



Trends in jaarverslagenland 2012/2013

Inhoudsopgave

1 De verschillende modaliteiten in verslaglegging

- Steeds meer volwassenheid in (duurzaamheids)verslaggeving.
- Nieuwe richtlijnen verslaggeving vanuit verschillende invalshoeken.
- Invloed van stakeholders neemt toe via materialiteitsanalyse.

2 Versnelling en verbetering rapportageprocessen

- Gemiddelde rapportagetermijn AEX-fondsen teruggebracht met 2 dagen naar gemiddeld 46 dagen.
- AEX-bedrijven zitten internationaal in de middenmoot. Amerikaanse bedrijven zijn met gemiddeld 30 dagen het snelst; Duitse bedrijven met gemiddeld 72 dagen het traagst.

3 Risico's nog onvoldoende belicht in jaarverslagen

- Derde onderzoek van Deloitte naar de risicoparagraaf van jaarverslagen:
 - Bedrijven bieden meer informatie over risico's.
 - Aandacht voor operationele risico's neemt toe.
 - Weinig aandacht voor samenhang tussen bedrijfsstrategie en risico's.

4 Vierde corporate-governancerapport van de monitoringcommissie

- Kwaliteit uitleg governance blijft aandachtspunt.
- Verdere ruimte voor verbetering, met name op de punten diversiteit in het bestuur, duurzaam ondernemen als onderdeel van de strategie en verantwoording bij afwijking van de code.
- Nieuwe monitoringcommissie aan de slag in de tweede helft van 2013.

5 Verbeteren kwaliteit en informatiewaarde jaarverslag

- Speerpunten AFM.
- De kunst van het weglaten: meer focus op materiële zaken in de jaarekening.
- Naar een informatievere accountantsverklaring.

6 Online topics

- Ontwerp, tools en inhoud van online jaarverslagen veranderen in hoog tempo.
- Aantal financiële apps neemt toe.
- Professioneler gebruik van Twitter bij financiële berichtgeving.
- SEC staat ondernemingen disclosure via Twitter toe.
- Socialmediagebruik van beleggers neemt toe bij investeringsbesluiten.

Bijlage 1: Brochure EY Integrated Reporting

Bijlage 2: Brochure EY de GRI4-richtlijnen

Bijlage 3: Voorbeelden stakeholderanalyse

Bijlage 4: Onderzoek Deloitte naar de kwaliteit van risicoparagrafen in het jaarverslag

1. Verschillende modaliteiten verslaggeving

De afgelopen jaren hebben we verdere verfijningen en verdiepingen in verslaggeving gezien, met name op de terreinen duurzaamheid, risicobeheersing en governance. De strengere richtlijnen op het gebied van corporate governance en risicobeheer en ook de verwachtingen van stakeholders bepalen in toenemende mate de inrichting van de verslagen. Verslaggeving staat op een kruispunt waarbij steeds vaker de vraag opdoemt of het huidige rapportagemodel nog wel een goed beeld geeft van de organisatie. Stakeholders willen tegenwoordig meer informatie over hoe het bedrijf zijn strategie verbindt met zowel zijn financiële als niet financiële prestaties en een verslag waarin waardecreatie centraal staat.

We zien op dit moment vier modaliteiten van verslaggeving:

1. een jaarverslag met daarin opgenomen een duurzaamheidsparagraaf (Fugro);
2. een jaarverslag met daarnaast een apart duurzaamheidsverslag (Shell, KPN, Friesland Campina, Heineken);
3. een verslag waarin het jaarverslag en het duurzaamheidsverslag zijn gecombineerd (Akzo Nobel, Philips);
4. een compact geïntegreerd verslag als primair document met daarnaast een GRI-rapporten links naar verdere informatie (EY).

Modaliteit 2 (een jaarverslag met daarnaast een apart duurzaamheidsverslag) komt het meeste voor, modaliteit 1 steeds minder.

Verslaggeving over duurzaamheid wordt volwassen. Bedrijven laten meer consistentie en continuïteit zien in de weergave van hun duurzame prestaties. Ze gebruiken meer echte cijfers (getallen en percentages) in plaats van slechts te vertellen dat ze hun prestaties hebben verbeterd ten opzicht van voorgaande jaren. Vrijwel alle genoteerde bedrijven, maar ook het merendeel van de niet-genoteerde bedrijven, rapporteert in meer of mindere mate over duurzaamheid. De onderlinge kwaliteit verschilt nog wel. Ondernemingen uit de AEX publiceren hun duurzaamheidsinformatie, -beleid en -strategie bijna zonder uitzondering volgens de richtlijnen van de GRI. Fugro, Randstad en TomTom doen dat echter niet. Ook ondernemingen uit de Midcap als Arcadis, BAM Heijmans, Delta Lloyd, AMG en Ordina besteden veel aandacht aan hun duurzaamheidsverslaggeving.

Bij modaliteit 3 ligt het accent nog veel meer op het combineren van financiële en niet financiële informatie zonder dat direct een relatie wordt gelegd met het creëren van waarde (Aegon, DSM etc.)

Met deze modaliteit wordt eigenlijk voorgesorteerd op modaliteit 4: geïntegreerde verslaggeving.

Geïntegreerde verslaggeving, modaliteit 4, staat nog in de kinderschoenen. De achterliggende gedachte van geïntegreerde verslaggeving is dat gebruikers van het jaarverslag een samenhangend overzicht krijgen van het waardescheppende vermogen van de onderneming en het beslag van de onderneming op de verschillende soorten kapitaal (financieel, werknemers, intellectueel, natuurlijke hulpbronnen en maatschappelijke relaties) om deze waarde te creëren. AkzoNobel, Philips en Unilever komen hierbij het dichtst in de buurt, in die zin dat de lezer in het verslag de invloed van financiële prestaties op de niet-financiële prestaties kan analyseren en vice versa.

Bij Integrated Reporting zet de onderneming dus aan stakeholders uiteen hoe zij waarde creëert (het businessmodel), hoe de omgeving eruit ziet, hoe dat leidt tot een strategie, hoe deze is geborgd in de organisatie (governance en beloning), tot welke prestaties en impact dat heeft geleid en wat zij verwacht van de toekomst op korte, middellange en lange termijn.

Het doel van Integrated Reporting is ook om te komen tot een beknopte, heldere verslaggeving. Meer informatie leidt immers niet tot effectievere communicatie. Juist door een samenhangend verhaal te vertellen, is een onderneming in staat om kort en bondig uit te leggen in welke context zij opereert en hoe zij daarbinnen voldoet aan vragen uit de markt.

De klassieke financiële verslaggeving geeft geen inzicht in hoe ondernemingen waarde creëren. Dit blijkt uit de kloof tussen de beurswaarde van ondernemingen en de waarde volgens de balans. De klassieke verslaggeving beoogt ook geen inzicht in waardecreatie te geven, omdat deze primair is gebaseerd op het historische waardebegrip en verslaggevingsconventies als het voorzichtigheids- en het matchingsbeginsel. Tegenover dit historische waardebegrip staat het voor stakeholders meer relevante economische waardebegrip, dat toekomstgericht is.

Omdat niet helemaal duidelijk is wat precies Integrated Reporting is en omdat er nog nauwelijks echte best-practicevoorbeelden zijn, is het voor bedrijven moeilijk te begrijpen wat ze in huis moeten hebben om tot Integrated Reporting te komen. De International Integrated Reporting Council (IIRC) heeft daarom een wereldwijd initiatief ontplooid om met een grote en diverse groep van opstellers, gebruikers, toezichhouders en regelgevers te komen tot een raamwerk voor Integrated Reporting. Aan de hand van dit raamwerk kan de onderneming beter inzicht verschaffen in het proces van waardecreatie van de onderneming. Nederlandse bedrijven die hierbij betrokken zijn, zijn Achmea, Aegon, AkzoNobel, BAM Groep, BWISE, EY NL, Deloitte, Leaseplan, Luchthaven Schiphol, PwC, Rabobank, Randstad Holding.

IIRC laat op haar website voorbeelden van best practices zien. Daaruit blijkt dat bedrijven het lastig vinden om een echt geïntegreerd verslag te schrijven. Een panklaar recept bestaat er nog niet. IIRC identificeert zeven items die wezenlijk zijn bij de communicatie over waardecreatie en die dan ook het raamwerk van het verslag moeten vormen:

- de missie en strategie;
- de markten waarin de onderneming opereert;
- het bedrijfsmodel;
- de vertaling van strategie in financiële doelstellingen;
- de vertaling van de strategie in niet-financiële doelstellingen;
- de prestaties van de onderneming in de afgelopen verslagperiode;
- de verwachte prestaties in de toekomstige verslagperiode.

EY heeft in een brochure 'Integrated Reporting, waardecreatie zichtbaar in verslaggeving' een heldere uitleg over wat Integrated Reporting is en hoe zo'n verslag kan worden ingericht ([bijlage 1](#)).

Nieuwe richtlijnen verslaglegging vanuit verschillende invalshoeken

- **EU wil maatschappelijke verslaglegging verplichten en stelt eisen aan de inhoud**

In april van dit jaar stelde de Europese Commissie een beleidswijziging voor waardoor het voor bedrijven met meer dan 500 werknemers verplicht wordt om te rapporteren over sociaal en milieubeleid. Gebruikers van jaarverslagen krijgen zo meer tools om zich een goed beeld te vormen van de langetermijnstrategie, het beleid en het risicoprofiel van een onderneming.

Dit beleid heeft invloed op 18.000 bedrijven in Europa (op dit moment voldoen slechts 2.500 bedrijven hieraan). Betrokken ondernemingen zullen informatie moeten bekendmaken over beleidskeuzen, risico's en resultaten in verband met milieu-, sociale en personeelsaangelegenheden, respect voor mensenrechten, de strijd tegen corruptie en omkoping en diversiteit in de raad van bestuur.

- **Rapporteren over waardecreatie: geïntegreerde verslaglegging volgens het IIRC**

Daarnaast heeft het International Integrated Reporting Council (IIRC) in mei een raamwerk gepubliceerd dat bedrijven handvatten biedt om een geïntegreerd jaarrapportage op te stellen. Het definitieve raamwerk, dat eind dit jaar door de IIRC wordt vastgesteld, moet dienen als standaard voor het opstellen van het statutaire jaarverslag van beursgenoteerde ondernemingen. Het richt zich op wat strategisch belangrijk en materieel is om inzicht te geven in het vermogen van een bedrijf om waarde te creëren en te behouden op korte, middellange en lange termijn. www.theiirc.org

- **GRI wil met de nieuwe GRI4-richtlijnen meer aandacht voor materialiteit en de keten**

In mei zijn de nieuwe GRI-richtlijnen gepresenteerd. Materialiteit is hierbij het centrale begrip. Bedrijven moeten zelf eerst bepalen welke onderwerpen bijdragen aan de maatschappelijke en economische meerwaarde van hun onderneming en daarover rapporteren. Daarnaast wordt van bedrijven verwacht dat ze niet alleen over de eigen activiteiten rapporteren maar ook over activiteiten in de toeleveringsketen. De richtlijnen gelden vanaf december 2015.

Meer informatie hierover is te vinden in de brochure van EY over de nieuwe GRI4-richtlijnen in [bijlage 2](#).

Valkuilen IIRC- and GRI-richtlijnen

- Omslachtig taalgebruik: omdat men alle stakeholders tevreden wil stellen.
- Toenemende omvang: richtlijnen hebben de neiging om te groeien. Zo gaat GRI4 nu aandacht vragen voor een ingewikkeld onderwerp als keteninzicht. Inzicht verschaffen over de eigen organisatie is al ingewikkeld genoeg!
- Vage omschrijvingen: richtlijnen hebben de neiging te beschrijven, in plaats van te definiëren. Goed gedefinieerde indicatoren maken bedrijven beter vergelijkbaar.

Het gevaar is dat opstellers door de bomen het bos niet meer zien en de richtlijnen slechts als een referentiekader beschouwen waarbinnen naar eigen inzicht invulling kan worden gegeven aan het Integrated Report.

Dialoog met stakeholders

Een belangrijk element in de nieuwe duurzaamheidsverslaggeving, zowel bij Integrated Reporting als bij GRI, is de dialoog met de stakeholder. IIRC en GRI benadrukken beide het concept van materialiteit dat ondernemingen moet stimuleren alleen te rapporteren over relevante informatie die van belang is voor het proces van waardecreatie. Zo ontstaat inzicht in de processen van zowel waardecreatie als waardeonttrekking, die beide het gevolg zijn van de gekozen strategie. De IIRC legt hierbij met name het accent op de informatie die van belang is voor het proces van waardecreatie terwijl de GRI de invloed van en impact op stakeholders meer centraal stelt. In de praktijk zal blijken of dit accentverschil gaat leiden tot andere keuzes in materialiteit.

Het toenemende belang dat ondernemingen hechten aan MVO zien we ook weerspiegeld in de jaarverslagen. De dialoog met stakeholders moet ervoor zorgen dat het maatschappelijk beleid van de onderneming in lijn is met haar verwachtingen en de ontwikkelingen in de samenleving. Bedrijven rapporteren over de resultaten van hun stakeholderdialoog in het duurzaamheidsverslag en op de website.

Bijlage 3: [voorbeelden van stakeholderanalyses in het kader van de GRI](#)

2. Versnelling en verbetering rapportageproces

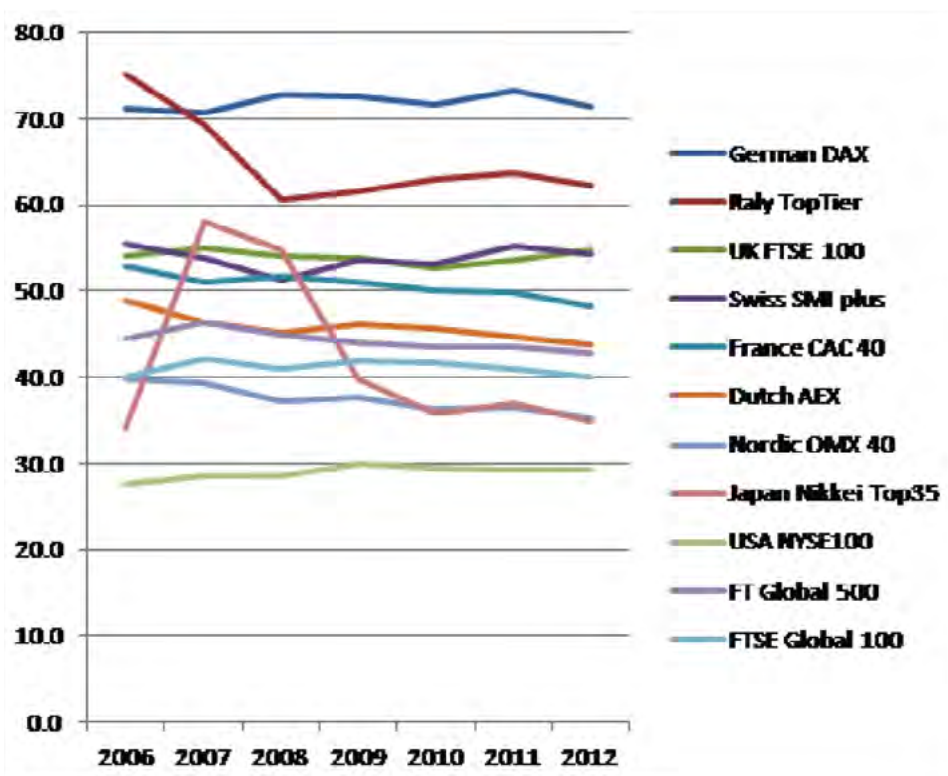
Het rapportageproces van Nederlandse beursgenoteerde bedrijven is het afgelopen jaar verbeterd. Zo rapporteren AEX-genoteerde ondernemingen iets sneller en kwalitatief beter dan vorig jaar. Dit blijkt uit de Close Cycle 2013-ranking die is opgesteld door de adviesbureaus Centre Consulting en ConQuaestor.

