

De waarde van Integrated Reporting voor het MKB

'Is Integrated Reporting van toegevoegde waarde voor het Nederlandse MKB en zijn er netto-voordelen te behalen met IR binnen het MKB'

Bachelor scriptie Economie & Bedrijfseconomie

Accounting, Auditing & Control

Jethro S. van der Veer

augustus 2013

Begeleider: Dr. K.E.H. Maas
Erasmus School of Economics
Erasmus Universiteit Rotterdam



Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	4
1.1 Relevantie.....	4
1.2 Doelstelling.....	5
1.3 Vraagstelling.....	6
2. Integrated Thinking en Integrated Reporting.....	7
2.1 Inleiding.....	7
2.2 Integrated Thinking vanuit MVO.....	7
2.3 Integrated Thinking vanuit financieel oogpunt.....	9
2.4 Van Integrated Thinking tot Integrated Reporting.....	10
3. Gebruikers van Integrated Reporting.....	14
3.1 Inleiding.....	14
3.2 Werknemers.....	14
3.3 Klanten & leveranciers.....	14
3.4 Overheden en brancheorganisaties.....	15
3.5 Banken.....	15
3.6 Sectoren.....	15
4. Voordelen & nadelen van Integrated Reporting.....	16
4.1 Inleiding.....	16
4.2 Voordelen.....	16
4.2.1 Relatie met belanghebbenden.....	16
4.2.2 Intellectueel kapitaal.....	16
4.2.3 Interne besluitvorming en processen.....	17
4.2.4 Internationaliseren.....	18
4.2.5 Vergelijkbaarheid.....	18
4.2.6 Innovatie.....	19
4.3 Nadelen.....	19
4.3.1 Kosten.....	19
4.3.2 Concurrentiegevoeligheid.....	19

5. Kenmerken van het MKB	21
5.1 Inleiding	21
5.2 Afhankelijkheid door eigenaar	21
5.3 Laag bewustzijn	22
5.4 Korte termijn visie	22
5.5 Kleinschaligheid	24
6. Conclusie	25
6.1 Beperkingen en suggesties voor vervolg onderzoek.....	27
Appendices	28
7. Bibliografie	30

1. Inleiding

1.1 Relevantie

Het omvallen van de financiële markten en de wereldwijde economische crisis in 2009 hebben de wereld wakker geschud. Het creëren van waarde is niet mogelijk binnen een falende wereld. Onze gedragingen en principes moeten veranderen om de organisaties en instituties van het verleden weer op te bouwen en te verbeteren (Eccles et al., 2010). Belanghebbenden hebben een bredere interesse in de gezondheid van een bedrijf, wat betreft betrouwbaarheid en integriteit van bedrijfsprestaties en beslissingen (Mertins et al., 2012).

Globalisatie, directe communicatie en georganiseerde maatschappelijke samenleving hebben zich sterk ontwikkeld en bieden de mogelijkheid gemakkelijker informatie te verkrijgen over alle organisaties in de markt. Deze veranderende marktomstandigheden leiden tot nieuwe reguleringen, belanghebbenden die oordelen vellen over de prestaties van ondernemingen, transparantie waarbij elke stap / misstap wordt uitvergroot en reputatie die snel beschadigd kan worden. Grote ondernemingen hebben hier dagelijks mee te maken, iets wat weer kansen biedt voor kleinere bedrijven om door te breken en zichtbaar te zijn binnen de markt (Eccles & Krzus, 2010). Een juiste informatievoorziening is hierdoor essentieel geworden. In de typische jaarlijkse rapportage is deze echter voornamelijk onvolledig en beperkt in de manier van communiceren richting belanghebbenden. Deze is gefocust op het verleden en behandelt alleen financiële aspecten waardoor het geen duidelijk beeld geeft over de gezondheid van het bedrijf (Eccles & Krzus, 2010).

Sinds het begin van de 21e eeuw is MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) uitgegroeid tot een belangrijk punt op de agenda's van organisaties (Nelson, 2010). MVO leeft vanuit het Triple Bottom Line principe waarin 'People, Planet en Profit' de basis is om waarde te creëren op een duurzame wijze bij elke genomen beslissing (Elkington, 1997). MVO verslagen leveren een breder beeld op en meer transparantie in hoeverre de organisatie de belangen van werknemers, klanten, aandeelhouders, gemeentes, milieu en omgeving respecteert in de bedrijfsvoering. Het zorgt echter wel voor een scheiding van rapportage over financiële en niet-financiële informatie. Hierdoor bestaat geen mogelijkheid om te rapporteren over samenhangende aspecten. Er is echter wel sprake van verwevendheid tussen financiële en niet-financiële informatie wanneer MVO is opgenomen in de strategie. Daarnaast is het zeer lastig om toekomstige doelen vast te stellen wanneer alleen de principes van een MVO rapportage in de strategie verweven zijn (Székely & Knirsch, 2005).

Aangezien het bepalen van toekomstige doelen en risico's een van de belangrijkste punten is voor een organisatie is MVO ontoereikend wanneer het dient voor interne besluitvorming. Om de ontbrekende punten van MVO rapportage aan te vullen, zijn diverse partijen (overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties, investeerders, academici, accountants en toezichthouders) samengekomen om te werken naar 'één rapportage' die financiële en niet-financiële informatie samenvoegt en zodoende voor een holistische benadering op de organisatie zorgt en hierbij toekomstige doelen en de samenhang tussen financiële prestaties en MVO meeneemt (Fee, 2011 & Eccles, 2010). De ontwikkelingsrichting 'één rapportage' is door de IIRC (International Integrated Reporting Council) in gang gezet als een 'Integrated Report' waarvan tot nu toe een conceptversie beschikbaar is die door veel grote organisaties al opgepakt is als vorm van rapportage. Er is echter nog weinig draagvlak onder het MKB voor Integrated Reporting en ook weinig beschikbare informatie omtrent de specifieke voordelen die Integrated Reporting kan bieden voor het MKB. Uit onderzoek van Ecorys (2012) blijkt dat in Europa 99,8% van het aantal organisaties onder het MKB valt en 67,4% van de werkgelegenheid voortkomt uit het MKB. De impact die het MKB op de maatschappij heeft, mag dus niet onderschat worden. Het MKB mist mogelijkheden wanneer zij bijvoorbeeld niet naar buiten brengt wat voor waarde deze organisaties creëren voor de werknemers wat er anders toe zou kunnen bijdragen dat potentiële werknemers aangetrokken worden. Het MKB vertegenwoordigt het grootste gedeelte van het bedrijfsleven en heeft dus een enorme invloed op het welzijn van de gemeenschap (Perrini et al., 2007).

1.2 Doelstelling

Momenteel wordt Integrated Reporting (IR) al door veel beursgenoteerde bedrijven gebruikt. Koplopers als Akzo Nobel, DSM, TNT, PostNL en Philips zijn al ver ontwikkeld wat betreft het geven van inzicht in de maatschappelijke betekenis, waardoor de voordelen van Integrated Reporting zichtbaar zijn geworden: aansluiting bij informatiebehoefte van aandeelhouders en investeerders, kleinere risico's op reputatieschade en lagere maatschappelijke kosten. Daarbij heeft het IIRC ook een grote rol gespeeld als committee om een raamwerk te creëren en zo voor nog meer draagvlak te zorgen en de opmars van IR door te zetten.

Voor het MKB zijn de ontwikkelingen nog lang niet zo ver gevorderd en zijn de voordelen minder bekend. Deze ondernemingen publiceren voornamelijk op financieel gebied en geven nauwelijks verantwoording over niet-financiële factoren zoals duurzaamheid en strategie. Het doel van deze publicatie is om vanuit een theoretische onderbouwing het MKB een helder beeld te geven over de netto-voordelen van Integrated Reporting zodat men ook van deze bedrijven een beter inzicht

krijgt in de diverse wijzen van waarde creatie en wat voor impact de beslissingen hebben op de maatschappij.

1.3 Vraagstelling

De vraag die centraal staat voor dit onderzoek luidt: “Is Integrated Reporting van toegevoegde waarde voor het Nederlandse MKB en zijn er netto-voordelen te behalen met Integrated Reporting binnen het MKB?”

