

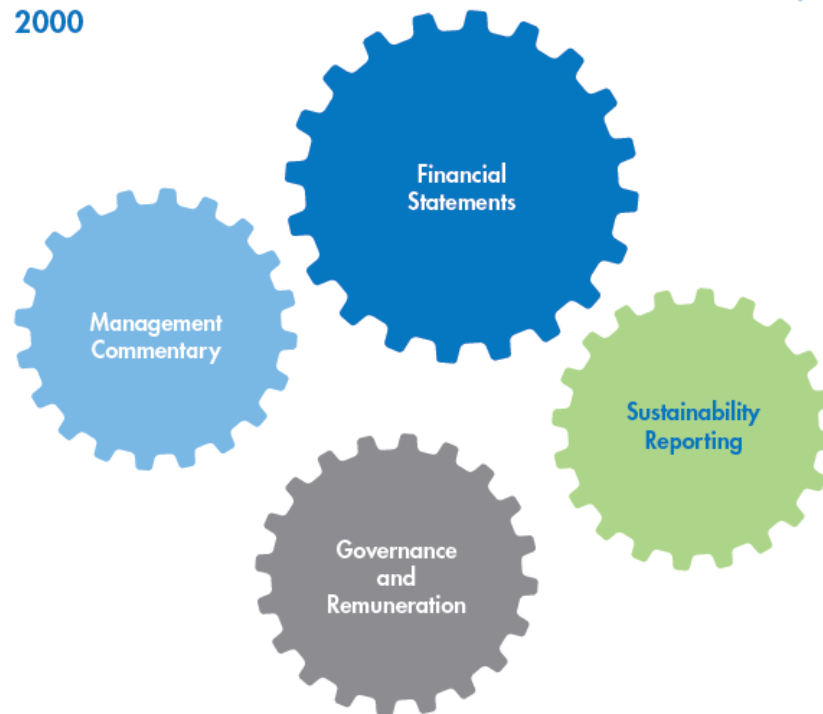
1960



1980



2000

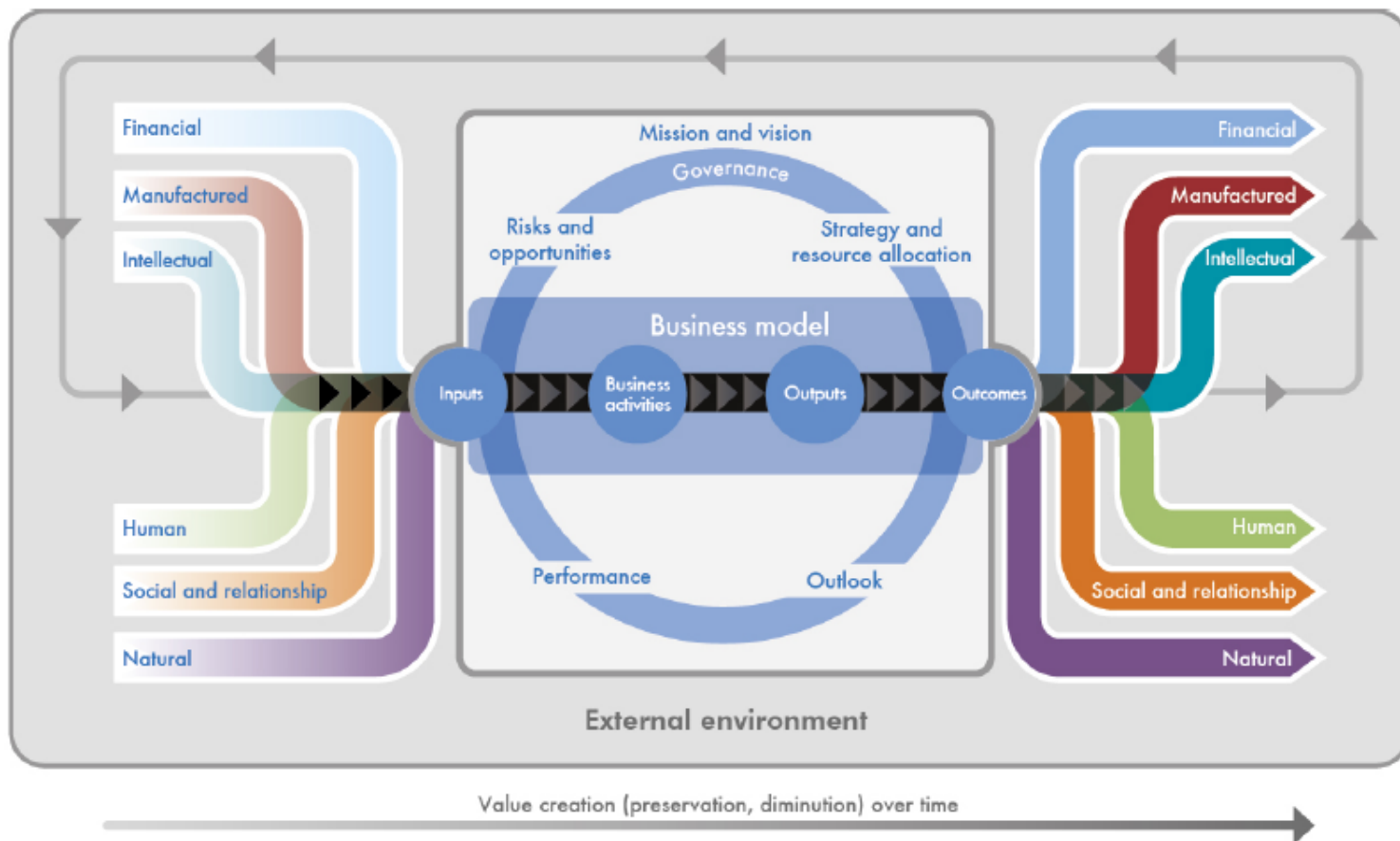


2010



Source: Discussion Paper, IIRC, September 2011

20/80



Source: The International <IR> framework, IIRC, December 2013

Integrated reporting in eight questions

Organizational overview and external environment



What does the organization do and what are the circumstances under which it operates?

Governance



How does the organization's governance structure support its ability to create value?

Business model



What is the business model?

Risks and opportunities



What are the risks and opportunities that affect the organization's ability to create value? How does the organization deal with them?

Strategy and resource allocation



Where does the organization want to go and how does it intend to get there?

Performance



To what extent has the organization achieved its strategic objectives? What are the outcomes in terms of effects on the capitals?

Outlook



What challenges and uncertainties is the organization likely to encounter in pursuing its strategy? What are the potential implications for its business model and future performance?

Basis of preparation and presentation



How does the organization determine what matters to include in the report and how are such matters quantified or evaluated?

“INTEGRATED REPORTING IS JUST
ANOTHER HYPE THAT ♪
DOESN'T BRING SIGNIFICANT VALUE
TO IR COMMUNICATIONS” ♪

“EVERY COMPANY STORY IS UNIQUE,♪
SO WE NEED ONLY PRINCIPLES♪
FOR EFFECTIVE ♪
INTEGRATED REPORTING – ♪
INSTEAD OF MORE RULES”♪

“INTEGRATED REPORTING SHOULD
SERVE *ALL* STAKEHOLDERS AND IS
THEREFORE MUCH MORE THAN AN
IMPROVED ANNUAL REPORT”♪

Thank you

© 2014 KPMG Advisory N.V., registered with the trade register in the Netherlands under number 33263682, is a subsidiary of KPMG Europe LLP and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ('KPMG International'), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the Netherlands. The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks of KPMG International.



Additional slide – Copyright line & proposal disclaimer

Delete slide after applying copyright and disclaimer

Copyright KPMG Holding

EN

© 2014 KPMG N.V., registered with the trade register in the Netherlands under number 34153857, is a subsidiary of KPMG Europe LLP and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ('KPMG International'), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the Netherlands.

The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks of KPMG International.

NL

© 2014 KPMG N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 34153857, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland. De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Copyright Audit

EN