Het merendeel van de AEX-beursgenoteerde ondernemingen had afgelopen jaar minder tijd nodig om de voorlopige jaarcijfers te publiceren. Daardoor daalde het gemiddelde met 2 dagen naar 46 dagen. Ook dit jaar was ASML weer de eerste. De chipmachinefabrikant wist wederom een versnelling aan te brengen en zijn jaarcijfers te publiceren in slechts 17 dagen (18 in 2011), gevolgd door Unilever en Philips. De grootste versneller onder de AEX-fondsen is SBM Offshore, dat een verbetering van 17 dagen wist te realiseren ten opzichte van vorig jaar. Daarnaast realiseerden TomTom, Arcellor Mittal, Vastned Groep, Delta Lloyd, TKH Groep, Unilever, Aperam en DSM flinke verbeteringen (tussen de 9 en 14 dagen). CSM, KPN en Elsevier daarentegen hadden flinke vertragingen in hun rapportagecyclus (12 tot 20 dagen).

Als we kijken naar de rapportagecyclus inclusief accountantscontrole, dan wisten 17 AEX-fondsen het proces te versnellen met een gemiddelde tijdsbesparing van 5,9 dagen. De gedeelde eerste plaats wordt ingenomen door ASML, Heineken en Randstad, die ieder 43 dagen nodig hadden om de jaarcijfers met accountantsverklaring te publiceren.

Vergeleken met internationale bedrijven zitten AEX-bedrijven in de middenmoot. Zo lopen Nederlandse bedrijven praktisch gelijk met de FTSE 100, maar blijven ze ver achter bij Amerikaanse bedrijven, die met gemiddeld 30 dagen de beste performers zijn. Duitse bedrijven zijn met gemiddeld 72 dagen het traagst.

Gemiddelde rapportagetermijnen voor de belangrijkste beurzen en Eurotop 100- en Global 500-bedrijven.



3. Risico's nog onvoldoende belicht in jaarverslagen

Hoewel beursgenoteerde bedrijven in hun jaarverslag meer aandacht besteden aan de risicoparagraaf, benoemen ze nog onvoldoende de effecten van de risico's. Ook verzuimen veel bedrijven te vermelden welke risico's ze bewust nemen om marktkansen te kunnen benutten. Dit zijn de belangrijkste conclusies van de analyse die Deloitte jaarlijks maakt van de risicoparagrafen in de jaarverslagen van AEX-fondsen. Het afgelopen jaar voerde Deloitte dit onderzoek voor de derde keer uit.

De samenhang tussen de strategie van een onderneming en haar risicomanagement moet beter tot uitdrukking komen in de risicoparagraaf. Dan wordt immers pas een volledig beeld gegeven van de kansen en risico's waar de organisatie rekening mee moet houden. Niet alleen op de korte, maar ook op de lange termijn.

Roep van stakeholders

Combineer bovenstaande conclusies met de roep van stakeholders om meer inzicht in de continuïteit van de onderneming, dan is de stap naar Integrated Reporting een logische. Stakeholders geven al jaren signalen af dat zij meer behoefte hebben aan relevante informatie over de meerwaarde die ondernemingen willen creëren en de risico's die daarop van invloed zijn. Dit betekent transparantie over keuzes die gemaakt worden en de daarbij behorende risico's en over de impact daarvan op de strategie en het businessmodel. Volgens Wim Eysink, partner bij Deloitte Risk Services, blijkt uit het onderzoek dat er maar één kant van de medaille wordt besproken: 'Er wordt slechts gekeken naar die risico's die mogelijk tot een slecht resultaat leiden. De kansen van het bewust nemen van risico's worden significant minder vaak toegelicht in risicoparagrafen'. Eysink noemt dit een gemiste kans, 'omdat stakeholders graag vooruit willen kijken'.

Risico's

Ook Barbara Majoor, hoogleraar Accountancy en partner bij Deloitte, vindt het van groot belang dat er beter wordt gedeeld wat de effecten van de risico's zijn, en welke risico's bewust genomen worden. 'Dit is een stap die nog moet worden gemaakt, zeker als we kijken naar wat de stakeholder, de maatschappij in brede zin, nodig heeft om een juiste oordeelsvorming te kunnen maken over de continuïteit van het businessmodel van een organisatie. Dit gaat gepaard met een veranderende kijk en houding ten opzichte van rapportering, namelijk van verantwoording naar proactieve communicatie en transparantie. Dat is uiteindelijk waar we met Integrated Reporting naar toe willen.'

Verschuiving naar toekomstgerichte informatie.

Het onderzoek laat ook zien dat er sprake is van een duidelijke verschuiving naar toekomstgerichte informatie: bedrijven rapporteren meer over de te verwachten trends. Dat is een positieve ontwikkeling, volgens Majoor. Maar ook hier ontbreekt volgens haar een analyse van de gevolgen voor de organisatie zelf. 'Hier constateren we dus opnieuw een veel te globale omschrijving.' Ten slotte valt op dat in geen van de jaarrekeningen de specifieke gevolgen van de Europese bezuinigingen worden genoemd als expliciet risico.

Bijlage 4: [rapport van Deloitte - risicoparagraaf mist aansluiting met strategie](#)

4. Vierde corporate-governancerapport van de monitoringcommissie

De monitoringcommissie Corporate Governance Code onderzoekt jaarlijks of de Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen deze code naleven. Het jongste rapport daarover is in december van het afgelopen jaar uitgekomen. De belangrijkste conclusies en bevindingen op een rij.

Naleving

- De naleving van de Code is onverminderd hoog. De gemiddelde nalevingspercentages per beursindex zijn respectievelijk 95% (AEX), 89% (AMX), 88% (AScX) en 76% (Lokaal).
- Bij de maximale zittingstermijn en vertrekvergoedingen van bestuurders wordt, weliswaar met uitleg, relatief vaak van de Code afgeweken. De Commissie dringt erop aan om bij herziening van de arbeidsvoorwaarden van bestuurders die al actief waren voor de inwerkingtreding van de Code, naast een benoemingstermijn van vier jaar, ook de maximering van de vertrekvergoeding mee te nemen. Een meerderheid van de ondernemingen meldt iets over het meewegen van de interne beloningsverhoudingen bij de vaststelling van de beloning van bestuurders. De Code vraagt niet specifiek om zo'n melding. De Commissie is van mening dat het aanbeveling verdient om ondernemingen ook te laten vermelden hoe ze deze interne beloningsverhoudingen meewegen.
- Voor de toepassing van veel best practices in de Code wordt geen specifieke rapportage gevraagd. De Commissie wijst erop dat wanneer van deze best practices wordt afgeweken hier expliciet melding van moet worden gemaakt. Uit aanvullend onderzoek bleek echter dat dit niet altijd gebeurt. De Commissie vindt dat de toetsing door de accountant hierop voor verbetering vatbaar is.

Commissarissen

- In het commissarissenverslag wordt meer dan in voorgaande jaren aandacht besteed aan de zelfevaluatie.
- Het verslag van de raad van commissarissen is ten opzichte van vorig jaar kwalitatief verbeterd.
- Het afzonderlijk vergaderen van de raad van commissarissen (zonder bestuursleden) voorafgaand aan of aansluitend op de gezamenlijke vergadering lijkt steeds gangbaarder te worden.
- Er is nauwelijks meer diversiteit in geslacht. Het aantal vrouwelijke commissarissen is slechts met vijf toegenomen.
- Iets meer dan de helft van de ondernemingen met nieuwe benoemingen behaalt alle zelf geformuleerde diversiteitsdoelstellingen. De toelichting bij het al dan niet behalen van deze doelstellingen verdient nog steeds verbetering.

Aandeelhouders

- Overleg voor de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) wint aan invloed. De invloed van stemadviezen blijkt niet doorslaggevend bij stemmingen op de AvA.
- In vermogensbeheermandaten wordt bijna nooit opgenomen wie verantwoordelijk is voor de naleving van de Code. De Commissie vindt het kwalijk dat de naleving van de Code hierdoor niet afdoende geborgd wordt en meent dat er in ieder geval meer duidelijkheid moet komen over wie deze verantwoordelijkheid draagt. Daar waar niets is geregeld, ligt de verantwoordelijkheid bij de mandaatgevers. Zij zijn hierop aanspreekbaar.

Reactie van de overheid, juli 2013

Het kabinet vindt, mede gebaseerd op eigen aanvullend onderzoek, dat het huidige systeem van Code en monitoring 'goed en effectief functioneert'. Het wil daarom de monitoring van de toepassing van de codebepalingen voortzetten. Daarbij benadrukt het kabinet wel 'dat de basis van een goed werkende code en monitoring bij de betrokken partijen zelf ligt. Draagvlak bij deze partijen is de voorwaarde voor succes.'

Minister Henk Kamp van Economische Zaken ziet nog veel verbeterpunten, zoals diversiteit in het bestuur, de rapportage over duurzaam ondernemen als onderdeel van de strategie, en uitleg als wordt afgeweken van de code. Het kabinet wil dat een nieuwe commissie, die later dit jaar wordt samengesteld, de monitoring voortzet.

5. Verbeteren kwaliteit en informatiewaarde jaarverslag

AFM – thema's jaarverslaggeving 2013

De AFM beoordeelt in het algemeen doorlopend jaarverslagen. Daarnaast onderzoekt ze ieder jaar een aantal thema's om aandacht te vragen voor specifieke onderdelen van de verslagen. Deze thema's worden bekendgemaakt voordat de jaarrapporten worden opgesteld, zodat ondernemingen en accountants ze kunnen betrekken in hun financiële verslaggeving en de controle daarop. In oktober 2013 zal de AFM de themaonderzoeken voor 2014 aankondigen.

In 2013 stonden vier themaonderzoeken centraal. De verslagen over 2012 werden in het bijzonder bekeken op beleggingen en kredieten met een hoog risico, het kasstroomoverzicht en de voorzieningen. Daarnaast is speciaal aandacht besteed aan geïntegreerde verslaggeving.

De conclusies uit deze themaonderzoeken worden eind oktober 2013 gepubliceerd. Themaonderzoeken leiden in het algemeen tot aanbevelingen op de verschillende onderdelen. Ook kan de AFM indien nodig individuele ondernemingen aanspreken op gebreken in de onderzochte jaarrekening.

Focus op materiële zaken

De omvang van jaarverslagen wordt bij veel bedrijven groter en groter. Maar de hoeveelheid nuttige informatie erin neemt niet evenredig toe. Eumedion had in zijn speerpuntenbrief 2013 al aandacht gevraagd voor het schrappen van overbodige informatie uit de toelichting op de jaarrekening 2012. Veel ondernemingen zijn terughoudend om flink het mes in deze informatie te zetten uit vrees te worden teruggefloten door de accountant of de AFM.

Enkele ondernemingen hebben echter al wel wat stappen gezet. Zo hebben Sligro maar ook Delta Lloyd en Wolters Kluwer eerste stappen gezet om de jaarrekening ondernemingspecifieker en inzichtelijker te maken.

In overleg met een aantal ondernemingen die op dit gebied al verder zijn, heeft Eumedion zeven criteria opgesteld voor openbaarmaking van de belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaglegging:

1. Ondernemingen moeten ervan uitgaan dat beleggers een redelijk kennis hebben van de grondslagen.
2. Immateriële informatie is niet relevant.
3. Een grondslag is niet relevant als de onderneming geen andere keuze heeft dan het toepassen van deze grondslag.
4. Als het voor een belegger niet duidelijk is welke grondslag moet worden toegepast of op welke manier, dan is deze grondslag, respectievelijk de manier waarop deze is toegepast relevant.
5. Als IFRS verschillende opties toestaat, dan is de gekozen optie relevant.
6. Beschrijvingen en samenvattingen van de grondslagen zelf zijn niet relevant. Het beschrijven van grondslagen leidt namelijk tot misinformatie bij de belegger. Het vereist van de belegger dat hij vaststelt of de samenvatting in essentie overeenkomt met de IFRS-tekst en, als dat niet het geval is, of de verschillen materieel zijn.
7. Veronderstellingen en schattingen moeten bij voorkeur worden gemeld in de toelichting op dat onderdeel van de jaarrekening.

De IASB komt nu ook in beweging en gaat de regels aanpassen, zodat bedrijven en hun accountants weten welke details ze mogen weglaten. Het draait allemaal om het begrip 'materiële zaken'. Regel 1 van het boekhoudstelsel IFRS, dat in heel Europa geldt, stelt nu nog dat alle materiële dingen moeten worden vermeld. Daar voegen de boekhoudbazen aan toe dat het beter is om niet-materiële zaken niet te vermelden. Ook gaat de IASB verduidelijken wat 'materiële informatie' precies is, om twijfel te voorkomen.

Verder wil de IASB de jaarverslagen duidelijker maken voor beleggers door bedrijven te verplichten om te vermelden wat de totale netto-schuldpositie is. Nu staat dat nog kriskras door de jaarrekening.

IASB wil informatievere accountantsverklaring

De externe accountant van beursgenoteerde ondernemingen moet in de toekomst in zijn controleverklaring altijd melden wat bij de controle van de jaarrekening de belangrijkste aangelegenheden waren en waarom hij vindt dat de jaarrekening terecht op 'going concern'-basis is opgesteld. De IAASB heeft in juli 2013 een ontwerpstandaard uitgebracht. Daarin wordt voorgesteld dat de belangrijkste controleaangelegenheden die in de controleverklaring moeten worden gemeld betrekking moeten hebben op zaken die de 'significante aandacht' van de externe accountant trok en die (eerder) zijn gecommuniceerd met de auditcommissie van de betreffende onderneming. Belanghebbenden hebben tot 22 november a.s. de tijd om op de IAASB-voorstellen te reageren. De gewijzigde controleverklaring gaat op zijn vroegst gelden vanaf boekjaar 2016. Met deze aanpassingen moet de controleverklaring in de toekomst meer relevante informatie voor de gebruikers bevatten en ondernemingspecifieker worden.

6. Online toppics

Online verslaggeving en berichtgeving dominant

Het online jaarverslag, in HTML en vaak ook te downloaden als pdf, is in toenemende mate het enige kanaal waarin een jaarverslag te zien is. Steeds meer ondernemingen zien af van een geprinte versie. Randstad maakt daar zelfs een duidelijk statement over op diens website. De focus ligt op een optimaal leesbaar verslag met gemakkelijke navigatie plus een ecovriendelijke pdf-versie die eventueel te printen is.

Gezien de brede stakeholdergroep van een onderneming moet een jaarverslag toegankelijk en eenvoudig zijn en geïnteresseerde lezers snel toegang geven tot de achterliggende informatie en service. Daarom bieden steeds meer bedrijven lezers de mogelijkheid zich in te schrijven voor een 'alert service', waarbij ze via e-mail op de hoogte worden gebracht van de lancering van persberichten. Ook is het mogelijk om de publicatiedata van jaar- en kwartaalcijfers op te nemen in de Outlookagenda. Soms worden jaarverslagen in delen aangeboden, wat het zoeken naar specifieke informatie makkelijker maakt. Van sommige bedrijven kan de jaarrekening in Excel-formaat worden gedownload.

We zien de afgelopen jaren dat ontwerp, tools en inhoud van online jaarverslagen in hoog tempo veranderen. Die trend zet zich verder door. Zo zien we:

- **Responsive design.** Dankzij deze tool past het online jaarverslag zich automatisch aan het formaat van een pc, smartphone of tablet aan. Beelden, grids, grafieken en tekst zijn op verschillende apparaten te lezen en zien, waardoor de verslagen veel gebruikersvriendelijker worden. Hoewel de tool al wat langer bestaat, breekt deze nu pas echt in de jaarverslaggeving door. Uit onderzoek van nexsar research blijkt dat zo'n 5% van de gebruikers in 2012 een jaarverslag online via de mobiele telefoon bekeek. Het gebruik van tablets ligt een stuk hoger. Responsive design is overigens ook heel geschikt voor summary-style communications, zoals uit het voorbeeld van KPN blijkt.