De relevantie van Integrated Reporting is eerder al aangegeven. Dit wordt verder uitgewerkt in Hoofdstuk 2 waar het ontstaan van en de relatie tussen Integrated Thinking en Integrated Reporting wordt besproken aan de hand van twee deelvragen: ‘Wat zijn Integrated Thinking en Integrated Reporting?’ en ‘Wat is de relatie tussen Integrated Thinking en Integrated Reporting?’. Vervolgens zullen in hoofdstuk 3 de relevante gebruikers van Integrated Reporting voor het MKB aan bod komen aan de hand van de deelvraag ‘Voor welke gebruikers is Integrated Reporting door het MKB het meest relevant en wat verwachten zij van de onderneming?’. Hoofdstuk 4 zal de voordelen en nadelen belichten en dit specificeren voor het MKB door beantwoording van de deelvraag ‘*Welke voordelen / nadelen van IR worden genoemd in literatuur en in hoeverre zijn deze voordelen / nadelen ook van toepassing op het MKB?*’. Afsluitend zullen in hoofdstuk 5 de kenmerken van het MKB behandeld worden met de deelvragen ‘*Wat zijn de kenmerken van het MKB die de implementatie van Integrated Reporting beperken en hoe kunnen deze overwonnen worden?*’ en ‘*Wat zijn de kenmerken van het MKB die de implementatie van Integrated Reporting bespoedigen?*’.

2. Integrated Thinking en Integrated Reporting

2.1 Inleiding

Voordat men tot Integrated Reporting is gekomen, waren er reeds twee stromingen van waaruit het idee ontstaan is: vanuit de financiële hoek waar men meer wil nadenken over de voordelen van duurzaamheid en anderzijds vanuit de duurzame hoek die de resultaten wil koppelen aan financiële cijfers. Deze twee oogpunten zullen in dit hoofdstuk belicht worden om uiteindelijk tot Integrated Reporting te kunnen komen. De deelvragen die in dit hoofdstuk centraal staan zijn: *‘Wat zijn Integrated Thinking en Integrated Reporting?’* en *‘Wat is de relatie tussen Integrated Thinking en Integrated Reporting?’*.

2.2 Integrated Thinking vanuit MVO

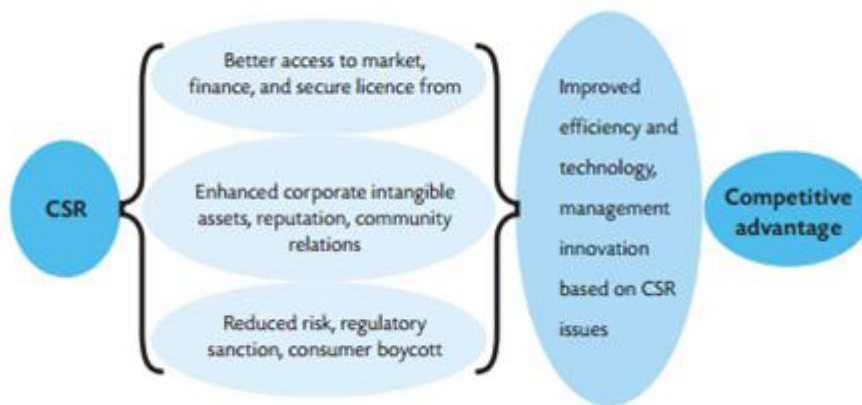
De voornaamste redenen om MVO toe te passen binnen het MKB zijn interne motivatie en morele waardes waar men naar wil streven (Jenkins, 2006). Dit is in lijn met onderzoek van het EIM (2007) waaruit blijkt dat de overgrote meerderheid (79%) maatschappelijk verantwoord onderneemt omdat het hoort (morele waardes) of loont (interne motivatie). Verder worden ook motieven als gemotiveerder personeel meegenomen om MVO toe te passen binnen het bedrijf. Van de partijen die niet aan MVO doen, is in 33% van de gevallen de reden dat het niet past in de bedrijfsvoering of strategie. De maatschappelijk verantwoorde activiteiten zijn merendeels niet uitvoerbaar wegens gebrek aan geld, tijd of kennis (EIM, 2007).

Om het MKB te stimuleren tot het gebruik van MVO in de organisatie, moet niet de werkwijze van grote bedrijven overgenomen worden en geprojecteerd worden op het MKB, maar dient men de werkwijze specifiek voor het MKB te maken, rekening houdend met verschillende sectoren (Jenkins, 2006). Perry & Towers (2009) steunen deze gedachtegang: de meeste informatie over MVO is gericht op integratie in grote bedrijven. MKB bedrijven vinden het lastig om deze informatie om te vormen, zodat het past in hun eigen situatie. Ze hebben begeleiding nodig om duurzaamheid in de organisatie te planten, waarbij de kleine stapjes uiteindelijk leiden tot een grote sprong (Cavagnaro & Burema, 2009). Alle grote bedrijven zijn ook ooit klein begonnen, dus indien de voordelige eigenschappen als MKB bedrijf worden benut om MVO toe te passen, zullen deze voordelen meegenomen tijdens de groei van het bedrijf (Perrini et al., 2007).

Gugler en Shi (2009) laten ook een positieve correlatie zien tussen implementatie van MVO en het competitieve voordeel op de lange termijn. Dit komt door drie factoren die voortvloeien uit MVO:

- betere toegang tot de markt, financierings mogelijkheden en vergunningen tot exploitatie
- grotere waarde omtrent immateriële activa, reputatie en bedrijfsrelaties
- verlaagde risico's, wettelijke sancties en consumenten boycot

Dit leidt tot hogere efficiëntie, technologische vooruitgang, betere besluitvorming en innovatie, wat samen elementen zijn voor competitieve voordelen.



Figuur 1: Overzicht op welke wijze MVO is gelinkt met competitief voordeel

Bron: Gugler en Shi (2009)

Het competitieve voordeel dat uiteindelijk bereikt kan worden, wordt ook bevestigd door Bassen & Kovacs (2008), maar ziet de financiële kant van het verhaal als een onmisbare factor om MVO expliciet te maken. Informatie over ESG (Environment, Social en Governance) aspecten representeren aanvullende financiële informatie die tot uitgebreidere investeringsbeoordelingen leidt, aangezien investeerders beter inzicht krijgen in de risico's en kansen. Ling et al. (2007) zien ESG prestaties als een middel dat kan dienen als proxy voor de kwaliteit van het management, omdat het in zekere mate het reactie vermogen op lange termijn trends en het behoud van competitief voordeel reflecteert. Er is dus echter meer nodig dan alleen MVO te verwerken in de strategie, zoals Székely & Knirsch (2005) ook beamen. Daarom is het betrekken van financiële informatie bij het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen uiteindelijk nodig om aan alle verschillende aspecten binnen de besluitvorming een juiste wijze waarde toe te kennen. Deze wijze van denken heet Integrated Thinking.

2.3 Integrated Thinking vanuit financieel oogpunt

Naast de ontwikkeling die MVO vanuit de duurzame hoek heeft gemaakt, heeft het zich ook ontwikkeld vanuit het financiële oogpunt waar Friedman in 1970 zich uitsprak over MVO als een 'wijze om meer winst te maken'. Dit is een klassieke zienswijze op MVO die gesteund wordt door de gedachte dat de wens van aandeelhouders welke bestaat uit winst maximalisatie bevredigd moet worden (Quazi & O'Brien, 2000). Dit betekent dus dat de interesse voor MVO vanuit organisaties alleen plaatsvindt wanneer het op de langere termijn bijdraagt aan de waardecreatie voor de eigenaren van de organisatie (Van Marrewijk, 2008). De waarde die MVO op de langere termijn met zich meedraagt, is op het gebied van imago / reputatie, werknemers, kostenbesparingen en legitimiteit.

Imago / reputatie

Organisaties willen naar buiten toe een goed imago en een goede reputatie hebben. Er is echter wel een groot verschil tussen deze twee begrippen. Imago is gebaseerd op een goede communicatiestrategie en de geloofwaardigheid / betrouwbaarheid van gepubliceerde informatie wat het algemene beeld representeert naar de buitenwereld. Reputatie komt voort uit eigenschappen die spontaan geassocieerd worden met een organisatie door alle stakeholders als geheel en is meer inhoudelijk gebaseerd, zoals de waarde die de organisatie toevoegt aan de maatschappij (Weber, 2008). Allereerst komt het verbeterde imago voort uit de verbeterde communicatie over meer aspecten, doordat sociale en milieuprestaties zichtbaar worden voor de buitenwereld (Epstein & Roy, 2001). De totale rapportage omtrent waardecreatie wordt uitgebreider en de schattingen over toekomstige prestaties door de organisatie betrouwbaarder. Uit empirisch onderzoek door Schwaiger (2004) is gebleken dat het MVO-denken ook een bijdrage kan leveren aan een betere reputatie, mede dankzij het lange termijn denken dat MVO met zich meedraagt. Verder biedt rapportage over MVO de mogelijkheid voor risicomanagement inzake reputatie: een uitgebreidere vorm van waardecreatie door de organisatie wordt zichtbaar wat tot een betere reputatie leidt (Cho et al., 2012).

