bedrijf
---	-----	--

Criteria 4: Bespreking van de bestuurs- en beloningsstructuur

Gemiddeld	Pagina	Details
- Omschrijving van de bestuursstructuur	P40	Visueel overzicht van de bestuursstructuur
- Hoe ondersteunt deze bestuursstructuur het doel van de onderneming?	P40	Doel van de raad van bestuur: omzetten strategie naar de praktijk. Leden worden hiervoor geselecteerd
- Hoe bepaalt de beloningsstructuur korte/ lange termijnvisie van het bedrijf?	P45	Meerdere factoren bepalen de bonus (klimaatdoelstellingen, klantentevredenheid, ...)

Criteria 5: Prestaties van het afgelopen jaar

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Informatie over de behaalde prestaties van het afgelopen jaar	P49-55	Overzicht van de behaalde resultaten
- Gebruik van KPIs en KRIs om te verifiëren dat de gestelde doelen behaald werden	P49-55	Verschillende sectorspecifieke KPIs om prestaties te evalueren
- Invloed van de onderneming op de stakeholders en omgeving	P130	Performance matrix: overzicht van KPIs en invloeden op de stakeholders
- Bespreking van externe factoren die het resultaat beïnvloeden hebben	P49-55	Voor materiële veranderingen in de resultaten wordt besproken wat hiervan de reden is
- Gebruik maken van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens om de prestaties te beoordelen	P130	

Criteria 6: Blik op de toekomst

Gemiddeld	Pagina	Details
- Overzicht van mogelijke veranderingen en uitdagingen in de toekomst	P125	Overzicht van veranderingen op economische en sociale vlakken

<ul style="list-style-type: none"> - In welk mate de onderneming voorbereid is op een verandering van de omgeving in de toekomst 	P126	De geplande reacties worden besproken op basis van de mogelijke veranderingen
<ul style="list-style-type: none"> - Voorspellingen, sensitiviteitsanalyses en vooruitzichten 	P125-127	Voorspellingen over evolutie van wereldeconomie, bestedingspatronen, enz.

Bijkomende variabele: Mate van toepassing van de leidende principes

Bovengemiddeld	Details
<ul style="list-style-type: none"> - In dit bedrijfsrapport wordt er rekening gehouden met de leidende principes - Alle leidende principes zijn aanwezig in dit rapport <ul style="list-style-type: none"> o Strategische focus (doelen, plannen, enz.) o Verband tussen informatie o Toekomstgericht o Informatie over de relaties met alle stakeholders o Het rapport is betrouwbaar, precies en materieel (afweging van nuttige informatie, betrouwbaarheid, enz.) 	Het rapport past alle leidende principes op de juiste manier toe

Bijlage 9: Royal Dutch Shell

Criteria 1: Overzicht van de organisatie en het businessmodel

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf	P12	Beschrijving van de core business van Shell
- Missie en visie	P12	Purpose+ waarden van Shell
- Kerncijfers van het bedrijf	P10-11	Financiële kerncijfers van het bedrijf
- Factoren uit de interne omgeving die het bedrijf beïnvloeden		
o Identificatie van stakeholders	P12	Overzicht van de belangrijkste stakeholders
o 3 p's	P84-99	Bijkomende uitleg over People en Planet

Criteria 2: Omgeving van het bedrijf, inclusief risico's en kansen

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Beschrijving van het bedrijf en de omgeving waar het actief in is	P37	Beschrijving van de markt, evolutie op de grondstoffenmarkt
- De belangrijkste risico's en kansen waar het bedrijf mee te maken krijgt	P27-37	Duidelijk overzicht en specifieke voorbeelden van risico's waarmee Shell mee te maken krijgt

Criteria 3: Strategie en doelen

Gemiddeld	Pagina	Details
- Bepalen van lange en korte termijn doelen	P19-21	Overzicht van de ambities van het bedrijf, verschillende thema's en de te behalen doelstellingen
- Beschrijven van de link tussen strategie en de andere onderdelen van het geïntegreerd rapport		Interactieve links en verwijzingen naar de verschillende onderdelen van het rapport
- Steun van de stakeholders voor deze strategie	P23	Verwijzing naar Section 172 (stakeholder betrokkenheid)

Criteria 4: Bespreking van de bestuurs- en beloningsstructuur

Bovengemiddeld	Pagina	Details
- Omschrijving van de bestuursstructuur	P117-118	Bespreking van het doel en opbouw van de raad van bestuur
- Hoe ondersteunt deze bestuursstructuur het doel van de onderneming?	P113	Interview met voorzitter: "het doel van deze raad van bestuur is om de lange termijn van Shell veilig te stellen."
- Bespreking van de eigenschappen van de bestuurders	P104-112	Overzicht van de leden en hun opgebouwde ervaring en talenten
- Invloed van de bestuursstructuur op vlak van cultuur en relatie tot de stakeholders	P122-123	Overzicht van de genomen maatregelen om stakeholders te betrekken bij het bestuur
- Hoe bepaalt de beloningsstructuur korte/ lange termijnvisie van het bedrijf?	P140	Overzicht van de uitgekeerde beloningen en hoeveel gebonden is aan de lange termijn

Criteria 5: Prestaties van het afgelopen jaar

Gemiddeld	Pagina	Details
- Informatie over de behaalde prestaties van het afgelopen jaar	P42-44	Overzicht van de resultaten die het afgelopen jaar behaald zijn a.d.h.v. kerncijfers
- Gebruik van KPIs en KRIs om te verifiëren dat de gestelde doelen behaald werden	P42-44	Verschillende KPIs worden gebruikt om de prestaties te beoordelen op 3 gebieden (financieel, operationeel, omgeving)
- Bespreking van externe factoren die het resultaat beïnvloed hebben		Verwijzingen naar de betreffende onderdelen van het rapport (strategie, risico's, ...)

Criteria 6: Blik op de toekomst

Onder het gemiddelde	Pagina	Details
- Overzicht van mogelijke veranderingen en uitdagingen in de toekomst	P22	Focus op de maatregelen om klimaatverandering in te perken. Verdere verwijzing naar onderdeel strategie

Bijkomende variabele: Mate van toepassing van de leidende principes

Gemiddeld	Details
<ul style="list-style-type: none"> - In dit bedrijfsrapport wordt er in mindere mate rekening gehouden met de leidende principes - Bijna alle leidende principes zijn aanwezig in dit rapport <ul style="list-style-type: none"> o Strategische focus (doelen, plannen, enz.) o Verband tussen informatie o Toekomstgericht o Informatie over de relaties met alle stakeholders o Het rapport is betrouwbaar, precies en materieel (afweging van nuttige informatie, betrouwbaarheid, enz.) 	<p>Het rapport focust op strategie en legt voldoende verbanden tussen de verschillende onderdelen. Het belang van de stakeholders wordt benadrukt.</p>