< Mobiel



Ipad >



Website

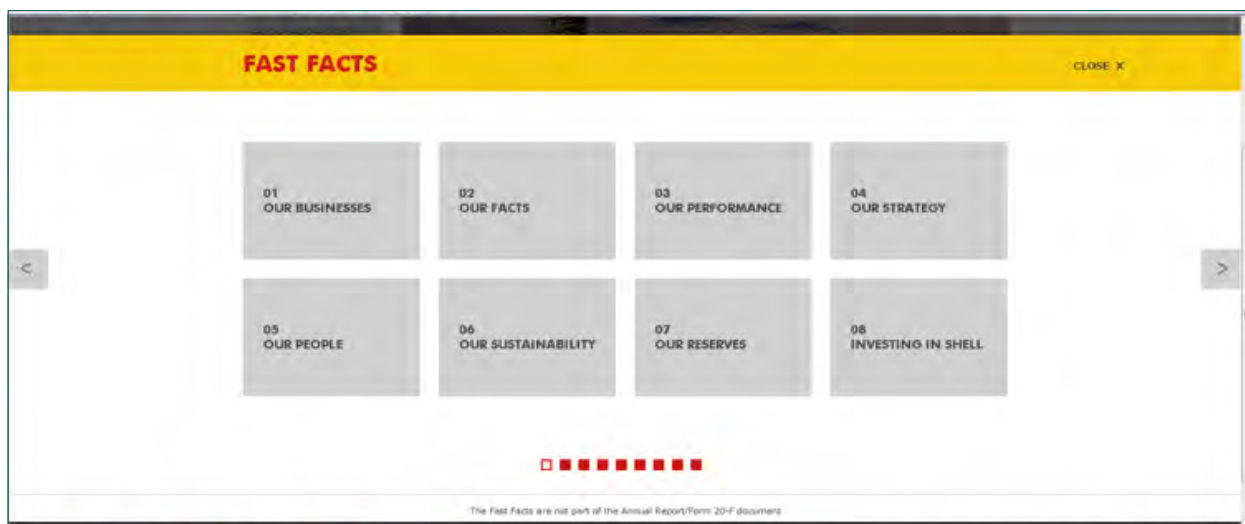
- **Zoekmachineoptimalisatie.** Omdat online reporting in populariteit toeneemt, besteden bedrijven ook meer aandacht aan search engine optimization (SEO) om gebruikers beter naar hun rapport te leiden. Dit werkt het beste voor de HTML-versie, omdat die honderden keren wordt geïndexeerd door zoekmachines, een pdf slechts één keer. Om de vindbaarheid te optimaliseren is het van belang dwarsverbanden met hyperlinks aan te brengen, de HTML-code te voorzien van slimme tags en termen op te nemen die breed worden gezocht.
- **Search features.** Zoals de find-as-you-type search function of smart search. Zo gebruikt Barclays voor zijn online jaarverslag een slimme tool die op basis van de zoektermen realtime links toont naar relevante rapportonderdelen. De zoekresultaten worden geordend op populariteit en geüpdatet op het moment dat de gebruiker ze typt. Zo zijn er bedrijven die op hun home page een top 10 aan links laten zien van hun jaarverslag. De bezoeker ziet zo direct welke pagina's het meest worden bekeken en hij kan deze ook makkelijk zelf benaderen.



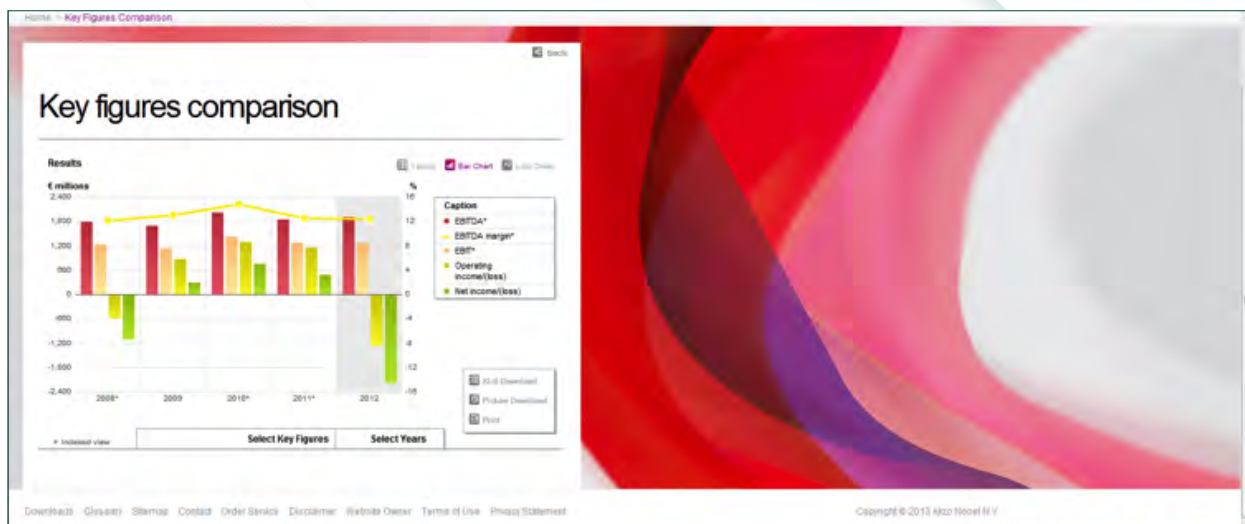
- **Snelle feiten.** Websites van ondernemingen tonen steeds vaker overzichten van de belangrijkste feiten met links naar achterliggende informatie. Key figures en ontwikkelingen worden zo het hele jaar door als samenvatting gepresenteerd. Dit is niet alleen een ontwikkeling in design maar ook in functionaliteit: dankzij een eenvoudig platform worden bezoekers van de site snel naar de gewenste sectie van het jaarverslag geleid. De techniek is zeer geschikt voor mobiele telefoons, omdat de gebruiker als het ware snapshots ziet van het jaarverslag. Ze sluit bovendien heel goed aan bij die gebruikers die kerninformatie scannen voordat ze beslissen om ergens wat dieper op in te gaan.

Een goed voorbeeld is de online jaarverslagsite van Shell. De site is heel overzichtelijk opgebouwd met een fast factsheet. Het verslag zelf is teruggebracht naar acht keypagina's die de kort en bondig de belangrijkste informatie uit de belangrijkste hoofdstukken weergeven. Wil de lezer meer weten, dan voeren links hem naar meer gedetailleerde informatie en cijfers.

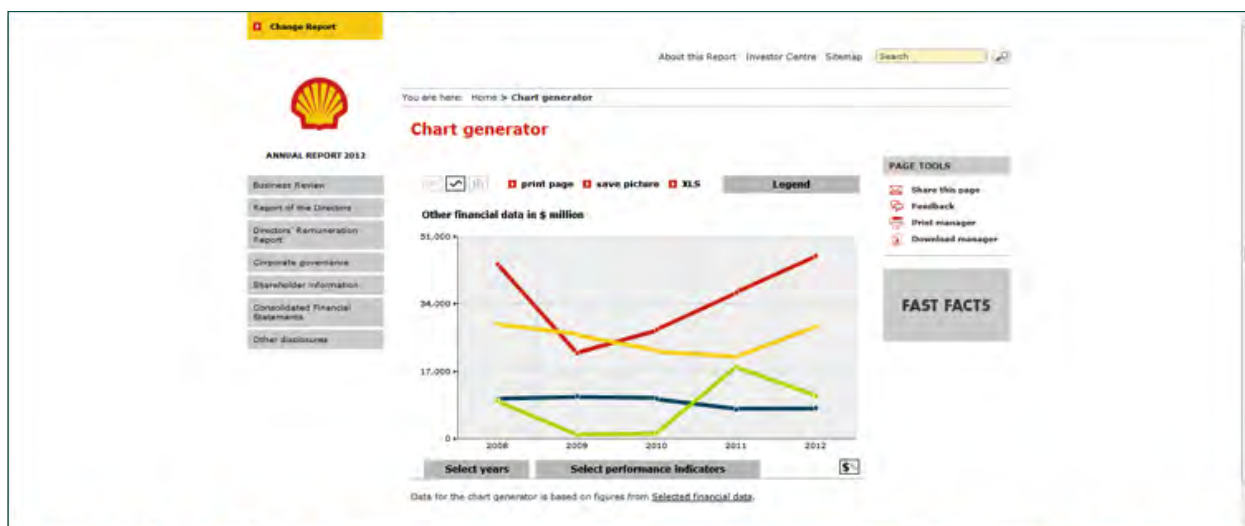
De Shell-site is een perfect voorbeeld van hoe een onderneming haar belangrijkste boodschap upfront kan brengen, terwijl de volledige, gediversifieerde en achterliggende informatie via cross-linking slechts een muisklik verwijderd is. Daarnaast biedt Shell een overzichtelijke downloadmanager die de bezoeker laat zien wat hij kan downloaden en hoe hij dit moet doen. Deze is via de homepage te bereiken. Tot slot bevat de site ook een chartgenerator waarmee de bezoeker interactief naar grafieken kan kijken.



Voorbeeld interactieve grafieken



Te bekijken via: <http://report.akzonobel.com/2012/ar/servicepages/keyfigurescomparison.html?cat=b>



Te bekijken via: <http://reports.shell.com/annual-report/2012/servicepages/keyfigurescomparison.php?cat=b>

- **Video.** Niet nieuw maar wel sterk verbeterd zijn de videoclipps. Zag de bezoeker vroeger allereerst een introductie-filmpje waarin de CEO aan het woord was, nu ziet hij vooral clips die een toelichting vormen op bepaalde onderdelen van het jaarverslag. Ook nemen sommige ondernemingen QR-codes of links op in de gedrukte of pdf-versie van het verslag, die de lezer naar bijbehorende videoclipps leiden.



- **Stand alone microsites.** Online jaarverslagen worden steeds vaker als een stand alone microsite gebouwd, los van de grote website van de onderneming. Uiteraard zijn beide wel gekoppeld. Zo'n aparte, kleine site heeft als voordeel dat deze flexibeler werkt en dat veel gemakkelijker kan worden gegarandeerd dat het online rapport op tijd en binnen budget wordt opgeleverd.

<http://www.ey.nl> (vanaf 1 oktober 2013 te zien)

<http://www.cosun-jaarverslag.nl/>

<http://www.snsrealcijfers.nl/2012/docs/default2012/>

<http://www.omrindigitaaljaarverslag.nl/>

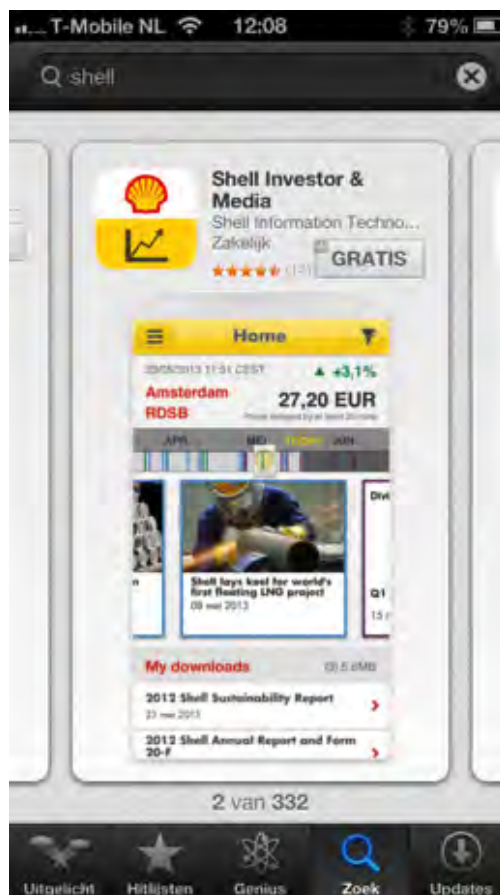
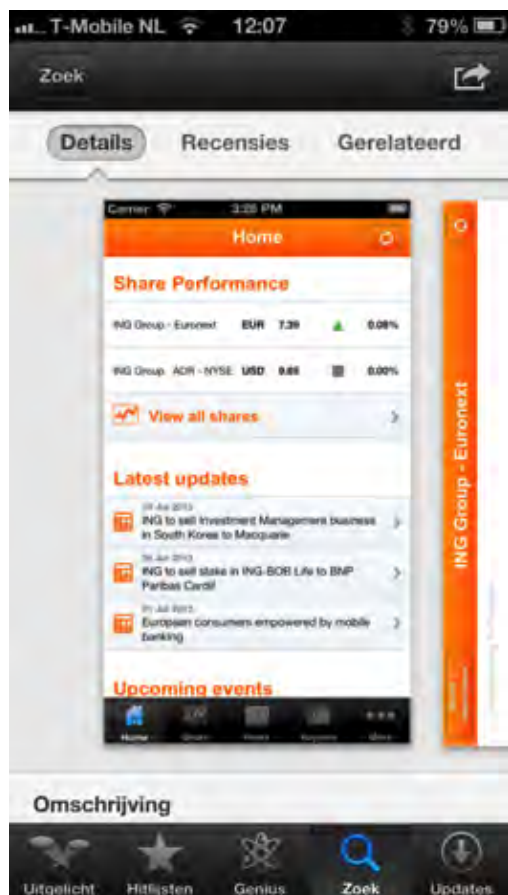
<http://www.ibm.com/annualreport/>

<http://www.annualreport.heineken.com/>

http://www.coca-colacompany.com/annual-review/2012/year_in_review.html

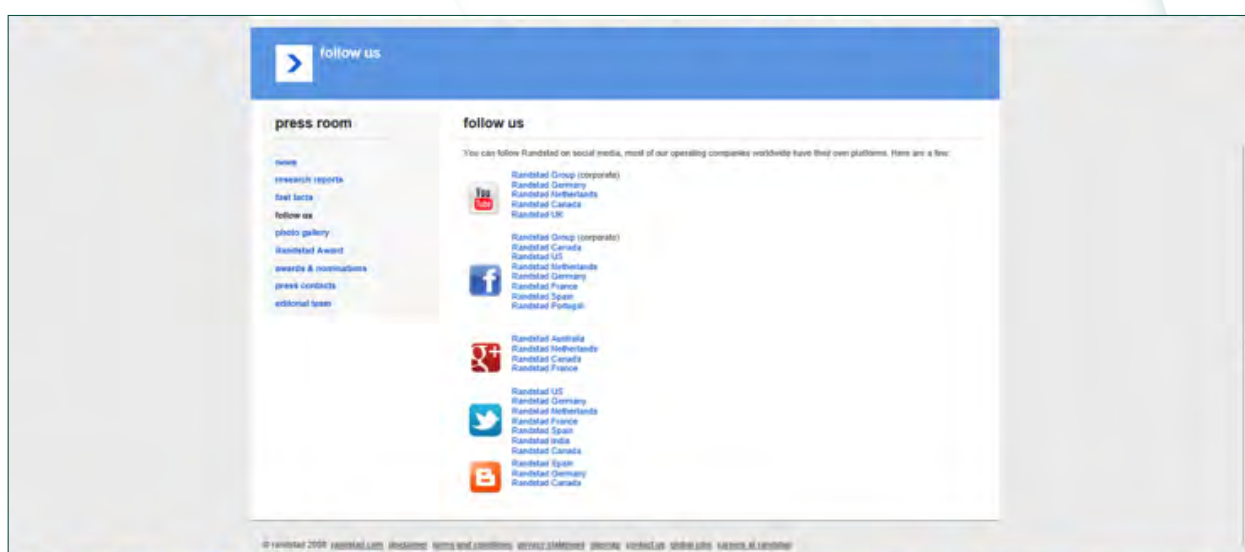
<http://annualreport2012.fmo.nl/>

- **Toename financiële apps.** Het aantal financiële apps is flink toegenomen. Deze apps geven stakeholders de mogelijkheid om altijd en overal financiële informatie over de onderneming te bekijken. Sommige ondernemingen publiceren alleen het jaarverslag in de app (Akzo Nobel), terwijl andere (ook) het laatste nieuws en de beurskoersen doorgeven (ING, Shell, Danone, Kone). De app wordt ook ingezet om de onderneming of het merk te ondersteunen (Audi). Het aantal echte jaarverslagapps loopt sterk terug, wat niet vreemd is gezien de doorlooptijd en de mogelijkheden van responsive design.