Werknemers

Het behouden, motiveren en werven van werknemers wordt positief beïnvloed door MVO. Dit komt indirect door de verhoogde reputatie die de organisatie verkrijgt door MVO en dat daardoor een positief effect heeft op de werving van nieuwe werknemers (Epstein & Roy, 2001; Mankelov, 2003; Fuller & Tian, 2006). Heal (2005) stelt dat werknemers zoeken naar organisaties die een 'good place to work' zijn en waar ze trots op kunnen zijn. Dit blijkt ook uit onderzoek door Montgomery en

Ramus (2003) onder afgestudeerde studenten wat onder meer vaststelt dat de keuze voor een organisatie gebaseerd is op het wel of niet overeenkomen van waarden en normen. Organisaties die bekend staan om een ethische en sociaalverantwoorde houding worden significant vaker gekozen door de studenten dan organisaties die hier niet om bekend staan. Daarnaast zorgt dit ook voor het behoud van werknemers binnen de organisatie (Scott, 2000). Een direct effect van MVO is ook merkbaar op de motivatie van werknemers, doordat ze een betere werkomgeving krijgen en uitgedaagd worden door een bredere manier van denken (Mankelov, 2003; Heal, 2005).

Kostenbesparingen

De kostenbesparingen die wel of niet voortkomen uit MVO worden uitgebreid bediscussieerd. Epstein & Roy (2001) stellen dat efficiëntie uit MVO kan ontstaan door substitutie van materialen vanuit een duurzame strategie of betere partners die voor tijdbesparing zorgen. Daarnaast worden organisaties mede door de goede reputatie opgemerkt en een potentieel voor investeringen. Agentschappen als Innovest evalueren organisaties en doen hierover verslag op basis van de prestaties omtrent de houding ten aanzien van milieu, werkgelegenheid, behandeling van werknemers in lage loon landen en andere onderwerpen die gerelateerd zijn aan het milieu, de maatschappij en governance. Deze toenemende interesse in Maatschappelijk Verantwoorde Investerings zorgen voor lagere kosten van kapitaal bij de organisaties die MVO toepassen en hierom ook bekend staan (Heal, 2004).

Legitimiteit

Een groot probleem voor organisaties is het legitimeren van doelen, structuren en processen (Parsons, 1956). De legitimiteit komt voort vanuit de naleving van normen, waarden en verwachtingen en zorgt voor de juiste onderdelen om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Wanneer deze onderdelen ontbreken, zal de legitimiteit ontbreken en verliezen belanghebbenden (zoals instituties, partners en klanten) het vertrouwen in het naleven van de sociale regelgeving door de organisatie (Palazzo & Scherer, 2006). De legitimiteit voor de acties die ondernomen worden door organisaties is dus afhankelijk van de algemene acceptatie door de belanghebbenden. Rapportage over de MVO activiteiten is derhalve een middel om de besluitvorming te legitimeren of, zoals Hiss (2006) dit omschrijft, als een licentie om te mogen opereren (Steger, 2006).

2.4 Van Integrated Thinking tot Integrated Reporting

De twee stromingen leiden uiteindelijk tot een geïntegreerde gedachte (Integrated Thinking) en leggen de basis om eventueel ook een geïntegreerde rapportage (Integrated Reporting) op te stellen. Een van de belangrijkste onderdelen waarop Integrated Reporting getoetst wordt, is namelijk het wel of niet voldoen aan de vereisten omtrent Integrated Thinking. Het IIRC (2011) beschrijft Integrated Thinking als “het monitoren, beheren en communiceren van de complexiteit van het waardecreatieproces en hoe dit bijdraagt aan het succes na verloop van tijd”. Door middel van Integrated Thinking neemt een organisatie alle relaties tussen operationele en functionele eenheden en hoofdzakelijke onderdelen die invloed hebben op de organisatie in overweging. Hierbij worden de relaties tussen input, processen, output en impact bekeken en versterkt. Financiële en niet-financiële (waaronder duurzaamheid) aspecten kunnen zodoende als één geheel bekeken worden en meegenomen worden bij het bepalen van de bedrijfsvoering. Hierdoor ontstaat een geïntegreerde besluitvorming die het creëren van waarde op de korte, middellange en lange termijn opneemt voor het bedrijf en de maatschappij. Onder duurzaamheid worden alle directe en indirecte aspecten bedoeld op economisch, milieu en sociaal gebied zoals onder meer werknemersaangelegenheden, mensenrechten, maatschappelijke betrokkenheid en de waardeketen.

Integrated Reporting is echter meer dan alleen het samenvoegen van een financieel rapport en een duurzaamheidsrapport. Integrated Reporting heeft als doel om een organisatie op een holistische manier te benaderen om belanghebbenden en investeerders inzicht te geven hoe het bedrijf werkelijk presteert (Eccles & Krzus, 2010). Bij Integrated Reporting communiceert een bedrijf hoe de organisatiestrategie, governance, prestaties en vooruitzichten leiden tot waardecreatie op de korte, middellange en lange termijn (IIRC, 2013). Hierbij wordt ook het financiële oogpunt gecombineerd met de sociale, economische en milieu-aspecten die verbonden zijn met de onderneming. Zodoende wordt de relatie tussen financiële en niet-financiële resultaten en de wijze waarop het bedrijf Integrated Thinking toepast binnen de organisatie duidelijk zichtbaar. IR zal niet op eenzelfde manier kunnen worden toegepast op alle verschillende groottes en soorten MKB bedrijven. Het toepassen van IR binnen deze bedrijven vereist het op maat maken van de rapportage op basis van de grootte van de organisatie, het soort belanghebbenden en de mate van beschikbare middelen (Mammatt, 2009).

Het doel van Integrated Reporting is uiteindelijk transparantie te creëren tussen belanghebbenden en de organisatie en verantwoordelijkheid van beide partijen zichtbaar te maken. De uitdaging hierbij is de prioriteit te geven aan duurzaamheidsvraagstukken: strategie, duurzaamheid en controle

moeten geïntegreerd worden, waarbij normen en waarden voortkomen uit een duurzame werkwijze. Governance, strategie en duurzaamheid worden hierdoor onafscheidelijke termen. De oplossing om de duurzaamheidsvraagstukken goed af te handelen is door middel van authentieke communicatie met belanghebbenden op zoek te gaan naar gezamenlijke oplossingen. Dit betekent een verschuiving van “een huishoudelijke benadering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen” naar “hoe functioneert de organisatie onder veranderende sociale, economische en milieu aspecten” (Mammatt, 2009).

Fundamentele onderdelen van Integrated Reporting zijn de invulling van het businessmodel en een andere kijk op het creëren van waarde richting organisatie, investeerders, andere belanghebbenden of sociale gemeenschap als geheel. Integrated Reporting zorgt voor het waarborgen van creatie en de instandhouding van waarde met een korte, middellange en lange termijn perspectief. Diverse principes zijn opgesteld om dit doel op een juiste manier te bereiken (IODSA, 2009):

- Effectieve communicatie met belanghebbenden is essentieel. Dit houdt in dat proactieve en transparante communicatie en betrokkenheid op alle relevante vlakken vereist zijn. Daarbij is de inhoud niet alleen van belang, maar ook de houding die daarin ingenomen wordt om de begrijpelijkheid van informatie te maximaliseren. Inhoudelijk gezien is rapportage op het gebied van sociale, economische en milieu aspecten van groot belang, waarbij de gemaakte keuzes in lijn zijn met de opgestelde strategische doelen. De mogelijkheid tot juistere informatie betreffende toekomstige informatie kan verschaft worden om belanghebbenden in de mogelijkheid te stellen de waarde van het bedrijf met meer relevante informatie te kunnen beoordelen. Vanuit de belanghebbenden is het van zeker gewenst om jargon te vermijden en begrijpelijke taal te gebruiken, zodat effectieve communicatie gewaarborgd kan worden.
- Geïntegreerde rapportage acht inhoud belangrijker dan vorm. Informatie moet wezenlijk, relevant, begrijpelijk en vergelijkbaar zijn met andere bedrijven en eigen prestaties in het verleden. Het moet de belanghebbenden inzicht geven welke aspecten invloed hebben op het bedrijf en wat de keuzes van het bedrijf voor (positieve en negatieve) invloed hebben op het welzijn van de gemeenschap op sociaal, economisch en milieu vlak. Dit legt de basis voor een vertrouwelijke relatie tussen belanghebbende en de organisatie, waardoor enerzijds verwachtingen van belanghebbenden in lijn zullen zijn met de daadwerkelijke keuzes vanuit de organisatie en anderzijds een acceptatie vanuit belanghebbenden richting de doelen die de organisatie nastreeft, wordt bereikt.

