

Van Integrated Reporting naar Integrated Thinking

Whitepaper

Door Diane Zandee, Consultant Circular & Sustainable Finance & onderzoeker

Inleiding

Een geïntegreerd jaarverslag begint een geaccepteerd begrip te worden. Veel bedrijven hebben een verslag, jaarlijks worden diverse benchmarks gedaan waarin gestreden wordt voor het beste geïntegreerde jaarverslag. Je ziet vaak de maatschappelijk georiënteerde bedrijven als Schiphol, NS of beursgenoteerde bedrijven in de top 3. De externe druk van de aandeelhouders om transparant te zijn ligt hier vaak aan ten grondslag. Deze bedrijven zijn zeker ook actief met het onderwerp duurzaamheid bezig, maar de vraag is of er ook echt intern op duurzame waarden gestuurd wordt. Is het niet toch een handige communicatieafdeling die hier extern slim over rapporteert? Mijn ervaring is dat veel bedrijven moeten nog een stap maken naar geïntegreerd denken, echt duurzaam denken voor hun bedrijf.

Wat is geïntegreerd denken?

Voor veel organisaties geldt dat de keuzes van een organisatie waarin geïnvesteerd wordt of waar budget aan besteed wordt, gebaseerd is op de financiële business case of gestuurd wordt door financiële doelstellingen. Het is ook best ingewikkeld om abstracte duurzame doelstellingen te vertalen naar je eigen organisatie en wat een team of zelfs individu hieraan kan bijdragen. Toch heb ik bedrijven gezien die hier wel succesvol in zijn. Het vraagt om authentiek leiderschap, een heldere missie en de doorvertaling naar strategie vanuit een transparante cultuur.

Purpose

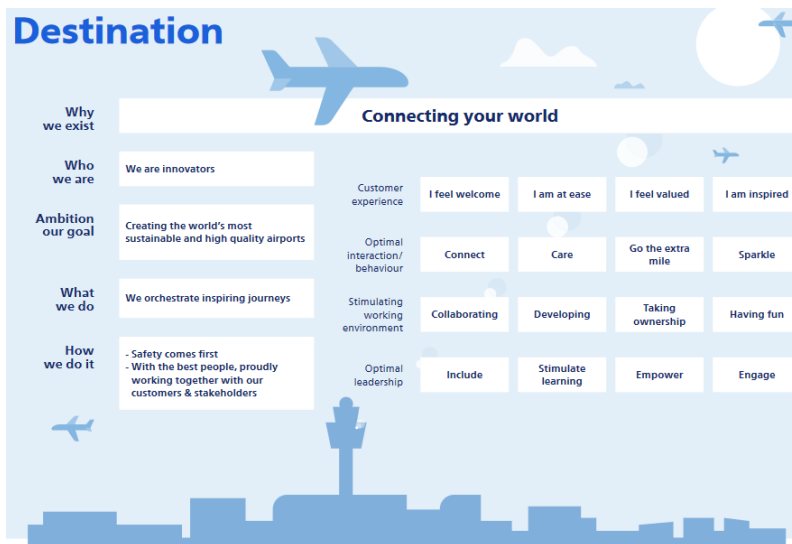
Naarmate de arbeidsmarkt krappert, zullen medewerkers sterker kijken naar de purpose van een bedrijf. Het heeft zichtbaar voordelen om een duidelijke purpose te hebben zoals Tony Chocolonely – 100% slaafvrije chocolade. Onderzoek van Bain & Company¹ in 2018 geeft aan dat medewerkers 2,25 keer zo productief zijn als gemiddelde medewerkers als zij geïnspireerd zijn door de purpose van het bedrijf waar ze voor werken. Onderzoek van Salesforce² in 2019 geeft aan dat 80% van de medewerkers impact wil maken met zijn werk en trots willen zijn op hun werk, dat overeenkomt met hun eigen waarden. Reden voor steeds meer bedrijven om zich te richten op de impact die zij willen maken met het bedrijf. Een belangrijk startpunt voor de aanpak van geïntegreerd denken.