- **Professionelere inzet social media.** Twitter, facebook en Youtube worden steeds meer als volwaardig communicatiekanaal gezien. Ondernemingen beschouwen bereik, branding en servicedoelstellingen als de belangrijkste doelen om social media in te zetten. Bij Integrated Reporting en verslaggeving worden de socialmediakanalen vooralsnog ingezet als pushkanaal en in mindere mate om de interactie met stakeholders aan te gaan.

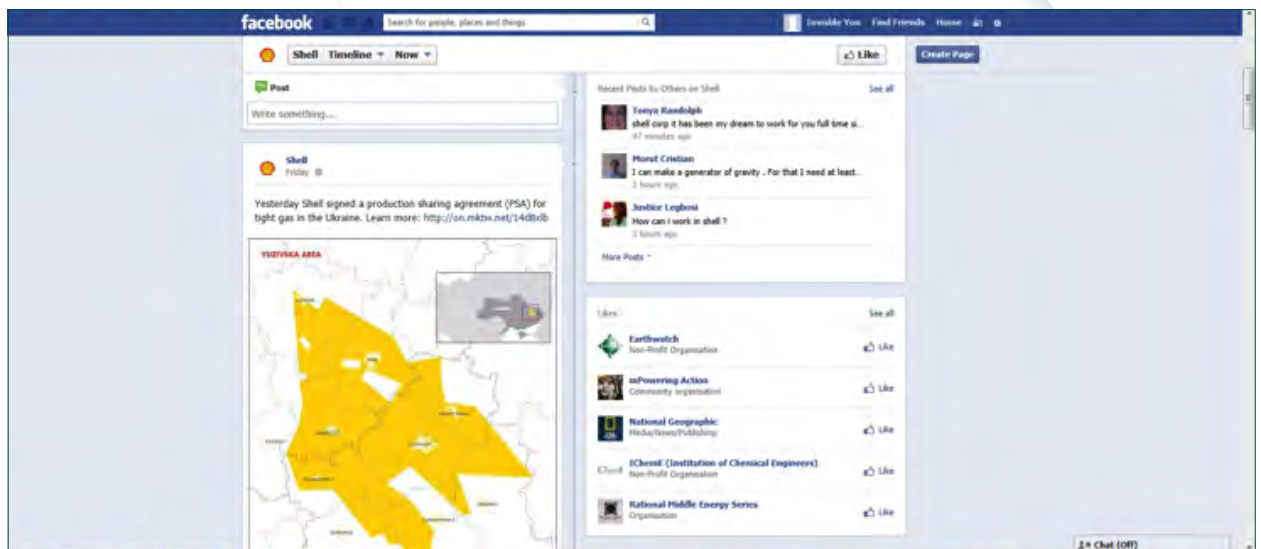
*Voorbeeld 1: meerdere accounts per kanaal om gericht nieuws te kunnen brengen
Helder overzicht van meerdere accounts waar je uit kunt kiezen om te volgen.*



Voorbeeld 2: Live Twitter streams in het jaarverslag om daarmee meer betrokkenheid te creëren met stakeholders en hen op de hoogte te houden van actuele zaken.



Voorbeeld Shell: regelmatig plaatsen van nieuwe projecten op zijn Facebook-pagina en dialoog aangaan met het publiek dat reageert op deze statusupdates.



SEC staat ondernemingen disclosure via Twitter toe

De Securities and Exchange Commission (SEC) staat sinds april van dit jaar beursgenoteerde ondernemingen toe om social media als Facebook en Twitter te gebruiken voor het vrijgeven van koersgevoelige informatie, mits beleggers hier van tevoren duidelijk over zijn geïnformeerd. De 'fair disclosure'-regels (Regulation FD) zijn op dezelfde manier van toepassing als voor corporate websites. In 2008 werd ondernemingen toegestaan informatie alleen via de website vrij te geven, op voorwaarde dat aandeelhouders wisten waar ze de gewenste informatie konden vinden.

'Most social media are perfectly suitable methods for communicating with investors, but not if the access is restricted or if investors don't know that's where they need to turn to get the latest news,' stelt de SEC nu.

In aansluiting hierop heeft Bloomberg in zijn dienstverlening aan professionele partijen realtime Twitter-feeds geïntegreerd. Het gaat om tweets van ondernemingen, bestuurders, (lokale) overheden, economen, analisten en media, die allen geacht worden invloed uit te kunnen oefenen op de financiële markten. Gebruikers wordt de mogelijkheid geboden een alert te ontvangen zodra op Twitter ongewoon vaak over een bepaalde onderneming wordt geschreven.

Socialmediagebruik beleggers neemt toe bij investeringsbesluiten

Bijna de helft van de beleggers geeft aan dat de onderneming waar zij werken de toegang blokkeert tot sociale netwerken. Bij grote ondernemingen is dit percentage zelfs hoger (74%). Dit blijkt uit onderzoek van Marketwired. Omdat social media bij investeringsbeslissingen een steeds grotere rol spelen, laten werknemers zich er echter niet van weerhouden om via Twitter of LinkedIn additionele informatie te zoeken omtrent (mogelijke) beleggingen. Werknemers jonger dan 40 jaar maken voor beleggingen het meest gebruik van social media. Van hen zegt 60% regelmatig socialmediakanalen te consulteren voor research. Marketwired zegt hierover: *'Considering the relatively short period of time social technology has been around, a surprisingly high percentage of investors are already using social media as one of their primary sources for investment information.'*

Erica Jonklergouw

September 2013

www.jonkergouwvandenakker.nl
jonkergouw@jonkergouwvandenakker.nl

T +31 (0)20 673 33 70
F +31 (0)20 673 54 12

Postbus 90072, 1006 BB Amsterdam



Bijlage 1: Brochure EY Integrated Reporting



Integrated Reporting

Waardecreatie zichtbaar in verslaggeving



Building a better
working world



Het complete verhaal van uw onderneming

De informatiebehoefte van investeerders en andere belanghebbenden verandert. De tijd dat uw stakeholders genoeg namen met gezonde kortetermijnresultaten en een traditioneel jaarverslag is voorbij. Waardecreatie gaat inmiddels veel verder dan het financiële plaatje.

Welke toegevoegde waarde biedt uw onderneming op economisch, ecologisch en sociaal gebied? En hoe verwerkt u dit soort duurzame kansen in uw businessmodel en operationele activiteiten?

Ook hierin willen management, investeerders, bedrijfspartners en andere relaties inzicht hebben. Ze hebben een groeiende behoefte aan een totaalbeeld van de positie en prestaties van uw organisatie. Op de korte, middellange en lange termijn. En graag op een beknopte, samenhangende manier. Integrated Reporting is hierop het antwoord en combineert strategie, verslaggeving en rapportageprocessen. Met als resultaat: een helder inzicht in uw onderneming en een betere basis voor beslissingen.

Medio april 2013 lanceerde de International Integrated Reporting Council (IIRC) het concept Integrated Reporting Framework.

Dit raamwerk helpt organisaties om op een geïntegreerde manier verantwoording af te leggen. Bijvoorbeeld over de strategie, positie en prestaties. Deze brochure geeft een praktisch overzicht van het Integrated Reporting Framework en een stappenplan om met Integrated Reporting aan de slag te gaan.

Wat is de IIRC?

De International Integrated Reporting Council (IIRC) is een wereldwijde coalitie van investeerders, bedrijven, accountants, maatschappelijke organisaties en toezichhouders. De visie van de IIRC is dat waardecreatie van de onderneming de volgende stap in de evolutie van verslaggeving is.

Medio april 2013 is de 'consultation draft' van het Integrated Reporting Framework gepubliceerd. Eind 2013 publiceert de IIRC het definitieve Framework.

Zie www.theiirc.org voor meer informatie.

Integrated Thinking: buiten de hokjes denken

De basis van Integrated Reporting is Integrated Thinking. Hiermee legt u onderneming de relatie tussen:

- de strategie;
- de sociale omgeving;
- de economische context;
- de risico's en kansen; en
- de financiële en niet-financiële prestaties.

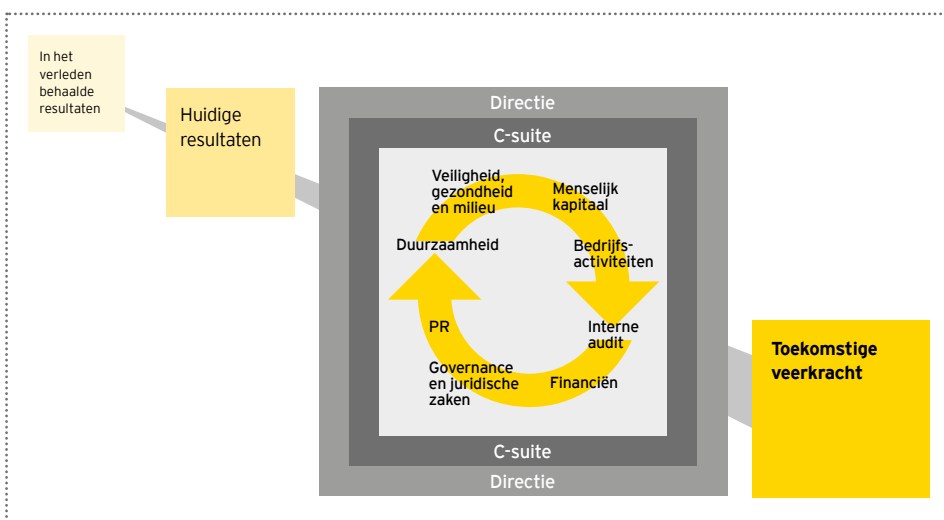
Buiten de hokjes denken, dat is het doel van Integrated Thinking. Zo leert uw onderneming om allerlei ontwikkelingen, uit verschillende bedrijfsonderdelen, met elkaar in verband te brengen. Met als doel om op lange termijn een goed resultaat neer te zetten.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen hoort hier zeker bij. Duurzame uitdagingen inspireren ondernemingen wereldwijd om naar nieuwe kansen en oplossingen te zoeken. Denk aan vraagstukken op het gebied van:

- schaarste aan kwalitatief hoogwaardig personeel;
- de sociale en economische uitdagingen in landen in ontwikkeling;
- het toenemende belang van goed stakeholdermanagement;
- klimaatverandering; en
- schaarste aan grondstoffen.

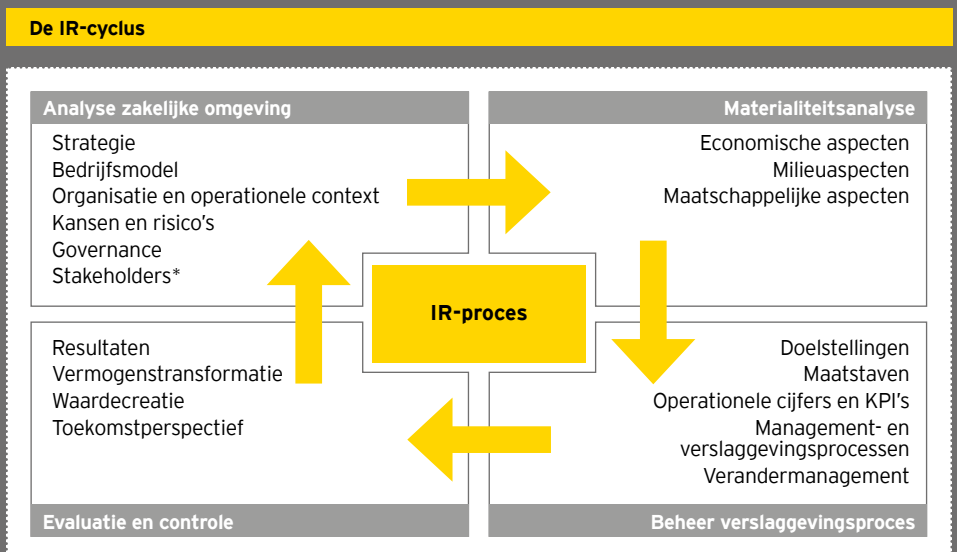
Hierdoor zien we overal om ons heen product- en dienstinnovaties, of zelfs compleet nieuwe ondernemingsconcepten. Stuk voor stuk drijfveren voor strategische groei en prestatieverbeteringen. Kortom, uw reputatie, merk, innovatiekracht en management spelen een steeds grotere rol in de waarde van uw onderneming.

Geïntegreerd denken



Stappenplan: hoe komt Integrated Reporting tot stand?

Voordat uw onderneming met Integrated Reporting aan de slag gaat, is actieve betrokkenheid van het bestuur essentieel. Sterker nog, hun commitment is een voorwaarde om Integrated Thinking en Integrated Reporting succesvol te implementeren. Voor een goed resultaat raden we ook aan om een multidisciplinair team in te zetten. Betrek bijvoorbeeld de financiële afdeling, de duurzaamheidsafdeling en Human Resources bij het proces. Daarna kan een stappenplan worden opgesteld aan de hand van de volgende hoofdlijnen.



* M.b.t. concept International <IR> Prototype Framework: primaire focus op langetermijninvesteers

Voordelen van Integrated Reporting

Veel ondernemingen denken mee over de ontwikkeling van Integrated Reporting en zijn enthousiast over deze nieuwe manier van verslaggeving. Als voordelen noemen ze:

- ▶ **Betere afstemming op de informatiebehoeften van investeerders en overige belanghebbenden:** omdat het rapport de strategische informatie aan de bedrijfsresultaten en toekomstverwachtingen koppelt.
- ▶ **Holistisch overzicht:** Integrated Reporting biedt een totaalbeeld van de ondernemingswaarde op korte, middellange en lange termijn. Omdat de organisatie de ondernemingsactiviteiten, materiële en immateriële activa, en de materiële financiële en niet-financiële risico's afstemt op de strategische focus en doelen. Ook duurzaamheid wordt hierin meegenomen.
- ▶ **Meer vermogen om vertrouwen te wekken:** er is meer inzicht in de afstemming tussen strategie, governance, risico- en kansenbeheer, en hoe dit voor de onderneming én haar stakeholders uitpakt. Door over dilemma's, positieve en negatieve effecten transparanter te zijn, wekt de organisatie meer vertrouwen.
- ▶ **Betere basis om het gesprek met investeerders en overige belanghebbenden aan te gaan:** dankzij Integrated Reporting laat een onderneming zien wat haar toegevoegde waarde voor cliënten, investeerders, relaties en werknemers is.
- ▶ **Versterking van het merk:** omdat de identiteit en de missie van de onderneming duidelijk wordt overgebracht.
- ▶ **Efficiëntie door gestroomlijnde rapporteringsprocessen:** een Integrated Report komt uit hetzelfde proces en dezelfde dataset als de periodieke managementrapportage. Daarom is zo'n rapport kostenefficiënter.
- ▶ **Betere samenwerking tussen de afdelingen:** omdat ze gezamenlijk de meerwaarde en waardecreatie van de onderneming in kaart brengen.
- ▶ **Meer begrip van de onderneming, extra focus op relevante ondernemingsdoelen, betere interne processen en een hogere informatiekwiteit.**
- ▶ **Meer betrokkenheid en kennis van het senior management:** met meer focus op de bredere waardecreatie voor de onderneming.
- ▶ **Heldere communicatie over de strategie en het businessmodel:** in lijn met een krachtige positionering in de maatschappij.