De structuur van Integrated Reporting is opgesteld in een Integrated Reporting Framework door de IIRC (International Integrated Reporting Council). Dit geeft de algemene richtlijnen van Integrated Reporting weer om de rapportage overzichtelijk te maken. Het raamwerk is zichtbaar in Appendix A.

3. Gebruikers van Integrated Reporting

3.1 Inleiding

Doordat Integrated Reporting nog een vrij nieuw begrip is, is er op literair gebied weinig tot geen informatie beschikbaar is over de exacte relevantie ten opzichte van bepaalde doelgroepen. De verwachtingen daarbij zijn ook onduidelijk. De volgende analyse is daarom op basis van integratie van MVO binnen het MKB gedaan, omdat dit het dichtst bij de waarheid voor Integrated Reporting zal liggen. De vraag die centraal staat in dit hoofdstuk is: *‘Voor welke gebruikers is Integrated Reporting door het MKB het meest relevant en wat verwachten zij van de onderneming?’*

3.2 Werknemers

Eerder zijn de voordelen voor werknemers al behandeld die voortkomen uit het toepassen van MVO in de organisatie. Deze zijn zeer vergelijkbaar met de voordelen die Integrated Reporting oplevert voor de werknemers. De werknemers vormen de belangrijkste instantie die wil weten of de organisatie aan MVO doet. Uit onderzoek van het EIM (2007) blijkt dat 48% van de werknemers vaak of soms vraagt naar de mate waarin de organisatie MVO-activiteiten toepast. Deze informatie is zeer relevant vanwege de volgende voordelen die hieruit voortkomen:

- Een hogere betrokkenheid met de organisatie (Spence & Schmidpeter, 2003).
- De moraal onder de werknemers verhoogt (Mankelow, 2003; Heal, 2005).
- Hogere reputatie voor de organisatie schept, waardoor aantrekking van talent plaats zal vinden (Epstein & Roy, 2001; Mankelow, 2003; Fuller & Tian, 2006).

Inhoudelijk gezien, zijn de vragen vanuit werknemers zaken omtrent het arbeidsbeleid, beloningssystemen en werkomgeving om baangarantie en veiligheid te waarborgen voor de hele periode waarin de werknemer actief is bij de organisatie (Taticchi, 2013)

3.3 Klanten & leveranciers

De klanten zijn ook een grote en belangrijke instantie als het gaat om het opvragen van informatie. Met 39% van de klanten die vaak of soms naar informatie vragen omtrent MVO-activiteiten, is deze groep groter dan de leveranciers die in 20% van de gevallen vraagt naar meer informatie (EIM, 2007). Het is wel duidelijk dat Integrated Reporting relevant zal zijn voor de klanten en leveranciers. Perrini (2007) legt ook uit dat de integratie van MVO in de organisatie leidt tot een versterkte relatie met de klanten en leveranciers. Voornamelijk klanten willen vertrouwen hebben wat gewaarborgd kan worden wanneer een organisatie zichtbaarheid toont over de MVO-activiteiten.

3.4 Overheden en brancheorganisaties

Vanuit overheden en brancheorganisaties ontstaat ook de vraag ten aanzien van de MVO-activiteiten. Met een percentage van 29% voor overheden en 38% voor brancheorganisaties, spelen deze partijen een grote rol bij het opvragen van informatie (EIM, 2007). Informatieverschaffing aan overheden kan voor een 'groene' reputatie zorgen wat toekomstige onderhandelingen versoepelt (Heal, 2004). MVO zorgt namelijk voor meer vertrouwen bij overheden en kan een substituut vormen voor reguleringen vanuit de overheid (Brown & Knudsen, 2012).

3.5 Banken

Ondanks dat banken een zeer belangrijke rol spelen voor MKB bedrijven, blijken deze, door maar in 15% van de gevallen te vragen naar de MVO-activiteiten, een kleiner speler als het gaat om relevante speler ten aanzien van het opvragen van informatie (EIM, 2007). De voornaamste informatie die gevraagd wordt door banken is ter indicatie van de gezondheid. Ze willen transparantie van de organisatie, zodat bij de banken meer zekerheid ontstaat en de kapitaallasten voor de MKB bedrijven lager zullen liggen (EFIC, 2008).

3.6 Sectoren

De mate waarin het MKB kan voldoen aan de klanteisen rond MVO verschilt enorm per sector. Allereerst zien we een gestage toename qua eisen rondom MVO in het MKB (Appendix B). Daarnaast kunnen middelgrote bedrijven als geheel al in 77% van de gevallen helemaal of in belangrijke mate voldoen aan de gestelde eisen door opdrachtgevers (zie appendix C). Dit blijkt uit onderzoek door het EIM (2011) waar per sector gekeken is naar de mate waarin het kan voldoen aan de gestelde eisen. Behalve dat bepaalde sectoren relatief vaak aangeven dat het niet van toepassing is (zoals de financiële sector, de handel, de horeca en de overige dienstverlening), blijken vooral de industrie en de zakelijke dienstverlening en de transport- en communicatiebedrijven juist erop te vertrouwen dat men aan de klanteisen kan voldoen (EIM, 2011).

4. Voordelen & nadelen van Integrated Reporting

4.1 Inleiding

Door literair onderzoek te doen naar de voordelen van Integrated Reporting kan ook een inschatting gemaakt worden wat betreft de (netto) voordelen voor het MKB. Dit hoofdstuk zal de diverse voordelen en nadelen belichten en specifiek maken voor het MKB aan de hand van de deelvraag *‘Welke voordelen / nadelen van IR worden genoemd in literatuur en in hoeverre zijn deze voordelen / nadelen ook van toepassing op het MKB?’*.

4.2 Voordelen

4.2.1 Relatie met belanghebbenden

Een verbeterde relatie met bestaande belanghebbenden en de aantrekking van nieuwe belanghebbenden is ook een reden waarom organisaties overstappen naar een geïntegreerde rapportage.

Het gebruik van een Integrated Reporting geeft de mogelijkheid om kwalitatief betere informatie te verschaffen en meer relevante informatie over ESG te rapporteren aan stakeholders die hierom vragen. Het opent de mogelijkheden om doelgerichte informatie te verschaffen die de belanghebbenden verlangen. Daarbij is de zekerheid van juiste informatie hoger en is de kwaliteit / kwantiteit in een betere verhouding dan bij het hanteren van de gebruikelijke manier van rapporteren. De vraag naar meer en betere informatie is in sommige sectoren nog laag vanuit MKB-bedrijven. Dit geeft de mogelijkheid om niet af te wachten, maar proactief te reageren en (potentiële) belanghebbenden te laten inzien hoe geïntegreerd de structuur van de organisatie is. Organisaties kunnen daarin een meer educatievere rol spelen (Black Sun, 2012; IODSA, 2009).

4.2.2 Intellectueel kapitaal

Integrated Reporting omvat ook het rapporteren van informatie over het intellectuele kapitaal. Onder intellectueel kapitaal vallen de immateriële activa die competitief voordeel opleveren. Hieronder valt intellectueel eigendom, zoals patenten, auteursrechten, software en organisatie systemen, procedures en protocols en immateriële activa welke verbonden zijn met het merk en de opgebouwde reputatie van het bedrijf (Mertins, 2012). Rapportage over het intellectuele kapitaal zorgt voor meer homogene resultaten in de waardering van de kredietwaardigheid van een organisatie en ook voor betere interpretatiemogelijkheden bij de beoordeling van de toekomstige ontwikkeling van de organisatie. Het is echter niet zo dat door de grotere hoeveelheid informatie en dus ook een verhoogde transparantie een bedrijf per definitie hoger gewaardeerd wordt. Het opnemen van intellectueel kapitaal draagt bij aan het holistische beeld van de organisatie en de

nauwkeurigheid en de eerlijkheid bij het aantrekken van kapitaal voor zowel een MKB bedrijf als de bank (Noordin & Mohtar, 2012). Sterke alsmede zwakke punten worden opgenomen in de overwegingen door financiers, waardoor de risico's voor de bank gereduceerd kunnen worden en kosten van kapitaal voor een bedrijf lager kunnen uitvallen en zodoende een competitief voordeel optreedt (Eccles & Krzus, 2010).

4.2.3 Interne besluitvorming en processen

Integrated Reporting wordt grotendeels gebruikt om het verzamelen van data degelijker te maken. Daarbij verschuift de focus van het genereren van inkomst naar het creëren van waarde.

