

Báo cáo tích hợp: *Góc nhìn từ các trường đại học*

 Th.sTrần Thị Thanh Thanh*

Nhận: 29/8/2019

Biên tập:

Duyệt đăng:

Mặc dù khuôn khổ của Hội đồng Báo cáo tích hợp Quốc tế chủ yếu đề cập đến các công ty vì lợi nhuận, nhưng đây cũng có thể là tài liệu tham khảo cho các cơ sở giáo dục đại học nhằm cung cấp thông tin ra bên ngoài.

Hiện tại, hầu hết các trường đại học trên thế giới chưa thực hiện các báo cáo tích hợp, nhưng tất cả các báo cáo đều chứa một số yếu tố của một báo cáo được tích hợp tốt. Báo cáo tích hợp sẽ là xu hướng mới cho các trường đại học khi khái niệm "giá trị" không chỉ là tiền, mà còn là các bên liên quan.

Abstract

Although the framework of the International Integrated Reporting Council primarily refers to for-profit companies, it also can be a reference for higher education and it provides a good opportunity to show sustainability information at universities. Most of universities have not implemented integrated reports yet, but all reports contain some elements of a well-integrated report. Integrated reports will be new trends for universities when the concept of "value" is not only money but also stakeholders.

Báo cáo tích hợp tại các trường đại học: Tại sao không?

Báo cáo tích hợp (Integrated Reporting) ra đời thông qua sáng kiến chung của Hội đồng Báo cáo tích hợp quốc tế (IIRC), được thành lập năm 2010. Sau khi thành lập, IIRC đã khởi động chương trình thí điểm để tìm cơ sở cho việc phát triển các nguyên tắc trong việc thực hành báo cáo tích hợp. Năm 2013, khuôn khổ quốc tế đầu tiên về báo cáo tích hợp được ban hành (khung IR quốc tế).

Tuy nhiên, lịch sử của các báo cáo tích hợp bắt đầu trước sáng kiến của IIRC, khi thế giới đối đầu

với các cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu và chuỗi thất bại của các công ty. Sự thất bại này làm xuất hiện một mối nghi ngờ lớn về khả năng cung cấp thông tin của báo cáo hiện tại. Báo cáo truyền thống còn bị chỉ trích khi tồn tại giới hạn lớn về một thước đo hiệu suất của tổ chức. Nó cũng bị chỉ trích rằng thiếu sự công bố đầy đủ về tính rủi ro.

Báo cáo phát triển bền vững là bước tiến tiếp theo thay thế báo cáo truyền thống. Mặc dù vậy, thử thách lớn đối với các bên là liệu các báo cáo phát triển bền vững có thể đáp ứng được nhu

cầu trách nhiệm ngày càng cao hay không. Ngoài ra, mức độ liên kết của các báo cáo này vẫn còn là câu hỏi đối với các bên liên quan. Một xu hướng mới nổi nhằm mục đích chứng minh mối quan hệ giữa chiến lược, mô hình quản trị và kinh doanh của tổ chức, đồng thời cung cấp các phân tích về tác động, mối liên hệ giữa các cơ hội tài chính và phi tài chính, rủi ro và hiệu suất trong chuỗi giá trị doanh nghiệp được thể hiện duy nhất trong một báo cáo, đó là báo cáo tích hợp. Với ý nghĩa như vậy, liệu báo cáo tích hợp có thể áp dụng cho các trường đại học hay không?

Trong những năm gần đây, đã có một sự thay đổi về tổ chức trong các trường đại học khi mà sự cạnh tranh giữa các trường đại học ngày một tăng và các vấn đề bền vững là một phần của sự thay đổi này. Theo đó, các trường đại học phải thúc đẩy giáo dục để phát triển bền vững và đưa ra các chính sách tích cực để đạt được mục tiêu này. Như vậy, các trường đại học cũng không nằm ngoài xu thế chung. Mặc dù khung IR quốc tế (2013) chủ yếu đề cập đến các công ty vì lợi nhuận, nhưng theo Isabel Brusca và các cộng sự (2018), nó cũng có thể là tài liệu

*** Trường Đại học Tài chính Kế toán**

tham khảo cho lĩnh vực giáo dục đại học và cung cấp một cơ hội tốt để thể hiện thông tin về tính bền vững tại các trường đại học.