Integrated Reporting: een ontdekkingstocht

De ontwikkelingen van Integrated Reporting zitten in de beginfase. Ondernemingen erkennen de noodzaak voor een nieuwe manier van rapporteren, maar het aantal voorbeelden van een goed Integrated Report is nog beperkt. Tegelijk geeft dit ruimte om naar een goed rapport toe te werken. Dit kan een proces van meerdere jaren zijn. Uiteindelijk kunt u ervoor kiezen om andere rapporten, zoals het financiële jaarverslag en het duurzaamheidsverslag, door het Integrated Report te vervangen. Het kan ook een oplegger zijn voor rapporten die u vooralsnog apart uitbrengt.

Ga mee in de evolutie van verslaggeving

Een geïntegreerde benadering van economische, ecologische en sociale waardecreatie (Integrated Thinking) biedt uw onderneming voordelen en kansen. Integrated Reporting zorgt voor een holistische manier van rapporteren, met veel transparantie en een duidelijke focus. Dit geeft uw externe stakeholders en interne management duidelijke handvatten voor betere besluitvorming.

EY kan uw onderneming ondersteunen bij het proces van Integrated Thinking en Integrated Reporting. Zo kunnen wij u helpen bij:

- ▶ het uitvoeren van een gap-analyse om inzicht te krijgen in te nemen stappen;
- ▶ de ontwikkeling en implementatie van een geïntegreerde strategie;
- ▶ de materialiteitsanalyse en stakeholderdialoog;
- ▶ het opstellen van een praktisch plan van aanpak voor de verslaggeving, de inhoud van het verslag en de assurance.

Wij gaan graag met u in gesprek over de voordelen en kansen die Integrated Thinking en Integrated Reporting uw onderneming kunnen bieden.



Bijlage 2: Brochure EY de GRI4-richtlijnen

De G4-richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving

Belangrijk om te weten:

- ▶ Het Global Reporting Initiative (GRI) heeft de G4 Sustainability Reporting Guidelines (hierna: de Richtlijnen) uitgebracht om betere duurzaamheidsverslaggeving te stimuleren. Daar profiteren zowel de verslaggevende organisaties als hun stakeholders van.
- ▶ Na 31 december 2015 dienen uitgebrachte verslagen in overeenstemming met de Richtlijnen te worden opgesteld.
- ▶ De Richtlijnen sluiten zoveel mogelijk aan bij andere internationale standaarden, zoals de Ten Principles van het Global Compact van de Verenigde Naties.
- ▶ In de Richtlijnen wordt beschreven hoe een verslaggevende organisatie materiële aspecten dient vast te stellen en wordt uitgelegd hoe grenzen moeten worden bepaald, zodat de organisatie rapporteert over de effecten die daadwerkelijk van belang zijn.
- ▶ Organisaties hebben bij hun verslaggeving in overeenstemming met de Richtlijnen de keuze uit twee opties.
- ▶ De nieuwe Disclosure on Management Approach (DMA) beschrijft hoe een organisatie met haar materiële aspecten omgaat.
- ▶ Het GRI beveelt verslaggevende organisaties aan om opdracht te geven tot het verstrekken van externe assurance ten aanzien van hun duurzaamheidsverslag.

Inleiding

In mei 2013 heeft het Global Reporting Initiative (GRI) de vierde generatie richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving uitgebracht: de GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines. De ontwikkeling van deze nieuwste versie van de Richtlijnen heeft meer dan tweeënhalf jaar in beslag genomen. Er is input gevraagd van een brede kring belanghebbenden, zoals werkgroepen van deskundigen en het algemene publiek.

EY heeft bij de ontwikkeling van de Richtlijnen een belangrijke rol gespeeld. Denise Esdon, partner bij EY, zit het GRI Technical Advisory Committee voor, EY was lid van het G4 Consortium en een aantal EY-professionals zijn bij het secretariaat van het GRI gedetacheerd geweest.



**Building a better
working world**

Het eerste doel van de Richtlijnen is het bieden van een wereldwijd raamwerk waardoor een standaardaanpak mogelijk is van transparante en consistente duurzaamheidsverslaggeving. Het tweede, niet minder belangrijke doel is het stimuleren van organisaties om tot relevantere en geloofwaardigere duurzaamheidsverslaggeving te komen door zich te richten op de onderwerpen die voor hun onderneming en hun voornaamste stakeholders van materieel belang zijn, zodat dergelijke verslaggeving over duurzaamheid de standaardpraktijk kan worden.

In deze brochure leest u over de belangrijkste kenmerken van de Richtlijnen en hoe EY u bij de implementatie van de Richtlijnen ter zijde kan staan.

Nieuwe opzet en indeling

De Richtlijnen zijn deze keer in twee delen verschenen. Zo is het eenvoudiger om de verslaggevingseisen en de bijbehorende aanwijzingen uit elkaar te houden. Deel 1, getiteld *Reporting Principles and Standard Disclosures*, bevat de verslaggevingseisen en de standaardtoelichtingen, evenals de criteria die een organisatie dient toe te passen om overeenkomstig de Richtlijnen te kunnen rapporteren. Deel 2 is getiteld *Implementation Manual* en bevat aanwijzingen voor de verslaggeving en voor het interpreteren van de eisen. Bij het opstellen van een duurzaamheidsverslag dient een organisatie van deze aanwijzingen gebruik te maken.

De Richtlijnen zoeken zoveel mogelijk aansluiting bij andere internationaal erkende standaarden. Zo wordt er verband gelegd met de Ten Principles van het Global Compact van de Verenigde Naties (2000), de Guidelines for Multinational Enterprises van de OESO (2011) en de Guiding Principles on Business and Human Rights van de Verenigde Naties (2011).

De inhoud van het duurzaamheidsverslag

Rapporteren over materiële aspecten

In de Richtlijnen wordt duidelijk gemaakt dat toepassing van de principes verplicht is wanneer een organisatie een duurzaamheidsverslag opstelt. Verder wordt de toepassingsvolgorde van de principes nader toegelicht. De verslaggevingsprincipes zijn sinds de publicatie van de voorgaande G3- en G3.1-richtlijnen niet veranderd, maar in de huidige Richtlijnen is het proces geactualiseerd waarmee de inhoud van het verslag moet worden bepaald. Er wordt duidelijker aangegeven hoe de materiële aspecten en de mogelijke effecten ervan moeten worden vastgesteld.

Een organisatie dient de inhoud van haar duurzaamheidsverslag dan ook te bepalen door:

- ▶ Relevante onderwerpen vast te stellen en de effecten ervan op haar activiteiten, producten, diensten en relaties te analyseren, ongeacht of deze effecten zich binnen de organisatie voordoen, daarbuiten of beide.
- ▶ De grenzen vast te stellen die bepalen of de effecten zich binnen de organisatie voordoen of daarbuiten.
- ▶ Op grond van de materialiteit van de aspecten prioriteit aan te brengen om vast te stellen over welke aspecten wordt gerapporteerd en hoeveel.
- ▶ Een toelichting te verschaffen over de management approach en de indicatoren die met de materiële aspecten verband houden.

Criteria voor overeenstemming met de Richtlijnen

De verschillende toepassingsniveaus uit de G3-richtlijnen zijn komen te vervallen. Onder stakeholders leefde bezorgdheid dat deze door gebruikers van verslagen verkeerd zouden worden opgevat, namelijk als een opinie ten aanzien van de kwaliteit van het verslag of zelfs als de weerslag van de duurzaamheidsprestaties van een organisatie. De niveaus zijn vervangen door criteria waaraan een organisatie bij duurzaamheidsverslaggeving in overeenstemming met de Richtlijnen dient te voldoen.

De Richtlijnen bieden de keuze tussen twee afzonderlijke opties waarmee een organisatie kan aantonen dat haar duurzaamheidsverslag aan de Richtlijnen voldoet. Het gaat om de *core option* en de *comprehensive option*.

▶ The core option

Deze optie bevat de wezenlijke elementen van een duurzaamheidsverslag en biedt de achtergrond waartegen een organisatie rapporteert over haar bedrijfseconomische, milieu-, maatschappelijke en governanceprestaties. Voor ieder vastgesteld materieel aspect dient ten minste één indicator te worden gerapporteerd.

▶ De comprehensive option

Naast de elementen van de core option verlangt deze optie een aantal extra toelichtingen over de strategie, analyse, governance, ethiek en integriteit van de organisatie. Voor ieder vastgesteld materieel aspect dienen alle indicatoren te worden gerapporteerd.

Los van omvang, sector of locatie kiest iedere organisatie de optie die het beste bij de eigen verslaggevingsbehoeften aansluit. De verwachting dat organisaties na verloop van tijd van de core option op de comprehensive option zullen overschakelen, wordt niet uitgesproken. Niettemin zullen bepaalde organisaties daar wel voor kiezen naarmate ze meer ervaring met dit soort verslaggeving opdoen of omdat ze vinden dat de tweede optie beter op de behoeften van hun stakeholders aansluit.

Alleen wanneer een organisatie aan alle eisen voor een van beide opties heeft voldaan en een GRI-inhoudsopgave in het voorgeschreven formaat in haar verslag heeft opgenomen, mag zij claimen dat haar duurzaamheidsverslag in overeenstemming met de Richtlijnen is opgesteld.

In de Richtlijnen wordt erkend dat een organisatie in uitzonderlijke gevallen niet alle gegevens kan vermelden.

In dergelijke gevallen dient in het verslag duidelijk te worden aangegeven welke vereiste gegevens niet zijn vermeld en dient daarvoor een verklaring, te kiezen uit een lijst in de Richtlijnen, te worden opgenomen.

Een organisatie die de Richtlijnen gedeeltelijk toepast, kan ervoor kiezen om te vermelden dat haar verslag standaardtoelichtingen uit de GRI-richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving bevat. Wel moeten de toelichtingen worden opgesomd, met een verwijzing naar de plaats ervan in het duurzaamheidsverslag. Voor organisaties die in het kader van bepaalde regelgeving specifieke indicatoren dienen te rapporteren of organisaties die voor het eerst rapporteren en een langere overgangperiode nodig hebben voordat ze volledige naleving kunnen claimen, kan dit een nuttig alternatief zijn.

Disclosure on Management Approach

De Disclosure on Management Approach (DMA) geeft een organisatie de gelegenheid om te beschrijven hoe zij met materiële effecten op economie, milieu en maatschappij omgaat.

De Richtlijnen schrijven voor alle vastgestelde materiële aspecten een generieke, qua opzet en indeling uniforme DMA voor. Het management dient voor ieder materieel aspect aan te geven:

- ▶ Waarom en vanwege welke effecten het materieel is.
- ▶ Hoe de organisatie ermee omgaat, bijvoorbeeld door het huidige proces, de strategie, de doelen of de toezeggingen te beschrijven.
- ▶ Op welke wijze het management de doelmatigheid van zijn aanpak beoordeelt, evenals de uitkomst van die beoordelingen en eventuele doorgevoerde aanpassingen.

Voor ieder vastgesteld materieel aspect dat in de Richtlijnen aan de orde komt, dienen DMA-gegevens te worden vermeld.

Nieuwe en herziene toelichtingen

Op een aantal gebieden schrijven de Richtlijnen nieuwe en herziene toelichtingen voor, in reactie op de toegenomen aandacht die stakeholders en toezichthouders aan de betreffende aspecten besteden. Het gaat om de volgende onderwerpen:

Governance

- ▶ De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies van het hoogste toezichthoudende orgaan.
- ▶ Vermelding van eventuele commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming ten aanzien van effecten op economie, milieu en maatschappij.

Wanneer een organisatie volgens de comprehensive option rapporteert, dienen er extra gegevens te worden vermeld.

Toeleveringsketen

- ▶ Een beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie.
- ▶ Een analyse van de effecten van de toeleveringsketen en hoe daarmee wordt omgegaan.

Bij de te beschrijven effecten gaat het onder andere om arbeidsomstandigheden, mensenrechten en het milieu.

Ethiek en integriteit

- ▶ De normen en waarden, beginselen en gedragsnormen binnen de organisatie, zoals een gedragscode en een ethische code.

Specifieke standaardtoelichtingen

Verder zijn er specifieke standaardtoelichtingen toegevoegd ten aanzien van corruptiebestrijding, broeikasgasemissies en energie. Deze toelichtingen worden verlangd wanneer de betreffende aspecten als materieel zijn aangemerkt.

Sectorspecifieke toelichtingen

De inhoud van de voorheen door het GRI gepubliceerde tien sectorspecifieke supplementen is herschikt, zodat ze samen met de Richtlijnen kunnen worden gebruikt. Daarbij is de benaming veranderd in 'sectorspecifieke toelichtingen'. Een organisatie dient zowel de algemene toelichtingen te geven als de sectorspecifieke (als die op haar sector van toepassing zijn) om te kunnen claimen dat haar verslag in overeenstemming met de Richtlijnen is opgesteld.

Wat betekent dit voor u?

- ▶ Door de nadruk op materialiteit rapporteert u die informatie die voor uw onderneming en uw stakeholders van vitaal belang is.
- ▶ Doordat u rapporteert over de duurzaamheidseffecten die daadwerkelijk van belang zijn, brengt uw verslag een strategischere en gerichtere boodschap over.
- ▶ Ook organisaties die voor het eerst over duurzaamheid rapporteren wordt geadviseerd de Richtlijnen te hanteren, ook al voldoet het verslag over de eerste verslagperiode niet aan alle eisen die worden gesteld aan de opties voor het rapporteren in overeenstemming met de Richtlijnen.
- ▶ Organisaties die meer ervaring met duurzaamheidsverslaggeving hebben, wordt aangeraden het materialiteitsbeginsel te hanteren om na te gaan wat voor hen materieel is. De overgangperiode kan worden gebruikt om na 31 december 2015 in overeenstemming met de Richtlijnen te kunnen rapporteren.
- ▶ Doordat de Richtlijnen duidelijker en vaktechnisch beter zijn, is het verkrijgen van externe assurance eenvoudiger.

Externe assurance

Het GRI beveelt verslaggevende organisaties nog steeds aan om opdracht te geven tot het verstrekken van externe assurance ten aanzien van hun verslag. Dat is echter niet vereist om te kunnen claimen dat een duurzaamheidsverslag in overeenstemming met de Richtlijnen is opgesteld. Het +-teken, dat op externe assurance ten aanzien van een duurzaamheidsverslag wees, is in de nieuwe Richtlijnen komen te vervallen, aangezien het diverse soorten externe verificatie of assurance-niveaus suggereerde. Organisaties kunnen nu in de GRI-inhoudsopgave aangeven bij welke toelichtingen externe assurance is verkregen en een verwijzing (paginanummer of link) naar de in het duurzaamheidsverslag opgenomen assuranceverklaring opnemen.

Ingangsdatum en overgang

De Richtlijnen gelden voor verslagen die na 31 december 2015 worden uitgebracht. Daarmee beschikken verslaggevende organisaties over twee verslagjaren voor de overgang naar de Richtlijnen. Vervroegde toepassing is toegestaan. Organisaties die voor het eerst over duurzaamheid rapporteren, wordt geadviseerd de Richtlijnen te gebruiken, ook al kunnen ze de eerste verslagjaren nog geen volledige naleving claimen.