Door Integrated Reporting zijn diverse veranderingen merkbaar (Black Sun, 2012; IODSA, 2009):

- Beter begrip omtrent materiële kwesties van de organisatie

Er ontstaat een verhoging van efficiëntie binnen de interne processen. Dit komt door een grotere focus op materiële kwesties, waardoor een duidelijke structuur zichtbaar wordt van wat wel en wat niet relevant is. Hierdoor wijkt de organisatie af van een rapportage gedreven door naleving en ontstaat een grotere zichtbaarheid van activiteiten en impact. Dit resulteert uiteindelijk in een objectief beeld dat verkregen kan worden over hoe een organisatie echt presteert op diverse gebieden als milieu, maatschappij en governance.

- Verbeterde kwaliteit van verzamelde data

Integrated Reporting is zodanig gestructureerd, dat verzamelde data een betere kwaliteit zullen hebben. Financiële teams binnen een organisatie zullen namelijk ook betrokken raken bij het verzamelen van niet-financiële informatie, waardoor het verzamelen van informatie in het algemeen meer vergelijkbaar en solide wordt. Deze samenwerking tussen verschillende (financiële en niet-financiële) afdelingen zorgt voor een versnelling van het verzamelen en controleren van informatie. Een holistische visie op data verzameling zal verkregen worden, waardoor alleen geschikte informatie zal worden opgenomen in de uiteindelijke verslaggeving. Dit proces kan vanuit twee oogpunten doorlopen worden. Enerzijds kan men niet-financiële informatie opnemen in de al bestaande financiële rapportage. Anderzijds, vinden sommige organisaties het prettiger om financiële informatie toe te voegen aan een duurzaamheids- of ESG rapport.

- Beter intern begrip van de manier waarop de organisatie waarde creëert

De verbeterde kwaliteit van data zorgt voor een beter overzicht van wat het bedrijf doet, hoe het waarde creëert en maakt informatie beter vergelijkbaar, waardoor de marktpositie beter bepaald kan worden. Het legt de KPI's (Key Performance Indicators) en niet tastbare niet-financiële informatie bloot en geeft meer inzicht in de risico's en kansen. Verbeterpunten zullen

hierdoor sneller opgemerkt worden en aanwezige hiaten binnen de organisatie kunnen hierdoor tijdig opgelost worden. Een organisatie zal door de zekerheid van correcte informatie een beter intern begrip verkrijgen van de waardecreatie door het bedrijf als geheel.

4.2.4 Internationaliseren

Voor het MKB zijn er verschillende barrières omtrent het internationaliseren van het bedrijf. De voornaamste reden is de gelimiteerde beschikbare informatie om nieuwe markten te localiseren en te analyseren (EFIC, 2008). Een groot voordeel van Integrated Reporting is uiteindelijk het complete overzicht dat verkregen wordt en zeer goed bruikbaar is voor investeerders (extern) en voor besluitvorming (intern).

Eenzijds zullen investeerders met hun brede kennis van verschillende markten gemakkelijker inzien of een MKB bedrijf interessant is om toe te treden tot nieuwe markten. De krachten en mogelijkheden van het MKB worden door Integrated Reporting duidelijker zichtbaar en kunnengekoppeld worden door investeerders aan nieuwe markten die aansluiten bij de kenmerken van het bedrijf (Hrebicek et al., 2012). Het IIRC heeft deze voordelen ook opgemerkt en is bezig om de vorm van het Integrated Report makkelijker verwerkbaar te maken voor investeerders.

Anderzijds zal het MKB door middel van Integrated Reporting ook zonder investeerders gemakkelijker kunnen internationaliseren. Het hebben van een duidelijk overzicht van de eigen organisatie en bedrijfsstructuur is essentieel voor een gezonde toetreding in nieuwe markten, waarbij risico's kunnen worden ingeperkt (OECD, 2009).

4.2.5 Vergelijkbaarheid

De vergelijkbaarheid tussen organisaties zorgt ervoor dat er meer duidelijkheid is over de onderlinge prestaties tussen organisaties. Uit onderzoek van EIM (2011) blijkt dat gemiddeld 63% van de MKB bedrijven de vergelijkbaarheid van bedrijfsprestaties ten opzichte van andere bedrijven onmisbaar vindt om MVO-ambities te realiseren. De structuur die Integrated Reporting biedt in de rapportage, biedt de mogelijkheid om onderlinge bedrijfsprestaties te vergelijken. Verder blijkt dat naarmate MKB bedrijven groeien, de behoefte naar vergelijking van prestaties groeit (EIM, 2011). Wanneer Integrated Reporting vroegtijdig kan worden geïmplementeerd, zal de behoefte naar vergelijking in de toekomst bevredigd kunnen worden. In de loop der jaren zal de organisatie namelijk haar kennis kunnen uitbreiden omtrent het toepassen van Integrated Reporting en gemakkelijker kunnen beoordelen hoe de organisatie presteert ten opzichte van anderen.

4.2.6 Innovatie

Integrated Reporting leidt tot bevordering van menselijke factoren binnen het bedrijf wat de basis is voor entrepreneurship (ondernemerschap). Onderzoek door Masurel et al. (2002) wijst uit dat entrepreneurship de kritieke succesfactor is in Nederland om innovatief te zijn en zodoende een succesvolle business te voeren. Deze gedachte wordt gesteund door fabricage- en dienstverlenende bedrijven. Integrated Reporting zorgt dus indirect door middel van het stimuleren van goed ondernemerschap voor innovatief denken onder de werknemers. Fassin et al. (2007) bevestigt de relevantie van entrepreneurs, wegens de impact die deze groep kan hebben als eigenaren van het MKB op het vormen van de bedrijfscultuur. De solide basis die Integrated Reporting biedt, opent mogelijkheden om verder na te denken dan alleen over waardecreatie op financieel gebied.

4.3 Nadelen

4.3.1 Kosten

Integrated Reporting wordt nog niet zo lang toegepast, waardoor de nadelen nog erg uitblijven. Er is echter één aspect dat als een groot nadeel wordt gezien door het MKB en dat is Integrated Reporting als een nieuwe hoge kostenpost. Buiten de kostenbesparingen waar Kong et al. (2002), Rondinelli & London (2002) en Epstein & Roy (2001) over spreken, die voortkomen uit een bredere rapportage door MVO te integreren en tot een Integrated Report, zijn er ook vaste kosten die eenmalig geïnvesteerd moeten worden in de organisatie om Integrated Reporting toe te kunnen passen in het bedrijf. De betreffende kennis over de voorwaarden waar de rapportage aan moet voldoen zal vergaard moeten worden. Daar waar een grote organisatie iemand hier volledig op kan zetten, mist het MKB deze capaciteit en worstelt het met de relatief hoge kosten die Integrated Reporting met zich meebrengt wanneer het een werknemer volledig laat focussen op het uitbreiden van de rapportage (Hoevenagel, 2004). Het MKB heeft duurzaamheidsrapportages (en andere rapportages) vaak erbij gedaan, zonder dat dit een van de hoofdactiviteiten van een van de werknemers was (EIM, 2007).

4.3.2 Concurrentiegevoeligheid

Buiten de financiële rapportage, heeft het MKB geen verplichting om een uitgebreidere rapportage te plaatsen bij de KvK. Daarnaast is het MKB geenszins verplicht deze informatie publiekelijk vrij te geven. Integrated Reporting leidt tot meer concurrentiegevoelige informatie die beschikbaar wordt. Dit maakt deze vorm van rapportage alleen voordelig voor interne doeleinden. Onderzoek door het EIM (2007) laat ook zien dat 10% van de directe concurrenten vaak of soms informatie opvragen van

MKB bedrijven, wat hoogstwaarschijnlijk niet ten gunste is van het het MKB zelf. Grote organisaties geven steeds meer transparantie, omdat dit een betere imagowaarde oplevert. Voor het MKB is dit een groot struikelblok en is het onduidelijk of de voordelen van het publiekelijk maken van meer informatie opwegen tegen het nadeel van de gevoelige informatie die concurrenten voordeel kan opleveren.