Stakeholders

Een duurzaam bedrijf staat in contact met zijn omgeving, met de belangrijkste stakeholders en weet welke onderwerpen zij belangrijk vinden. Dus ga vanuit de purpose in gesprek met je stakeholders en breng in kaart welke onderwerpen in relatie tot jouw bedrijf belangrijk zijn voor hen. Verwerk dit tot een materialiteitsmatrix, waarin de visie van je eigen bedrijf (horizontale as) verwerkt is en de visie van je diverse stakeholders (verticale as). Als je de

¹ <https://www.thinkparallax.com/Insight/5-reasons-why-purpose-matters-to-employees/>

² <https://www.frank.news/nl/article/marketing/purpose-hype-of-nieuwe-norm-wees-niet-de-volgende-kodak.html>



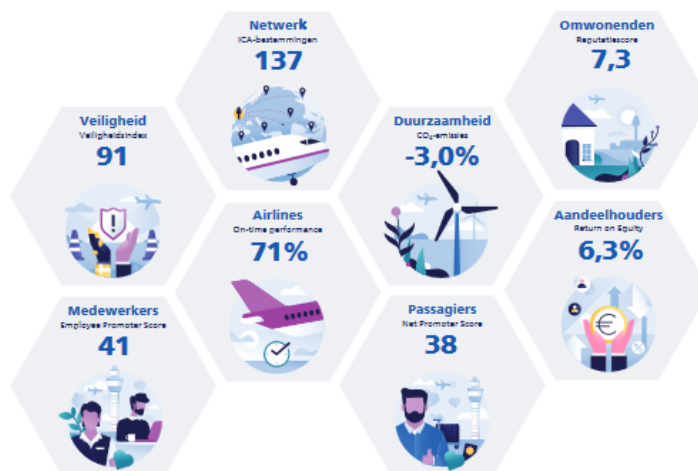
belangrijkste onderwerpen verder plaatst van het o-punt, ontstaat er een kwadrant rechts bovenin, die houvast geeft voor de strategie om je purpose te verwezenlijken.

In 2019 heb ik met Schiphol de herijking van de purpose ervaren. Het was een proces waar een groot deel van de organisatie bij betrokken is geweest in diverse workshops. Het resultaat staat, slechts een aantal

weken nadat het intern is gepresenteerd al gepubliceerd in het jaarverslag. Dat is transparantie.

Veranker je koers in je strategie

Maak je doelstellingen binnen de strategie zo concreet mogelijk en zorg dat je de waarden kunt meten. Probeer de waarden die je stakeholders aangegeven, wat ze belangrijk vinden ook te vertalen naar gekwantificeerde doelstellingen, zoals klanttevredenheid (score 1-10), CO2 emissies (#ton of % reductie), veiligheid (# incidenten), et cetera.



Vervolgens rapporteer je hierover iedere maand. Inzicht op reguliere basis is belangrijk, het liefst iedere maand nieuwe informatie, zodat je kunt bijsturen. Belangrijker dan hier maandelijks over rapporteren is het gesprek dat hierover in de organisatie plaatsvindt. Met name knelpunten tussen indicatoren geven aanleiding voor gesprek. Daar waar je veiligheid wilt vergroten, maar een mogelijk een negatieve impact op de tevredenheid van passagiers. Het gesprek maakt dat je echt werkt met geïntegreerde waarden. Ik heb gezien dat dit helpt om elkaar beter te begrijpen en beter samen te werken.

Aan de slag of meer weten?

Wil je zelf ook aan de slag met een geïntegreerd jaarverslag? Neem gerust contact op voor een verkennend gesprek.



Diane Zandee
Circular & Sustainable Finance Consultant
Diane.zandee@finchainconsulting.com / +31629560095