© 2014 KPMG Accountants N.V., registered with the trade register in the Netherlands under number 33263683, is a subsidiary of KPMG Europe LLP and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ('KPMG International'), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the Netherlands. The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks of KPMG International.

NL

© 2014 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland. De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Disclaimer proposals Audit

EN

This proposal is made by KPMG Accountants N.V., a Dutch public limited liability company under Dutch law, a subsidiary of KPMG Europe LLP and a member firm of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ('KPMG International'), a Swiss entity, and is in all respects subject to the negotiation, agreement, and signing of a specific engagement letter or contract. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.

NL

Deze proposal is opgesteld door KPMG Accountants N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap, een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit, en is in alle opzichten onderhevig aan onderhandeling, overeenstemming en ondertekening van een opdrachtbevestiging of een contract. KPMG International verleent geen diensten aan cliënten. Geen enkel lid van het KPMG-netwerk heeft de bevoegdheid om KPMG International of enig ander lid jegens derden te binden of tot iets te verplichten, noch heeft KPMG International de bevoegdheid om enig ander lid te binden of tot iets te verplichten.

Copyright Advisory

EN

© 2014 KPMG Advisory N.V., registered with the trade register in the Netherlands under number 33263682, is a subsidiary of KPMG Europe LLP and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ('KPMG International'), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the Netherlands. The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks of KPMG International.

NL

© 2014 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland. De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Disclaimer proposals Advisory

EN

This proposal is made by KPMG Advisory N.V., a Dutch public limited liability company under Dutch law, a subsidiary of KPMG Europe LLP and a member firm of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ('KPMG International'), a Swiss entity, and is in all respects subject to the negotiation, agreement, and signing of a specific engagement letter or contract. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.

NL

Deze proposal is opgesteld door KPMG Advisory N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap, een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit, en is in alle opzichten onderhevig aan onderhandeling, overeenstemming en ondertekening van een opdrachtbevestiging of een contract. KPMG International verleent geen diensten aan cliënten. Geen enkel lid van het KPMG-netwerk heeft de bevoegdheid om KPMG International of enig ander lid jegens derden te binden of tot iets te verplichten, noch heeft KPMG International de bevoegdheid om enig ander lid te binden of tot iets te verplichten.