5. Kenmerken van het MKB

5.1 Inleiding

Aangezien er verschillen bestaan tussen grote organisaties en kleine organisaties, worden in het onderhavige hoofdstuk de verschillende kenmerken van het MKB belicht. Een MKB bedrijf wordt namelijk vaak door de eigenaar bestuurd. Daarbij is er geen scheiding tussen eigenaarschap en het managen van de organisatie, zoals dat bij grote organisaties vaak wel het geval is (Spence & Rutherford (2003). Verder zorgen beperkte financiële middelen, een korte termijn visie er ook voor dat het MKB een andere invulling geeft aan Integrated Reporting ten opzichte van grote organisaties. Deze uiteenlopende, nadelige kenmerken van het MKB worden samen met mogelijke oplossingen en voordelige kenmerken uiteengezet om duidelijk te krijgen waarom het MKB uiteindelijk wel of niet Integrated Reporting toepast in de organisatie. De vragen die in dit hoofdstuk centraal staan zijn: *‘Wat zijn de kenmerken van het MKB die de implementatie van Integrated Reporting beperken en hoe kunnen deze overwonnen worden?’* en *‘Wat zijn de kenmerken van het MKB die de implementatie van Integrated Reporting bespoedigen?’*

5.2 Afhankelijkheid door eigenaar

Over het algemeen worden MKB bedrijven aangestuurd door de eigenaar van de organisatie. Aangezien de besluitvorming dus vaak afhankelijk is van de eigenaar worden keuzes vaak gemaakt op basis van zijn idealen. Grote organisaties nemen vaak beslissingen op basis van de idealen die een heel team samen deelt (Vyakarnam & Myers, 1997). De enorme invloed die de eigenaar van een MKB bedrijf uitoefent kan negatieve gevolgen hebben op de toepassing van Integrated Reporting. Door gebrek aan (gespecialiseerde) kennis kan het zijn dat de eigenaar de mogelijkheden niet inziet voor zijn organisatie of niet eens weet wat Integrated Reporting inhoudt (Lepoutre & Heene, 2006). De eigenaren zijn vaak te druk met hun hoofdactiviteiten, waardoor verdieping in uitgebreidere rapportage vaak als een extra last wordt gezien. Deze onzekerheid die de beperkte kennis over Integrated Reporting met zich meebrengt voor de eigenaar zorgt ook voor moeilijkheden omtrent communicatie over de veranderingen die het met zich mee zal brengen richting de werknemers (Jenkins, 2006).

Deze beperkingen van de eigenaar kunnen worden opgelost door netwerken op te bouwen en zodoende ervaringen uit de praktijk van relaties te horen om deze mee te nemen in de eigen organisatie. De beperkte kennis op het gebied van Integrated Reporting, de mogelijkheden in de organisatie en de communicatie richting de werknemers zullen hierdoor worden overwonnen (Lepoutre & Heene, 2006).

5.3 Laag bewustzijn

Perrini et al. (2008) stelt dat MKB bedrijven vaak wel bezig zijn met MVO activiteiten zonder dat ze zich hiervan bewust zijn. Onderzoek door EIM (2007) bevestigt dit verschijnsel met een onderzoek onder MKB bedrijven waar bleek dat 34% van de ondervraagden het gevoel had dat het bedrijf MVO-activiteiten in de bedrijfsvoering verweven had, terwijl na het voorleggen van diverse aspecten die onder MVO vallen 61% het idee had een of meer MVO-activiteiten uit te voeren. MVO wordt in het algemeen nog vaak gelinkt met duurzame en milieuaspecten.

Een duidelijk format voor Integrated Reporting, gebaseerd op de eigenschappen van het MKB zou de oplossing zijn om het bewustzijn te creëren. Uit het lage bewustzijn blijkt wel een grote wil binnen de organisatie om uit zichzelf lokale initiatieven te starten of aspecten van MVO door te voeren. Deze trend komt voort vanuit de hogere betrokkenheid die het MKB heeft met de omgeving en derhalve een groot voordeel oplevert ten aanzien van mogelijkheden voor implementatie van Integrated Reporting (Perrini et al., 2007).

5.4 Korte termijn visie

Het MKB heeft beperkte financiële middelen ten opzichte van grote bedrijven om nieuwe zaken uit te proberen (Hoevenagel, 2004). Dit zorgt ervoor dat MKB bedrijven minder snel investeren in de benodigde kennis van Integrated Reporting, kennis, die de organisatie in staat stelt om verschillende vormen van waardecreatie te herkennen en meer naar de middellange en lange termijn te kijken. Het feit dat MKB bedrijven de investering voornamelijk als een hoge kostenpost zien en de uitgebreidere informatievoorzieningen voornamelijk intern gebruikt kunnen worden vanwege concurrentiegevoeligheid maken de investeringen in Integrated Reporting risicovoller voor het MKB dan voor grote bedrijven (Tilley, 1999). Lepoutre & Heene (2006) beamen deze visie en stellen dat het MKB vaak geen grote financiële buffer heeft. Veelal willen de eigenaren van MKB bedrijven wel verder kijken dan alleen de financiële cijfers en meewerken aan duurzaamheid of trainingen voor werkgevers. Zulke acties worden echter vaak uitgesteld wegens andere prioriteiten die bekostigd moeten worden.

De nadelen van een korte termijn visie kunnen echter ook omgebogen worden tot voordelen. Aangezien Integrated Reporting niet verplicht is en een perfecte versie ontwikkeld kan worden door de jaren heen, zal het MKB in het beginstadium voornamelijk de korte termijn voordelen van Integrated Reporting ontwikkelen en hiervan directer resultaat zien (Jenkins, 2006). De financiële

voordelen die het met zich meebrengt kunnen het MKB ervan bewust maken dat een vollediger versie van Integrated Reporting en dus ook een grotere focus op de lange termijn eventueel nog meer voordelen met zich mee kan brengen.

5.5 Kleinschaligheid

Vanwege de kleinschaligheid heeft het MKB naast de beperkte financiële middelen ook minder macht dan grote bedrijven. Ze zijn vaak actief op lokaal niveau en hebben minder overwicht om sterk te staan in onderhandelingen met andere partijen (Parrilli et al., 2010). Dit zorgt voor een beperking om nieuwe initiatieven door te voeren vanuit het MKB wanneer het afhankelijk is van andere partijen zoals belanghebbenden of overheden (Lepoutre & Heene, 2006).

Daarnaast bereiken de positieve effecten van Integrated Reporting een kleiner publiek wanneer het MKB het toepast dan wanneer grote organisaties het toepassen. Ook is er minder druk voor het MKB om uitgebreider verslag te doen over alle activiteiten aangezien het door de lage individuele invloed op de maatschappij minder snel opgemerkt wordt door de media en overheden (Tilley, 2000). Deze lagere druk zorgt samen met de afwezigheid van verplichtingen omtrent uitgebreidere rapportage voor een verlaagde kans dat een MKB bedrijf Integrated Reporting toe gaat passen (Campbell, 2007).

Deze nadelige aspecten van kleinschaligheid in het MKB kunnen deels opgelost worden. Enerzijds kan het beperkte bereik overwonnen worden door Integrated Reporting in kleinere vorm toe te passen in de organisatie en daardoor de rapportage effectiever te maken voor de kleine groep belanghebbenden. Anderzijds ontstaat er een opkomende druk vanuit consumenten richting organisaties om zich te verantwoorden voor de producten waardoor ook MKB bedrijven meer transparantie zullen moeten geven (Hoevenagel, 2004).

Verder brengt kleinschaligheid ook positieve aspecten met zich mee zoals flexibiliteit en directe communicatie. Door de flexibiliteit van het MKB kunnen zij snel reageren op veranderingen en kansen in de markt (Jenkins, 2006). MKB bedrijven hebben meestal een focus op maar één product, waardoor een duidelijk overzicht ontstaat en radicale veranderingen, zoals die tijdens de financiële crisis plaatsvonden, gemakkelijk opgevangen kunnen worden door snelle aanpassingen (Hoevenagel, 2004). Daarnaast zijn de MKB bedrijven vaak sterk betrokken op lokaal niveau, waardoor deze markt bekender voor hen is dan voor grote bedrijven. Specialisatie en innovatie die hieruit voortkomen om de lokale doelgroep goed te bedienen, vormen concurrentievoordelen ten opzichte van grote bedrijven (Perrilli et al., 2010).

Ook de directe communicatie met werknemers zorgt voor meer flexibiliteit binnen het MKB. Wanneer de bedrijfsvoering wordt aangepast door bijvoorbeeld het toepassen van Integrated Reporting in de organisatie kunnen deze veranderingen snel gecommuniceerd worden aan de werknemers. Dit komt de adoptie van elk nieuw proces binnen het MKB ten goede (Jenkins, 2006).

6. Conclusie

Sinds de financiële crisis, de snelle globalisering en de uitgebreide discussies over de uitbuiting van onze grondstoffen neigt de huidige economische markt steeds meer naar waardecreatie gebaseerd op besluitvorming die de continuïteit van een organisatie kan garanderen en duurzaamheid omarmt. Binnen deze markt moet echter niet alleen gehandeld worden, maar ook gerapporteerd over de echte toegevoegde waarde die wij bijdragen aan de aarde. Integrated Reporting biedt de mogelijkheid om hierover te communiceren en weer te geven hoe organisatiestrategie, governance, prestaties en vooruitzichten leiden tot waardecreatie op de middellange en lange termijn. Daarbij wordt een duidelijke koppeling gemaakt tussen het financiële oogpunt enerzijds en sociale, milieu- en governanceaspecten anderzijds.