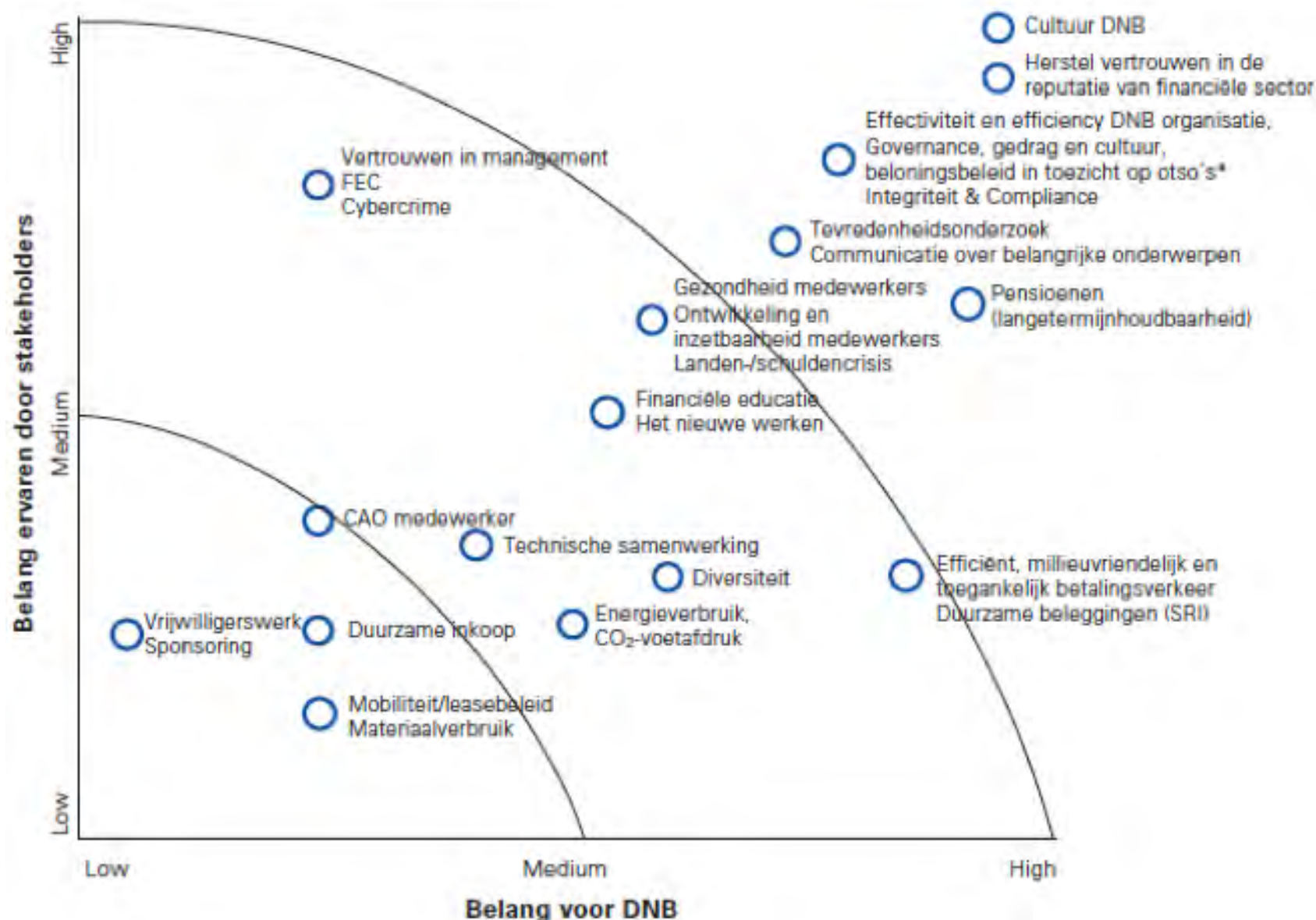
Geïntegreerde verslaggeving

Bij het ontwikkelen van de Richtlijnen stonden het GRI een aantal doelstellingen voor ogen. Een daarvan was het bieden van aanwijzingen voor het koppelen van het proces van de duurzaamheidsverslaggeving aan het opstellen van een geïntegreerd verslag op basis van een door de International Integrated Reporting Council (IIRC) te ontwikkelen raamwerk voor geïntegreerde verslaggeving. Omdat zich verschillen voordeden ten opzichte van het tijdstip van afronding van dat raamwerk, heeft het GRI dat deel van het project niet kunnen afronden. Wel gaat deel 1 van de Richtlijnen in op de voornaamste relatie tussen geïntegreerde verslaggeving en duurzaamheidsverslaggeving.



Bijlage 3: Voorbeelden stakeholderanalyse

Figuur 5.1 - Materialiteitsanalyse



* Onder toezicht staande ondernemingen

The various expectations of different stakeholder groups

This map gives an overview of the expectations that various stakeholders have of ING. The expectations on this map apply to both ING Insurance/Investment Management and ING Bank, with the emphasis on the latter. The expectations described here have not been checked for consistency. This means that there may be expectations on this map that are incompatible with each other. This map was created on the basis of desk research and two thinking sessions with stakeholders. The expectations on this map do not express the views of ING itself. Our thanks go to all the experts for their contribution.



in dialoog met stakeholders

Alliander erkent de belangen van stakeholders. Wij zoeken nadrukkelijk naar verbinding met hen en staan open voor hun bijdrage of suggesties. In 2012 gingen we op reguliere basis en ad hoc in dialoog met onze stakeholders. Met vertegenwoordigers van medewerkers, klanten, aandeelhouders en maatschappelijke organisaties is gesproken over verschillende onderwerpen en thema's.

Op basis van impactvolle thema's verkennen wij regelmatig wie gesprekspartners voor Alliander kunnen zijn. Betrokkenheid, omvang, bereidheid tot dialoog en deskundigheid zijn daarbij belangrijke overwegingen.

Materialiteit

Voor de samenstelling van dit jaarverslag heeft Alliander input van interne en externe stakeholders gebruikt. Zij hebben de impact van (maatschappelijke) thema's op stakeholders en de organisatie beoordeeld in een 'materialiteitstest'. De uitkomst hiervan was de basis voor selectie en prioritering van onderwerpen in het jaarverslag. Het overzicht hiernaast geeft een beeld van de belangrijkste thema's voor stakeholders. Een verdere toelichting vindt u

op de website (jaarverslag.alliander.com/2012). Op deze site vindt u ook een toelichting op de wijze waarop de materiële thema's in verhouding staan tot de doelstellingen en resultaten.

Belangrijkste thema's voor stakeholders	Toelichting in verslag
Veilig werken	Medewerkers
Arbeidsmarkt/Vergrijzing	Medewerkers
Leveringsbetrouwbaarheid	Klanten
Klanttevredenheid	Klanten
CO ₂	Maatschappij
Energiebesparing	Klanten/Maatschappij
Veiligheid infrastructuur	Klanten
Intelligente netten	Klanten
Innovatie	Klanten/Maatschappij
Privacy	Klanten
Capaciteitsplanning	Klanten
Regulering	Aandeelhouders
Ketenverantwoordelijkheid	Klanten
Solide rating	Aandeelhouders
Slimme meters	Klanten



	Organisatie	Interactievorm	Doel	Hoofdstuk
Klant consument zakelijk	Webpanel Klantenman Klantenpanels Consumentenorganisaties	Digitaal panel Klachten en mediation (per casus) Kwalitatief onderzoek (divers) Dialoog (divers)	Samenwerking, dialoog/ relatiebeheer en verbeteren dienstverlening	Klanten
	Brancheorganisaties	Dialoog/relatiebeheer (divers)	Samenwerking, dialoog/ relatiebeheer en verbeteren dienstverlening	Klanten
Energie- sector	Netbeheerders E-decentraal Netbeheer Nederland	Deelname bestuur (maandelijks) Werkgroepen (maandelijks) Stichting e-laad (continu)	Kennisuitwisseling, partnerships, belangenbehartiging, samenwerking	Klanten Maatschappij
Overheden	Provincies en gemeenten	Consultatie, samenwerking en projecten (projecten ad hoc)	Afstemmen klimaat- en milieuplannen en projecten	Klanten
	Rijksoverheid	Consultatie, inspreken, zienswijzen (projecten ad hoc)	Belangen expressie en (pro)actieve dialoog	Maatschappij
Maatschappelijke organisaties	Natuur- en milieuorganisaties	Consultatie en dialoog over aanleg projecten, duurzaamheidsthema's (projecten ad hoc)	Faciliteren duurzame energievoorziening	Klanten
	Woningbouwcorporaties, ontwikkelaars, bedrijfsleven	Afstemming, deelname aan verenigingen en stichtingen (veelvuldig)	Participatie en dialoog/ relatiebeheer	Klanten
Multi-stakeholder en netwerkorganisaties	Urgenda Kenniskring Amsterdam NEN Normcommissie ISO 26000 MVO Nederland	Deelname bestuur, bijeenkomsten, sponsoring (periodiek)	Samenwerking met kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheid, duurzaamheid stimuleren	Maatschappij
Leveranciers	Aannemers en industrie Leveranciers goederen en diensten	Dag van de aannemerij (1x per jaar) Leveranciersdagen Thema overleg MVI-overleg	Samenwerking en dialoog/ relatiebeheer	Maatschappij
Medewerkers	Medewerkersonderzoek Medezeggenschap Jongerennetwerk Tension Vrouwennetwerk Lianne Personeelsvereniging	Kwantitatief onderzoek (ieder halfjaar) Formele overlegvergadering (maand) Dialoog/workshops/bijeenkomsten/ Alliander Expeditie (divers) Medewerkersvereniging	Participatie, dialoog en medewerkersbetrokkenheid	Medewerkers
Kennis- instellingen	Onderwijs- en kennisorganisaties	Samenwerking met Radboud Universiteit, HAN, ROC's (periodiek)	Kennisuitwisseling en partnerships	Medewerkers Maatschappij
Toezicht- houders	Nederlandse Mededingingsautoriteit Energiekamer	Periodieke bijeenkomsten over actuele onderwerpen en issues Standaard en ad hoc informatieverzoeken	Informerende, uitwisseling en toelichting	Klanten
	Staatstoezicht op de Mijnen Onderzoeksraad voor Veiligheid	Periodieke bijeenkomsten over actuele onderwerpen en issues Standaard en ad hoc informatieverzoeken	Informerende, uitwisseling en toelichting	Klanten
Aandeelhouders en vreemd vermogen- verschaffers	Belanghebbende provincies en gemeenten	Algemene Vergadering Aandeelhouders (tenminste 1x per jaar), overleg met grootaandeelhouders (tenminste 1 x per jaar), werkstages	Formeel, informeel overleg, kennis en inzicht activiteiten	Aandeelhouders en vreemd vermogen- verschaffers
	Financiers, investeerders en kredietbeoordelaars	Periodiek overleg en verslag over financiële prestaties	Verantwoording en toelichting	Aandeelhouders en vreemd vermogen- verschaffers



Bijlage 4: Onderzoek Deloitte naar de kwaliteit van risicoparagrafen in het jaarverslag

Risicoparagraaf
mist aansluiting
met strategie
Ontwikkeling
risicoparagrafen
2012



Managementsamenvatting

Risicoparagrafen zijn sinds vorig jaar actueler geworden en daarmee transparanter. Ook is duidelijk een ontwikkeling zichtbaar richting geïntegreerde verslaglegging. In vervolg op eerdere onderzoeken analyseerde Deloitte ook dit jaar de risicoparagrafen van AEX genoteerde ondernemingen. Het onderzoek omvatte de jaarverslagen over 2012 en bracht een aantal interessante ontwikkelingen aan het licht.

Ondernemingen hebben meer aandacht voor specifieke trends en risico's. Daarnaast laten de risicoparagrafen zien dat ondernemingen zich er meer van bewust zijn dat het belangrijk is om transparant te zijn over actuele risico's. Een verbeterslag is nodig waar het gaat om het duiden van de effecten van risico's en het aangeven wat de kansen zijn van het bewust nemen van risico's. Met name op dat laatste punt; de samenhang tussen de strategie van ondernemingen en hun risicomanagement kan beter tot uitdrukking komen in de risicoparagraaf. Daarmee wordt immers pas een volledig beeld gegeven van de kansen en risico's waar de organisatie rekening mee moet houden.

Trends en risico's beter benoemd

Ondernemingen beschrijven in de risicoparagrafen van 2012 actuelere en specifiekere trends en risico's ten opzichte van 2011. Dat is een duidelijke verbetering. Ook de aard van de gesignaleerde risico's verschuift: het aandeel externe strategische risico's neemt duidelijk af ten gunste van het percentage operationele risico's.

Dat operationele risico's vaker worden genoemd laat zien dat ondernemingen, mogelijk bewuster worden van de snel veranderende omgeving waarin ze opereren, en van de factoren die ze kunnen beïnvloeden. Strategische risico's zijn vaak gerelateerd aan externe factoren waar een onderneming in de huidige crisis moeilijk grip op heeft. Voorheen presenteerden ondernemingen passief de externe risico's vanuit de invalshoek van een mogelijk benadeelde.

Wij zien nu een ontwikkeling waarin ondernemingen laten zien dat zij de bedrijfsvoering aan die externe omstandigheden aanpassen. De risicoparagraaf wint hiermee aan actualiteit.

Effecten van de risico's nog onderbelicht

Een blijvend punt van zorg is dat ondernemingen er moeilijk in slagen om de verwachte effecten van die risico's te duiden en hun beheersmaatregelen toe te lichten. Wat is bijvoorbeeld het effect van de marktomstandigheden in Zuid-Europa op de eigen bedrijfsvoering en financiële performance? En welke concrete maatregelen hebben ze daarvoor getroffen, zoals het afstoten of verschuiven van activiteiten?

Onvoldoende aandacht voor kansen

Een derde opvallende observatie is dat ondernemingen in hun risicoparagraaf vooral de negatieve kanten van risico's benadrukken en duidelijk minder vaak ingaan op de risico's die ze bewust nemen om kansen te verzilveren of kansen die ze mogelijk laten lopen. Dit komt in de jaarverslagen wel aan de orde, maar dan voornamelijk in het verslag van de raad van bestuur en niet in de risicoparagraaf. Dit duidt erop dat ondernemingen in de wijze van verslaggeving nog te weinig aandacht hebben voor de samenhang tussen hun strategie en hun risicomanagement. Ondernemingen lijken hier een kans te missen. Een beter inzicht voor de stakeholders in hun toekomstperspectief is alleen mogelijk als er een volledig beeld bestaat van de onderneming, met de kansen en risico's waar ze rekening mee moeten houden.

Met het verschaffen van dat inzicht geven ondernemingen een positieve boodschap af, omdat ze actief laten zien hoe zij risico's nemen om kansen te benutten.

Op weg naar integraal risicomanagement?

Het is een positieve ontwikkeling dat ondernemingen meer aandacht besteden aan risico's die actueel en voor hen relevant zijn. Wel schieten ze nog te kort bij het duiden van de effecten van die risico's. Ook geven ze te weinig aan wat hun risicobereidheid is en welke risico's ze dus bewust nemen. De strategie wordt daardoor in de verslaggeving onvoldoende onderbouwd.

De maatschappij geeft al jaren signalen af dat zij meer behoefte heeft aan relevante informatie over de meerwaarde die ondernemingen willen creëren en de risico's die daarop van invloed zijn. Wij vinden dat ondernemingen nu deze stap moeten gaan maken, in de richting van Integrated Reporting (IR), met integraal risicomanagement als tussenstap.

Sleutelrol voor risicoparagraaf

Wij zijn van mening dat 'integraal risicomanagement' hierbij kan helpen. Wij sluiten hierbij nauw aan bij de definitie van De Nederlandsche Bank, waarin integraal risicomanagement een interactief proces is, waarbij de strategie wordt gekoppeld aan het risicoprofiel en de risicobereidheid van de onderneming. De kern is dat risico's geïdentificeerd worden en dat men helder vastlegt welke risico's worden geaccepteerd en welke worden gemitigeerd. Op basis daarvan kunnen de prestaties uit het verleden namelijk op een zinvolle manier worden vergeleken met de verwachtingen voor de toekomst, zoals die in de strategie zijn verwoord. Doorgaans wordt de terugblik op de afgelopen periode nu verzorgd door de CFO, terwijl de strategie voor de toekomst wordt gegeven door de CEO. Integraal risicomanagement is in staat om die twee elementen te verbinden.