Đồng quan điểm, Dumay (2014), Secundo cùng cộng sự (2015) đều cho rằng, các trường đại học và các bên liên quan nhận thức được sự liên quan của họ trong việc tạo ra giá trị và báo cáo tích hợp đang trở thành một phần trong chương trình nghị sự của họ. Neil Stevenson, Giám đốc điều hành của IIRC đã có bài phát biểu quan trọng trong hội nghị do Tập đoàn Quản trị tài chính Đại học Anh (BUFDG) tổ chức năm 2016 về khả năng áp dụng báo cáo tích hợp tại các trường đại học. Ông khẳng định sáu nguồn lực (tài chính, sản xuất, trí tuệ, con người, xã hội và môi quan hệ, tự nhiên) được đề cập tại khung IR quốc tế (2013) có thể được áp dụng cho ngành giáo dục đại học. Ngay sau đó, BUFDG đã bắt tay vào nghiên cứu về việc áp dụng báo cáo tích hợp cho các trường đại học và đã phát triển các hướng dẫn nhằm giúp các trường đại học kể lại những câu chuyện hấp dẫn của riêng họ về sự phát triển, định hướng phát triển của họ thông qua báo cáo tích hợp.

Giá trị của các trường đại học là gì?

Khung IR quốc tế định nghĩa: báo cáo tích hợp là một quá trình dựa trên tư duy tích hợp dẫn đến báo cáo tích hợp định kỳ của một tổ chức về việc tạo ra giá trị theo thời gian và các thông tin liên quan về các khía cạnh của việc tạo ra giá trị. Báo cáo tích hợp không chỉ là một quy trình báo cáo, nó được thành lập dựa trên tư duy tích hợp. Tư duy tích hợp trong giáo dục đại học là sự phát triển sâu sắc hơn về cách thức một

trường đại học tạo ra giá trị không chỉ cho bản thân, mà còn đối với các bên liên quan. Tư duy tích hợp và báo cáo tích hợp có khả năng thay đổi cách thức mà các trường đại học mô tả và sử dụng nguồn lực của họ, không chỉ là đầu vào tài chính mà còn vì lợi ích của tất cả các bên liên quan.

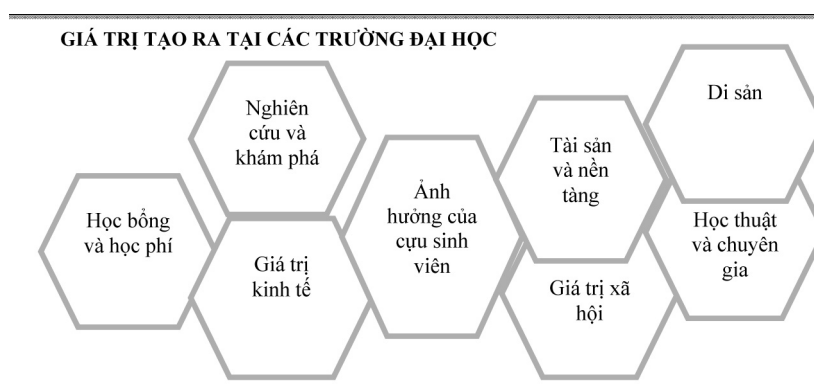
Tư duy tích hợp tác động đến cách thức làm việc của các trường đại học như thế nào? Trả lời cho câu hỏi này, Jyoti Banerjee, Cố vấn chiến lược của IIRC cho rằng, có bốn vấn đề cần đề cập đến: Thứ nhất, tư duy tích hợp sẽ loại bỏ sự mất kết nối giữa thực tiễn quản lý và báo cáo; Thứ hai, tư duy tích hợp đưa các bên liên quan khác nhau của một trường đại học vào cùng một sân chơi khi hiểu được các tác động và kết quả của nó; Thứ ba, giá trị được tạo ra bởi một trường đại học đang ngày càng được thể hiện trên nhiều nguồn lực. Các giá trị này có ý nghĩa sâu sắc và lớn hơn nhiều so với giá trị đồng tiền. Nó bao gồm việc hiểu rõ mối quan hệ giữa các nguồn lực có sẵn của một trường đại học, việc các bên liên quan bị ảnh hưởng bởi các hoạt động của trường đại học như thế và do đó tạo ra (hoặc phá hủy) giá trị trên các nguồn lực. Vấn đề thứ tư là

tính minh bạch, đa số trường đại học khi tham gia nghiên cứu báo cáo tích hợp đều cho rằng họ đang thay đổi cách hiểu về ý nghĩa của sự minh bạch.