In dit onderzoek is getracht een duidelijk overzicht te krijgen van de situatie waarin het MKB verkeert en wat de waarde van Integrated Reporting is voor deze groep. Op basis van de beschikbare literatuur is een beeld geschetst van de eigenschappen van het MKB en de voordelen die Integrated Reporting kunnen bieden voor het MKB. Deze eigenschappen en voordelen die samen tot de beslissing leiden om wel of niet Integrated Reporting te implementeren, vallen te plaatsen onder drie categorieën: omdat het moet, omdat het hoort of omdat het loont (Hoevenagel, 2004).

Omdat het moet

De verplichting om uitgebreider en/of publiekelijke informatie te verschaffen blijft voorlopig nog uit. Desondanks zorgt de opkomende druk vanuit klanten en de toenemende vragen naar MVO aspecten ervoor dat men op de lange termijn zeker wel de keuze zal moeten maken om zich als MKB bedrijf meer te verdiepen in bredere waardecreatie en een duurzamer beleid. Vooral bouw, vervoer en communicatie hebben in de afgelopen jaren een enorme toenemende druk gekregen qua eisen op het gebied van MVO. De bouw moet steeds duurzamer aan zijn producten komen waarbij het behoud van de aarde voorop moet staan en vervoer steeds meer rekening moet houden met CO₂ uitstoot en nieuwe technologieën die het vervoer efficiënter en duurzamer maken.

Omdat het hoort (morele motivatie)

De grote barrière dat de eigenaar ook meteen de manager is van het bedrijf binnen het MKB, zorgt ook voor een groot voordeel. De bedrijfsvoering vindt direct plaats vanuit de eigen normen en waarden. Door algemene stroming richting duurzaamheid, worden mensen zich steeds meer bewust van de noodzaak om verder te kijken dan alleen profit. Eigenaren maken hierdoor steeds meer beslissingen vanuit een moreel oogpunt om ethisch juist te handelen. Plaatselijke initiatieven kunnen echter nog verder worden uitgenut door het MKB.

Omdat het loont (interne motivatie)

Duidelijke voordelen voor het MKB zijn zichtbaar. De beperkingen van het MKB zelf maken de beslissing tot het wel of niet verdiepen in Integrated Reporting lastig. Netto voordelen zijn niet altijd aanwezig, maar voordelen op zichzelf wel. De belangrijkste voordelen zijn als volgt:

- Focus op de toekomst

Het MKB beperkt zich nog teveel tot de korte termijn visie. Om te groeien als onderneming is meer strategisch denken vereist met een lange termijn visie. Integrated Reporting biedt een enorme aanvulling voor het MKB door in veel opzichten hen te doen nadenken over toekomstige waarden van de organisatie. Dit biedt perspectief en een focus op een stabiele, groeiende onderneming in de toekomst.

- Relatie met belanghebbenden en betrouwbaarheid

Het MKB zal door een hogere transparantie over de werkelijke waardecreatie zijn relaties kunnen versterken met belanghebbenden. Dit loont zich in soepelere onderhandelingen voor nieuwe projecten met externe belanghebbenden. Verder kan de toenemende vraag naar informatie van andere partijen bevredigd worden wat mogelijkheden biedt om nieuwe relaties aan te gaan.

Intern zijn de voordelen sterk merkbaar onder de werknemers. Behoud en motivatie van bestaande werknemers en aantrekking van nieuw talent zijn voordelen die voortkomen uit een goed imago / reputatie. Het verschaffen van juiste en volledige informatie door middel van Integrated Reporting zorgt voor een betrouwbaar imago en de zichtbare waardecreatie op sociaal, ecologisch en economisch vlak zorgt voor een goede reputatie op de lange termijn.

- Vergelijkbaarheid

Het MKB is steeds meer op zoek naar vergelijkbaarheid. Men vindt dit een onmisbaar aspect om zich verder te ontwikkelen in nieuwe vormen van rapportages. Het feit dat Integrated Reporting juist deze mogelijkheid biedt door de duidelijke structuur maakt deze situatie tot een netwerk effect. Wanneer meer organisaties Integrated Reporting implementeren, zullen de voordelen zich uitbreiden doordat steeds meer organisaties onderling vergeleken kunnen worden.

De centrale vraag voor dit onderzoek is: *'Is Integrated Reporting van toegevoegde waarde voor het Nederlandse MKB en zijn er netto-voordelen te behalen met IR binnen het MKB?'*

Ja, Integrated Reporting kan zeker van toegevoegde waarde zijn voor het MKB. Of er ook netto-voordelen mee behaalt worden blijft echter nog wel afhankelijk van een grote hoeveelheid factoren. Aangezien Integrated Reporting geen verplichting zal zijn voor het MKB, zullen de netto-voordelen mondjesmaat zichtbaar worden. De belangrijkste stap hierin is echter om te bekijken hoe partijen van buitenaf dit nog verder kunnen stimuleren. Het MKB blijft namelijk nog steeds een partij die

onderschat wordt in zijn potentiële invloed in de markt. Het is van belang dat vanuit het IIRC meer duidelijkheid komt hoe het MKB Integrated Reporting kan toepassen waarbij een aangepast raamwerk, dat de kenmerken van het MKB opneemt, een ideale manier is om de drempel te verkleinen.

Daarnaast zal Integrated Reporting nog verder bekend moeten worden onder de MKB bedrijven. De wetenschap en kennis van Integrated Reporting is nog zeer laag omdat het nog een vrij nieuw concept is. Toonaangevende partijen als MKB-Nederland kunnen hierin een belangrijke rol spelen door meer aandacht hieraan te besteden. Ook zullen MKB bedrijven zelf meer bezig zijn met het opbouwen van netwerken om gemakkelijker kennis te vergaren en direct advies te kunnen krijgen van partners die tegen dezelfde moeilijkheden aanlopen.

Het is niet de oplossing voor de klimaatcrisis of de milieucrisis. Op zichzelf zal het niet tot de oplossing leiden om sociale ongelijkheid te verbannen, extreem risico te voorkomen of alle informatie te verschaffen die de belanghebbenden graag zien. Echter het levert wel een bijdrage aan dit alles, wanneer we het ondersteunen door een juist beleid omtrent financiële, sociale en milieuzaken. (Eccles & Krzus, 2010).

6.1 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Gedurende dit onderzoek is getracht een volledig beeld te verkrijgen met betrekking tot de voordelen van Integrated Reporting en het MKB op basis van de beschikbare literatuur. De specifieke literatuur over Integrated Reporting in het algemeen is echter nog vrij beperkt. Integrated Reporting zal op de lange termijn duidelijker zijn voordelen en nadelen laten zien. Aangezien het onderwerp nog vrij nieuw is, zijn al deze eigenschappen nog niet duidelijk merkbaar. Daarnaast gaat het onderzoek hier om het MKB; een specifieke doelgroep die nog maar net de stap richting MVO heeft gemaakt en over het algemeen nog onbekend is met de termen Integrated Thinking en Integrated Reporting.

Vervolgonderzoek zal in de komende jaren door toenemende beschikbare informatie over de voor- en nadelen van Integrated Reporting alsook een duidelijk vastgesteld raamwerk mogelijkheden bieden tot diepgaander onderzoek. Meer praktisch (kwalitatief en kwantitatief) onderzoek op het gebied van Integrated Reporting zal ook helpen om gegronde conclusies te kunnen trekken voor het MKB. De nadruk zal daarbij moeten liggen op de wijze waarop de implementatie plaatsvindt. De uiteindelijke beslissing ligt immers bij de eigenaar. Deze zal meer beweegredenen moeten krijgen om Integrated Reporting toe te passen.

Appendix A

Organizational overview and external environment

Dit deel benadrukt de organisatorische capaciteiten voor wat betreft het creëren van waarde op de korte, middellange en lange termijn (strategische focus en toekomstgerichtheid). Hierbij worden businessmodel, hoofdactiviteiten, verschillende markten, producten, services en relaties met belanghebbenden weergegeven.

Governance

Hier vindt de integratie plaats van informatie omtrent alle beginselen en regels die ten grondslag liggen aan coördinatie en controle van de functies en bevoegdheden binnen het bedrijf: corporate governance en de beloning van topmanagement.