Door op die basis te rapporteren zouden veel van de tekortkomingen van de onderzochte risicoparagrafen kunnen worden verholpen. Vooral het duiden van kansen, juist in een tijdgewricht waarin ondernemingen het zich niet kunnen veroorloven om kansen te laten lopen, is van fundamenteel belang voor het inzicht van stakeholders. Op deze wijze kunnen ondernemingen degene aan wie zij hun bestaansrecht ontleen, informeren en aan hen binden. Een risicoparagraaf met deze inhoud is ook nodig voor de mogelijk op korte termijn te verwachten wettelijke verplichting dat accountants een meer informatievere controleverklaring moeten afgeven.

Hierin worden de belangrijkste risico's die bij de controle zijn onderkend, ook in de verklaring opgenomen.

De ontwikkeling van de risicoparagraaf sluit eveneens aan bij de ontwikkelingen van Integrated Reporting. Bij Integrated Reporting staat geïntegreerde besluitvorming centraal staat en verantwoording over de wijze waarop ondernemingen op termijn waarde creëren. Het resultaat is dat bedrijfsvoering en verantwoording niet alleen plaatsvindt op basis van korte termijn financiële informatie, maar ook de verbanden aangeeft met de verwachtingen en ontwikkelingen voor de toekomst en de gevolgen daarvan op de strategie en het business model van de onderneming.

Doelstelling

Deloitte heeft een onderzoek uitgevoerd naar de risicoparagrafen in de jaarverslagen van AEX-genoteerde ondernemingen over 2012. Het is het derde opeenvolgende jaar dat deze studie is uitgevoerd. Doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de belangrijkste ontwikkelingen en trends, en de kwaliteit van risicoparagrafen, om zo bij te dragen aan de discussie over het risicomanagement en de verantwoording van ondernemingen.

De onderzoeksvragen waren:

- Een vooruitblik - In hoeverre zijn organisaties in staat om risico's en trends specifiek te maken voor de eigen organisatie?
- Een terugblik - Welke risico's hebben verschillen in resultaatontwikkeling (omzet) van organisaties veroorzaakt?
- Algemene ontwikkeling - Welke veranderingen hebben afgelopen jaren plaatsgevonden in de gerapporteerde risico's?

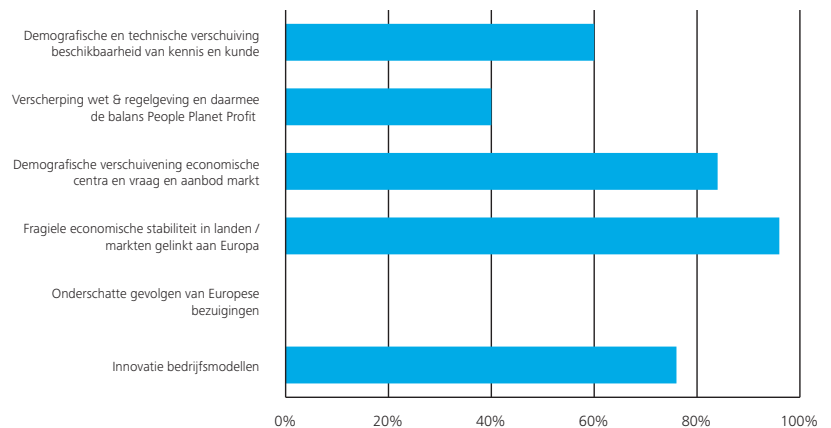
Een verantwoording van dit onderzoek is opgenomen in de bijlage.

Trends & risico's

Om inzicht te verschaffen in hoeverre ondernemingen in staat zijn om risico's en trends specifiek te maken voor de eigen organisatie, zijn zes trends of risicogebieden geïdentificeerd die actueel zijn of waarvan verwacht wordt dat ze dat zullen worden. Op basis hiervan zijn de risicoparagrafen nader onderzocht.

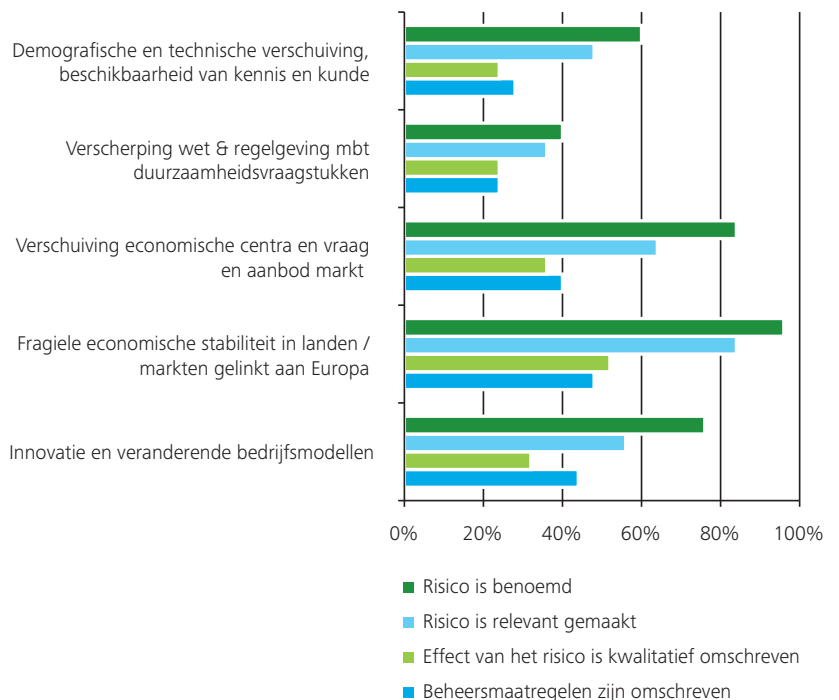
Fragiele economische stabiliteit in Europese markten wordt door bijna alle onderzochte risicoparagrafen erkend als risico, terwijl specifieke risico's als gevolg van Europese overheidsbezuinigingen niet worden genoemd.

Trends en risico's genoemd in risicoparagrafen



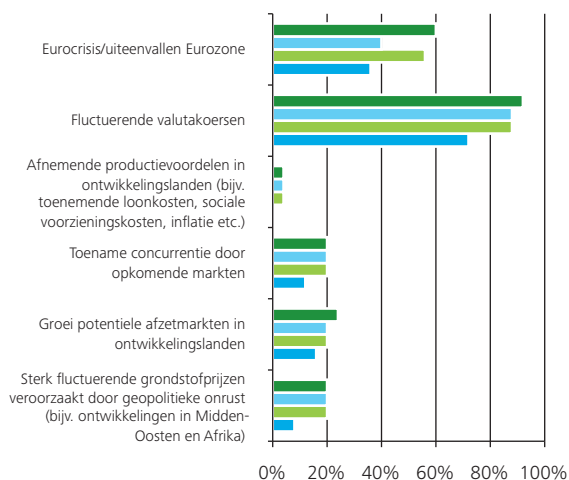
Over het algemeen wordt een risico (indien benoemd) nader toegelicht qua relevantie voor een onderneming, maar in veel mindere mate wordt het effect van een risico in kwalitatieve termen toegelicht, noch de mate van beheersing.

Toelichting genoemde trend/risico



Ontwikkeling in het toelichten van trends en risico's

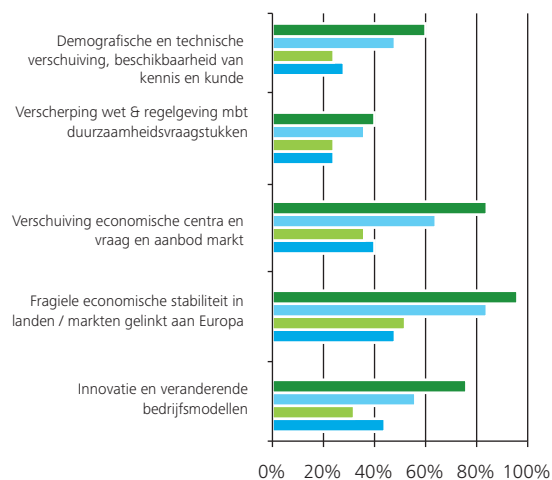
Trends en risico analyse 2011



- Risico is benoemd
- Risico is relevant gemaakt
- Effect van het risico is kwalitatief omschreven
- Beheersmaatregelen zijn omschreven

Vorig jaar is een zelfde analyse uitgevoerd voor risicoparagrafen van 2011, met de trends en risico's die destijds actueel waren of werden verwacht. De risicoparagrafen van 2012 laten duidelijk vooruitgang zien met betrekking tot actualiteit.

Trends en risico analyse 2012



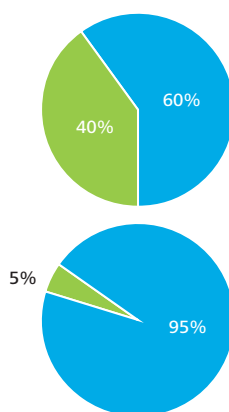
Weinig aandacht voor effecten van risico's en voor beheersmaatregelen

De actuele en verwachte trends en risico's worden in de risicoparagrafen van 2012 vaker toegelicht. Net als in 2011 wordt er nog steeds weinig melding gemaakt van de verwachte effecten van risico's en de getroffen beheersmaatregelen.

Het is een opvallende trend, die mogelijk wordt verklaard doordat bedrijven meer recente ontwikkelingen signaleren dan voorheen. Het vereist ten slotte veel van het risicomanagementproces om in te schatten wat de effecten van actuele ontwikkelingen zullen zijn. Ondernemingen kunnen voordeel hebben bij een meer integrale vorm van risicomanagement, waarin meer nadruk wordt gelegd op het identificeren van trends, risico's en kansen, en waarbij transparant wordt gerapporteerd over de risico's die een bedrijf wil beheersen en de risico's die het bewust neemt.

Resultaatontwikkeling 2012 afgezet tegen de risico's

Om inzicht te verschaffen in de mate waarin resultaatontwikkeling van een onderneming zich verhoudt met de gerapporteerde risico's, zijn tien ondernemingen met de hoogste omzetsijging en daling in 2012 ten opzichte van 2011 onderzocht op de belangrijkste factoren van de omzetontwikkeling. Deze factoren/oorzaken zijn individueel vergeleken met hun verantwoording in de risicoparagraaf van 2011.



Top 5 omzet stijging

Gemiddeld genomen is zo'n 60% van de kansen toegelicht in de risicoparagraaf van vorig jaar (2011)

Top 5 omzet daling

Gemiddeld genomen zijn de meeste risico's toegelicht in risicoparagraaf van vorig jaar (2011)

■ risico/kans niet benoemd;
■ risico/kans is wel benoemd

Factoren omzetontwikkeling 2012

Top 5 omzet stijging	Meest genoemde oorzaken
• SBM Offshore • Fugro • Unilever • Koninklijke Boskalis Westminster • Koninklijke Philips Electronics	• Herstructurering van portfolio en kostenreductie (bijv. sterkere focus op key markets); • Strategische acquisities en verkopen (bijv. als reactie op consolidatieslag in de markt); • Strategische partnerships/samenwerkingsverbanden; • Toenemende vraag/groei in opkomende markten; • Spreiding van activiteiten (over verschillende sectoren, geografisch, etc.)
Top 5 omzet daling	Meest genoemde oorzaken
• Aperam • TomTom • ASML • ArcelorMittal • ING Groep	• De economische crisis en o.m. dalende marktvraag als gevolg hiervan in m.n. ontwikkelde landen; • Toenemende concurrentie/prijsdruk; • Dalende/stijgende grondstofprijzen (afhankelijk van bedrijf); • Stijgende kosten gerelateerd aan infrastructuur en productie; • Technologische vernieuwingen, druk op innovatie van bedrijfsmodel/producten, snel verouderde voorraad etc.

Ondernemingen zijn uitstekend in staat zijn om negatieve risico's te benoemen. Dat is namelijk gebeurd voor ongeveer 95% van de risico's. De risico's waarbij potentiële kansen (mogelijk) niet of onvoldoende worden benut worden significant minder vaak toegelicht, namelijk ongeveer 60%.

Gemiste kans

Ondernemingen missen hier een kans om beter inzicht te verschaffen in hun toekomstperspectief. Over het algemeen zijn ze transparant over de potentiële bedreigingen van hun financiële performance. Tegelijk zien ze nog onvoldoende het belang in van transparantie over hun strategie. Om daar werkelijk inzicht in te geven moet duidelijkheid worden verschaft over de kansen die een onderneming ziet, en over de risico's die daarom bewust worden genomen. Om een gefundeerde toekomstverwachting te kunnen geven zal de risicoparagraaf nauw moeten aansluiten bij de terugblik op de resultaten van de afgelopen periode en de vooruitblik op de komende periode. Uiteindelijk geeft een onderneming daarmee een positieve boodschap af, omdat ze actief laat zien hoe ze kansen wil benutten, maar ook welke betekenis een risico heeft voor de omzet en het verdienmodel.

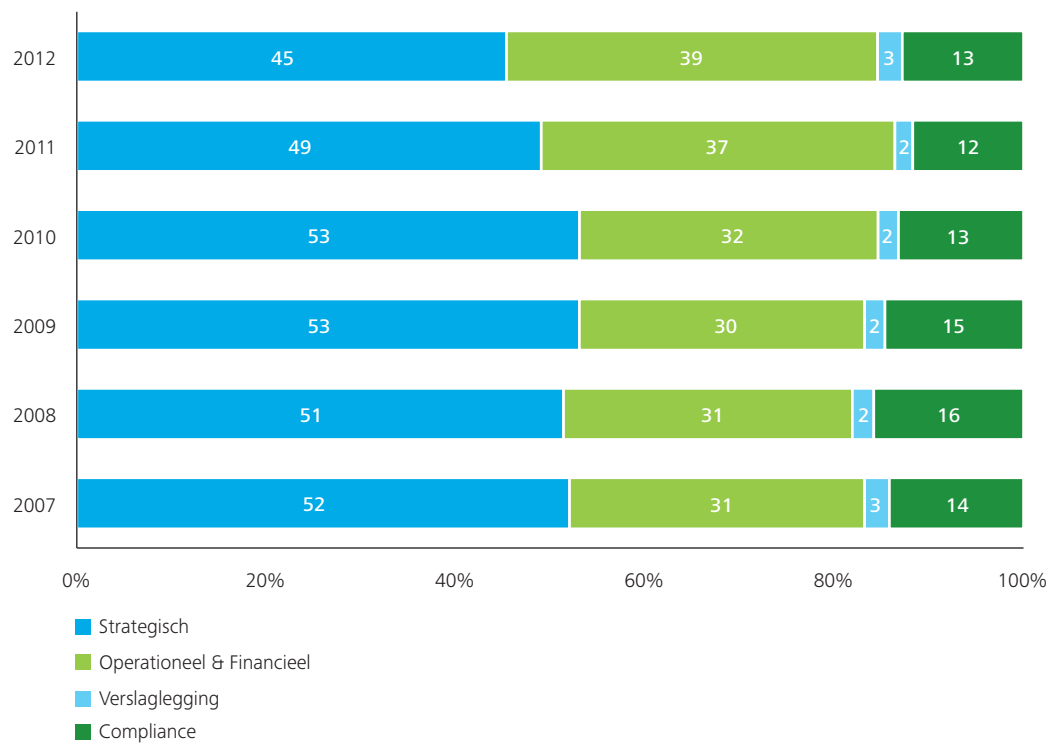
Dit past in de ontwikkeling om risicomanagement meer te zien als een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering, waardoor niet alleen de negatieve, maar ook de risico's die genomen worden om kansen te benutten meer aandacht krijgen. Bij integraal risicomanagement worden risico's namelijk gedefinieerd als gebeurtenissen die het halen van de ondernemingsdoelstellingen in de weg kunnen staan. Om die doelstellingen te realiseren en kansen te verzilveren zullen bepaalde risico's juist echter bewust genomen moeten worden.

Ontwikkelingen gerapporteerde risico's

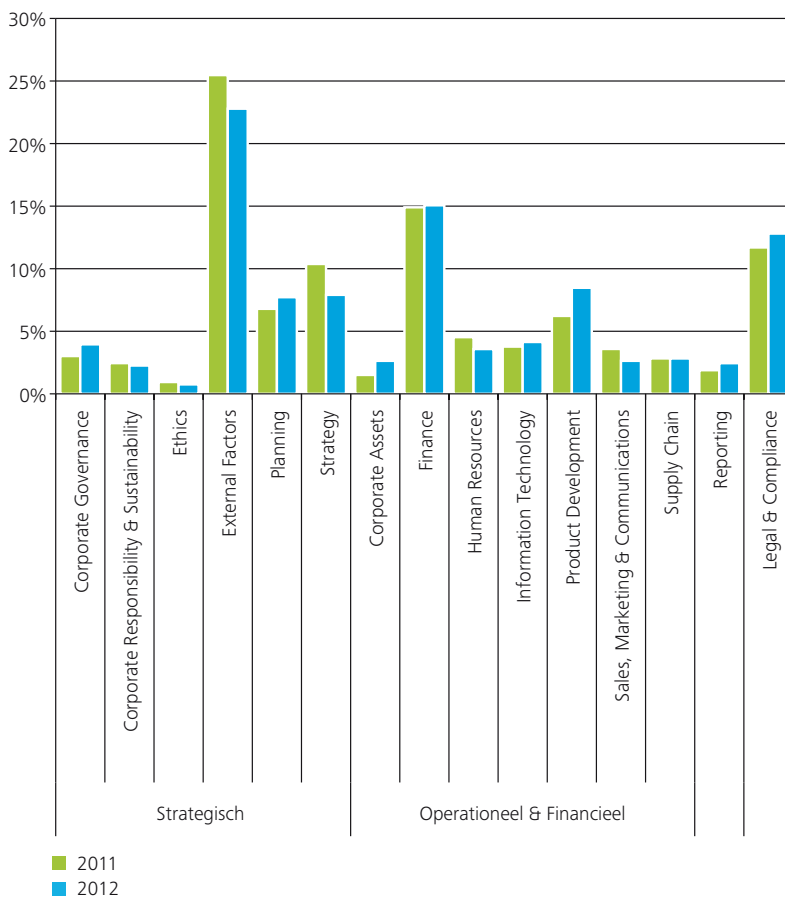
Om inzicht te verschaffen hoe gerapporteerde risico's zich ontwikkelen, worden risicoparagrafen sinds 2007 onderzocht op gerapporteerde categorieën en onderwerpen.

Een verschuiving is duidelijk zichtbaar in de gerapporteerde strategische risico's in vergelijking met voorgaande jaren. Met 45% van de gerapporteerde risico's maken strategische risico's nog altijd het merendeel van de risico's uit, maar dit percentage is het laagste sinds 2007. Het percentage operationele risico's is echter gestegen tot 39%, het hoogste percentage van de laatste zes jaar. Het volgende overzicht geeft nader inzicht de typen gerapporteerde risico's.

Ontwikkeling gerapporteerde risico's 2007-2012 in %



Ontwikkeling gerapporteerde risico's 2011 en 2012



Het aantal strategische risico's neemt voornamelijk af op het gebied van externe factoren en strategie (uitvoering). De operationele risico's nemen vooral toe op het gebied van technologie, productontwikkeling en corporate assets.

Veranderende focus

Er wordt duidelijk meer gerapporteerd over zaken die de onderneming zelf kan beïnvloeden, zoals technologie en productontwikkeling. Er is reden om deze trend positief te beoordelen. Ondernemingen benadrukken hiermee hun unieke karakter. In plaats van externe risico's naar voren te schuiven rapporteren ze meer over de operationele wijze waarop ze op die externe risico's reageren. Daarmee kunnen ze zich beter onderscheiden.

Daarbij kan worden opgemerkt dat ondernemingen in het huidige tijdsgewricht wellicht ook minder grip hebben op externe risico's en veranderingen. Operationele risico's hebben over het algemeen een kortere termijn karakter dan strategische risico's, dit is typerend voor tijden van crisis. Onder die omstandigheden verandert de wereld voortdurend. Het lijkt erop dat ondernemingen er prioriteit aan geven om oplossingen te zoeken in hun eigen invloedssferen en om zaken in eigen huis op orde te brengen, en dat is in tijden van crisis een gezonde focus.

Integraal risicomanagement en Integrated Reporting

De tekortkomingen in risicoparagrafen kunnen opgelost worden door een meer integrale aanpak van risicomanagement. Het is belangrijk om te benadrukken dat integraal risicomanagement geen doel op zich is, maar een interactief proces. Door middel van dit interactieve proces wordt de strategie gekoppeld aan het risicoprofiel en de risicobereidheid van de organisatie, en worden risico's geïdentificeerd, beheerst en gemonitord. Zo ontstaat een zelflerende en zelfsturende organisatie, die zich bewust is van de verschillende risico's en de samenhang daartussen, maar die ook inzicht heeft in de opties voor beheersing en de consequenties daarvan.

Integraal risicomanagement wordt in onze ogen gezien als onderdeel van de ontwikkeling naar Integrated Reporting, waarbij een onderneming transparant is over de manier waarop ze op korte, middellange en lange termijn waarde creëert. Het gaat er daarbij niet zozeer om een geïntegreerd rapport af te leveren bij wijze van eindproduct, maar om een fundamentele verandering teweeg te brengen in het gedrag en denken van een onderneming. Het resultaat, 'integrated thinking', stelt een onderneming in staat om de verbanden tussen bedrijfsonderdelen te begrijpen en de interne barrières te doorbreken, zodat uiteindelijk het creëren van waarde door de onderneming als geheel centraal staat. Hierbij wordt rekening gehouden met relaties en afhankelijkheden die onder andere bestaan ten aanzien van:

- de bronnen die een onderneming gebruikt en beïnvloedt (people, planet en profit);
- de kwaliteit en capaciteit van de interne beheersingsomgeving;
- het gehanteerde business model en de gekozen strategie om te reageren op kansen, risico's en veranderingen in de externe omgeving;
- de bedrijfsactiviteiten, resultaten en effecten op de eerdergenoemde bronnen.

In de tabel op pagina 11 wordt weergegeven welke elementen uit het concept raamwerk Integrated Reporting, de benodigde ontwikkelingen in de risicoparagrafen tegemoet kan komen.



Onderwerp	Toelichting (in het Engels) volgens Integrated Reporting concept raamwerk
Beter voldoen aan verwachtingen van stakeholders	The more integrated thinking is embedded in the business, the more likely it is that a fuller consideration of stakeholders' legitimate needs, interests and expectations is incorporated as an ordinary part of conducting business.
Monitoring en analyseren van externe omgeving om kansen en risico's te identificeren	Continuous monitoring and analysis of the external environment in the context of the organization's mission and vision identifies opportunities and risks relevant to the organization.
Inzicht in kansen en risico's; en performance vanuit het verleden en toekomst	Highlighting significant opportunities, risks and dependencies flowing from the organization's market position and business model. An explanation of those charged with governance's view of: • the relationship between past and future performance, and the factors that may change that relationship; • how the organization balances short, medium and long term interests.
Transparantie over keuzes die gemaakt worden en risico's die genomen worden	Information that enables assessment of the ability of an organization to create value over time is communicated through a description that includes: how the organization has used and intends to use the different capitals, the effects on and the trade-offs between those capitals over time, and the organization's value drivers and the opportunities and risks that affect them.
Belang stakeholders en besluitvorming	Stakeholders provide useful insights about matters that are important to them that also affect the organization, including economic, environmental and social issues. These insights assist the organization to: • Understand how stakeholders perceive value • Identify future trends that may not yet have come to general attention but which are rising in significance • Identify material matters, including opportunities and risks • Develop and evaluate strategy • Manage risks • Implement activities, including strategic and accountable responses to material matters.
Transparant zijn over verwachtingen en intenties van de onderneming (inclusief de risico's)	Care is needed to ensure the organization's stated expectations, aspirations and intentions are grounded in reality. They need to be commensurate with the ability of the organization to deliver on the opportunities available to it (including the availability, quality and affordability of appropriate capitals), and a realistic appraisal of the organization's competitive landscape and market positioning, and the risks it faces.

Onderdelen nog onvoldoende uitgewerkt

Het mag duidelijk zijn dat hoe meer ondernemingen voldoen aan de verwachtingen van stakeholders, en hoe meer relevante informatie ze geven waar stakeholders beslissingen op kunnen baseren, hoe meer kansen ze hebben om stakeholders aan zich te binden.

Hier is echter in de praktijk nog niet optimaal invulling aan gegeven, voornamelijk doordat de verwachte trends, effecten van risico's en kansen nog onvoldoende zijn uitgewerkt. Ook het beheersen van risico's moet meer aandacht krijgen.

De verwachtingen voor de toekomst kunnen niet uitsluitend gebaseerd zijn op risico's, maar moeten ook helderheid geven over de kansen die een onderneming wil verzilveren, en de risico's die daarvoor genomen moeten worden. Alleen dan zijn gefundeerde keuzes mogelijk.

De laatste twee elementen in tabel x, expliciteren dat nog eens. De strategie concentreert zich voornamelijk op de verwachtingen en de ambities van de onderneming, en zet de koers uit die de onderneming moet volgen. Integrated Reporting vereist dat die strategie wordt verbonden aan een realistische inschatting van de marktpositie van de organisatie, de risico's en de effecten daarvan.

Begrijpelijkerwijs bestaat er bij sommige ondernemers koudwatervrees om open te zijn over hun ondernemersrisico. Die vrees is echter onnodig. Door transparant te zijn over de risico's die men bewust neemt kan een ondernemer zich onderscheiden van zijn collega's en concurrenten. Dat is in het belang van alle stakeholders, en stelt kapitaalverstrekkers in staat om een bewuste keuze te maken voor het financieren van een onderneming.

Verantwoording

Onderzoeksvragen:

- Een vooruitblik - In hoeverre zijn organisaties in staat om risico's en trends specifiek te maken voor de eigen organisatie?
 - Is een risico (o.b.v. trends/ontwikkelingen) genoemd?
 - Indien ja:
- Is de ontwikkeling/trend/risico specifiek omschreven/vertaald naar de eigen organisatie?
- Is het kwalitatieve effect/de impact voor de organisatie beschreven?
- Zijn de getroffen beheersmaatregelen beschreven?
- Een terugblik - Welke risico's hebben verschillen in resultaatontwikkeling (omzet) van organisaties veroorzaakt?
 - Welke risico's hebben het verschil veroorzaakt?
 - Hadden organisaties het risico verwacht?
- Algemene ontwikkeling - Welke veranderingen hebben afgelopen jaren plaatsgevonden in de gerapporteerde risico's?

Ondernemingen in scope

Het onderzoek betrof alle organisaties die in heel 2012 AEX-genoteerd waren.

- Aegon
- Air France – KLM
- AkzoNobel
- Aperam
- ArcelorMittal
- ASML
- Corio
- Fugro
- Heineken
- ING Groep
- Koninklijke Ahold
- Koninklijke Boskalis Westminster
- Koninklijke DSM
- Koninklijke KPN
- Koninklijke Philips Electronics
- PostNL
- Randstad
- Reed Elsevier
- Royal Dutch Shell
- SBM Offshore
- TNT Express
- TomTom*
- Unibail Rodamco
- Unilever
- Wolters Kluwer

* TomTom was tot oktober 2012 AEX-genoteerd en is daarna vervangen door Douwe Egberts (DE). Doordat TomTom in 2012 grotendeels in de AEX zat, is deze onderneming wel opgenomen en DE niet.

Bronnen

- Economist Intelligence Unit (www.eiu.com)
- De Nederlandse Bank ([/www.toezicht.dnb.nl](http://www.toezicht.dnb.nl))
- Deloitte Research: 'Analyse Risicoparagrafen – Op weg naar inzicht en relevantie in 2012', 2012
- Deloitte Research: 'Shifting from long reports to reporting on the long term – Current reporting compared with the Integrated Reporting framework', 2013
- Deloitte quarterly outlook reports (www.corpgov.deloitte.com/site/us/deloitte-periodicals/economic-outlook)
- Deloitte Risk Intelligence Map™
- IMF economic outlook: Coping with High Debt and Sluggish Growth, October 2012
- Integrated Reporting (www.theiirc.org)
- UN economic prospects: World Economic Situation and Prospects, 2013
- World Bank: Global Economic Prospects, January 2013
- World Economic Forum: Global Risks 2013, Eighth Edition

Risicocategorieën

Voor de algemene analyse van de ontwikkelingen van de gerapporteerde risico's zijn de volgende hoofd- en subcategorieën gehanteerd:

De risicocategorieën zijn vastgesteld op basis van de COSO classificatie in combinatie met de Deloitte Risk Intelligence Map™.

Strategische risico's

- Corporate Governance
- Corporate Responsibility & Sustainability
- Ethics
- External Factors
- Planning
- Strategy

Verslaglegging risico's

- Reporting

Operationele & Financiële risico's

- Corporate Assets
- Finance
- Human Resources
- Information Technology
- Product Development
- Sales, Marketing & Communications
- Supply Chain

Compliance risico's

- Legal & Compliance

Toelichting geselecteerde trends en risico's

Trends/risico	Korte toelichting
Innovatie en veranderende bedrijfsmodellen	De snel veranderende consumentenvraag en technologische ontwikkelingen (o.a. social media) vragen om vernieuwing van de (traditionele) bedrijfsmodellen.
Gevolgen van Europese bezuinigingen	De bezuinigingsmaatregelen in Europa hebben negatieve korte termijneffecten op het economisch herstel, bijvoorbeeld een negatieve invloed op het investeringsklimaat en het creëren van banen.
Fragiele economische stabiliteit in landen / markten gelinkt aan Europa	Traag economisch herstel van de wereldeconomie, in het bijzonder fragiele Europese landen en landen met sterk economische banden met Europa.
Verschuiving economische centra en vraag en aanbod markt	"Shifting Economies": Verdergaande concurrentie en prijsdruk door versnelde globalisatie (mede door technologische mogelijkheden) en een toename van economische activiteiten in opkomende economieën (emerging markets).
Verscherping wet & regelgeving m.b.t. duurzaamheidsvraagstukken	Toenemende wet- en regelgeving met betrekking tot duurzaamheidsvraagstukken, zoals milieu, uitstoot en uitputting van resources. Verschuiving van "duurzaamheid gewenst" naar "duurzaamheid verplicht" heeft gevolgen voor de bedrijfsvoering van organisaties.
Demografische en technische verschuiving, beschikbaarheid van kennis en kunde	Ontwikkeling van kennis en kunde van personeel vindt in toenemende mate plaats in de mondiale arena. De veranderende demografie en de verbeterde bereikbaarheid en beschikbaarheid van informatie hebben gevolgen voor de concurrentiepositie van bedrijven in de markt.

Toelichting onderzoek

- Dit onderzoek betreft geen wetenschappelijk onderzoek, maar is bedoeld om nader inzicht te krijgen in de ontwikkelingen van risicoparagrafen.
- Relevantie van de geselecteerde trends/risico's kan verschillen tussen de ondernemingen in scope.
- Resultaten van dit onderzoek zijn niet gevalideerd met organisaties.
- De risicoparagrafen verschillen tussen organisaties qua format, maar ook de omschrijvingen van risico's variëren van beperkt tot gedetailleerd.
- Organisaties besteden in de praktijk mogelijk aandacht aan meer risico's dan is opgenomen in de risicoparagrafen.