Opportunities and Risks

Dit onderdeel van het geïntegreerde rapport behandelt de context waarbinnen het bedrijf opereert, waarbij bepalende factoren voor succes en de kritische punten en risico's zichtbaar zijn zodat deze bewaakt, voorkomen en beperkt kunnen worden.

Businessmodel

De gekozen systemen door de organisatie op het gebied van input, activiteiten, output en resultaten met als doel waarde te creëren op de korte, middellange en lange termijn worden hier nader belicht.

Strategy and Resource allocation

De kern van dit onderdeel bestaat uit de belangrijkste doelstellingen, de geïmplementeerde strategieën voor het bereiken van de doelstellingen. Hierbij wordt een focus gelegd op de capaciteiten van het bedrijf om de resultaten van de korte, middellange en lange termijn te beoordelen.

Performance

De financiële en duurzaamheids resultaten komen hier samen, waarbij ook aandacht uitgaat naar de invloed ervan op de belanghebbenden, de gemeenschap, het milieu en de biodiversiteit. (PwC, 2010)

Future Outlook

De vastheid van het business model is ook gebaseerd op het vermogen om verder te kijken dan korte en middellange termijn prestaties en gericht te zijn op duurzame resultaten die bereikbaar zijn op een langere termijn. Binnen dit kader van een duurzame aanpak wordt het aanbod van beschikbare informatie voltooid.

Appendix B (Onderzoek van EIM, 2011):

Tabel 6 Het percentage MKB-bedrijven dat het eens is met de stelling 'Ik merk dat klanten steeds meer eisen stellen op het gebied van MVO'

Sector	2008	2009	2011
Industrie	27	46	56
Bouw	34	49	60
Handel & reparatie	28	48	48
Logies & Maaltijden	30	68	59
Vervoer en communicatie	26	40	68
Financiële dienstverlening	25	46	54
Zakelijke dienstverlening	21	46	49
Overige dienstverlening	27	53	56

Bron: MKB-Beleidspanel 2008, 2009 en 2011.

Appendix C (Onderzoek van het EIM, 2011):

Tabel 14 In welke mate bent u op dit moment in staat om aan de MVO-eisen van uw opdrachtgevers te voldoen?

Organisatie	Industrie	Bouw	Handel en reparatie	Logies en maaltijden	Vervoer, opslag en communicatie	Financiële sector	Verhuur en zakelijke dienstverlening	Overige dienstverlening
Helemaal	39%	29%	20%	17%	22%	36%	39%	22%
In belangrijke mate	31%	31%	27%	29%	44%	14%	27%	31%
In enige mate	19%	23%	32%	25%	22%	14%	16%	27%
Helemaal niet	3%	7%	2%	8%	3%	7%	5%	2%
Niet van toepassing	8%	11%	18%	20%	9%	29%	13%	18%
Weet niet	0%	0%	2%	2%	0%	0%	1%	0%

Bron: EIM, 2011.

7. Bibliografie

- Black Sun (2012) "Understanding transformation – Building the business case for Integrated Reporting".
- Brown, D., Knudsen, J.S. (2012). How Do Domestic Institutions Influence Corporate Social Responsibility (CSR)?: An Examination of Government Policies and Company Initiatives in Denmark and the UK, *Social Science Research Network*.
- Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility, *The Academy of Management review*, 32 (3), p. 946 -967.
- Cavagnaro, E., Burema, Y. (2009). On Small Steps and Big Leaps: Exploring the Perception of CSR, its Rewards and Difficulties by Micro Firms in the North Netherlands, *Proceedings of the International Association for Business and Society*, Vol 20, p. 89-102.
- Cho, C., Guidry, R., Hageman, A., Patten D. (2012). Do actions speak louder than words? An empirical investigation of corporate environmental reputation, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 37 (1), p. 14-25.
- Eccles, R.G., Krzus, M.P., Tapscott, D. (2010). One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy.
- Ecorys (2012). EU SMEs in 2012: at the crossroads.
- EFIC (2008), Global Readiness Index – National results report, April.
- EIM (2007). Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het grote MKB.
- Elkington, J.(1997). Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business.
- Epstein, M. J., Roy, M.J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, Vol. 34(5), p. 585-604.
- Epstein, M. J., Roy, M.J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, Vol. 34(5), p. 585-604.
- Fassin, Y., van Rossum, A., Buelens, M. (2007) A small business leader's perception on CSR and business ethical concepts: an application of RGT in management and social sciences.
- Fassin, Y. (2008). The reasons behind non-ethical behaviour in Business and Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60 (3), p. 265-279.

Fuller, T. & Tian, Y. (2006). Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: An empirical investigation of SME narratives, *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no. 3, pp. 287-304.

Gugler, P., Shi, J. Y. J. (2009). Corporate Social Responsibility for Developing Country Multinational Corporations: Lost War in Pertaining Global Competitiveness? *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, p. 3-24.

Heal, G. (2005). Corporate social responsibility: An economic and financial framework, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol. 30(3), p. 387-409.

Hoevenagel, R. (2004). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het Midden –en Kleinbedrijf. Zoetermeer: EIM.

Hrebicek, J., Stencl, M., Trenz, O., Soukopova, J. (2012). Current trends in Corporate Performance Evaluation and Reporting in the Czech Republic, *International Journal of Energy and Environment*, Vol. 6(1).

IIRC (2011). Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century.

Ioannou, I., Serafeim, G. (2010). The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*.

IODSA (Institute of Directors in Southern Africa) (2009). Draft code of governance principles for South Africa, *King committee on governance*.

Jenkins, H. (2006) Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 67, p. 241-256.

Kong, N., Salzmann, O., Steger, U., Ionescu-Somers, A. (2002). Moving business/industry towards sustainable consumption: The role of NGOs, *European Management Journal*, Vol. 20(2), p. 109-127.

Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: a Critical Review, *Journal of Business Ethics*, 67(3), p. 257-273.

Mankelov, G. (2003). Application of stakeholder theory to investigate small enterprise corporate social responsibility, *Doctoral thesis*, Southern Cross University.

Masurel, E., Montfort, K., Nijkamp, P. (2002) Entrepreneurship and Innovation in the SME Sector, *The Emergence of the Knowledge Economy*, p.47-64.

Mertins, K., Kohl, H., Orth, R. (2012) Integrated Reporting and Integrated Thinking – A Resource

oriented Perspective.

Mueller, J., Krueger, J., Zeier, A. (2008) Improving Global Business of Medium-Sized Enterprises by Integrated Processer, *Advanced Management of Information for Globalized Enterprises*, p. 1-5.

Noordin, M. A., Mohtar, S. (2012). Managing Intellectual Capital Beneficial to Firm Performance.

OECD (2009), "Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

Palazzo, G., Scherer, A.G. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework, *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, p. 71-88.

Parrilli, M.D., Aranguren, M.J., Larrea, M. (2010). The Role of Interactive Learning to Close the "Innovation Gap" in SME-Based Local Economies: A Furniture Cluster in the Basque Country and its Key Policy Implications, *European Planning Studies*, Vol. 18(3), p. 351-370.

Parsons, T. (1956): Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1, pp. 63–85.

Perrini, F., Minoja, M. (2008). Strategizing Corporate Social Responsibility: Evidence from an Italian Medium-Sized, Family-Owned Company, *Business Ethics: A European Review*, 17 (1), p. 47-63.

Perrini, F., Russo, A., Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy, *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, p. 285-300.

PwC (2010). Our integrated reporting framework

Quazi, A.M., O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, Vol. 25(1), p. 33-51.

Rondinelli, D. A., London, T. (2002). Stakeholder and corporate responsibilities in cross-sectoral environmental collaborations: Building value, legitimacy and trust, *Greenleaf*, p. 201-215.

Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation - An empirical study, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56(1), p. 46-71.

Scott, E. D. (2000). Moral values fit: Do applicants really care? *Teaching Business Ethics*, Vol. 4, p. 405-435.

Spence, L.J., Rutherford, R. (2003). Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics:

Editorial, *Journal of Business Ethics*, Vol. 47, p. 1-5.

Spence, L.J. & Schmidpeter, R. (2003). SMEs, social capital and the common good, *Journal of Business Ethics*, Vol. 45(1-2), pp. 93-108.

Steger, U. (2006). Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social Environmental and Economic Performance, *Greenleaf*, p. 412-443.

Széleky, F., Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance.

Taticchi, P. (2013). Sustainability Measurement and Reporting: Impacts on Finance, Stakeholders Communication and Internal Measurement Practices, *Corporate Sustainability*, p. 221-231.

Tilley, F. (1999). The Gap between the Environmental Attitudes and environmental behaviour of Small firms. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 8 (4), p. 238-248.

Van Marrewijk, M. (2008). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR, *European Management Journal*, Vol. 26(4), p. 247-261.