Tư duy tích hợp dẫn đến việc ra quyết định tích hợp và các hành động xem xét việc tạo ra giá trị trong thời gian ngắn, trung và dài hạn. Khái niệm “giá trị” là chủ quan. Đó là lý do tại sao không có định nghĩa về một kích cỡ phù hợp với tất cả về “tạo giá trị” trong khung IR quốc tế. Và đó là lý do tại sao IIRC khuyến khích các tổ chức công cộng hoặc tư nhân, lớn hay nhỏ, vì lợi nhuận hay phi lợi nhuận phát triển và thể hiện sự diễn giải giá trị của riêng họ.

Khái niệm “giá trị” được công bố bởi rất nhiều nghiên cứu trong thế kỷ qua. Và giá trị tạo ra sẽ khác nhau cho các đối tượng ở những bối cảnh khác nhau. Richard Howitt (2017) đưa ra ví dụ khá thú vị: đối với một sinh viên, giá trị biểu hiện bằng tiền của bằng cấp sẽ được tính theo giá trị chi phí mà họ đã bỏ ra khi theo học đại học, so với mức lương mà họ có thể kiếm được vì họ có bằng cấp. Hoặc đối với một sinh viên khác, giá trị bằng cấp của họ sẽ được đo lường theo kinh nghiệm họ có được khi còn ở trường đại

Hình 1: Giá trị tạo ra tại các trường đại học



Nguồn: Hội đồng báo cáo tích hợp quốc tế, 2013

học, các kết nối họ đã thực hiện và các sự kiện diễn ra sau thời gian ở trường đại học. Bàn về giá trị tạo ra từ các trường đại học, Hội đồng báo cáo tích hợp quốc tế đã đề cập đến các giá trị sau: (1) Giá trị kinh tế; (2) Giá trị xã hội; (3) Học bổng và học phí; (4) Nghiên cứu và khám phá; (5) Tài sản và nền tảng; (6) Di sản; (7) Học thuật và chuyên gia; (8) Ảnh hưởng của cựu sinh viên (Hình 1, trang 57).

Báo cáo tài chính tại một số trường đại học: Giải pháp hoàn thiện

Trên thế giới, Nam Phi là khu vực đầu tiên và duy nhất bắt buộc phải áp dụng báo cáo tích hợp đối với các công ty niêm yết. Tại các nước khác, khái niệm báo cáo tích hợp đối với các tổ chức nói chung và các trường đại học nói riêng vẫn còn khá mới mẻ. Các khảo sát gần đây tại một số trường đại học lớn ở Anh, Tây Ban Nha cho thấy, hiện tại, báo cáo của các trường đại học đều ở các giai đoạn khác nhau của báo cáo tích hợp. Mặc dù chưa cố gắng tạo ra một báo cáo tích hợp hoặc kết hợp các yếu tố của khung IR quốc tế trong báo cáo hiện có, tuy nhiên các chuyên gia nhận thấy rằng các trường đại học đã bắt đầu hành trình rời khỏi “hình thức truyền thống” để hướng đến sự phát triển bền vững hơn. Theo đó, nhiều đề xuất trên cơ sở tư duy tích hợp đã được đưa ra nhằm hoàn thiện báo cáo đang được áp dụng tại các trường đại học.

Thứ nhất, trách nhiệm của ban quản lý

Một báo cáo tích hợp nên bao gồm các tuyên bố từ những người quản lý để đảm bảo sự tin cậy của báo cáo. Do đó, các trường đại học cần thể hiện rõ những người chịu trách nhiệm quản lý đóng vai trò gì trong việc chuẩn bị và lập báo

cáo cũng như cần có một sự thừa nhận về trách nhiệm của ban quản lý để đảm bảo tính toàn vẹn của báo cáo.

Thứ hai, áp dụng các nguyên tắc hướng dẫn

Bảy nguyên tắc cơ bản đã được đề cập tại khung IR quốc tế (2013) nhằm mang đến sự cân bằng phù hợp giữa tính linh hoạt và tính quy tắc, giúp các tổ chức dù có sự khác biệt lớn vẫn có thể đáp ứng được nhu cầu thông tin liên quan một cách đầy đủ.

(1) Chiến lược trọng tâm và định hướng tương lai: Các nhà đánh giá khuyến nghị rằng, các trường đại học nên rõ ràng hơn về các chiến lược của họ liên quan đến khả năng tạo ra giá trị trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Các báo cáo có thể được cải thiện (dưới dạng báo cáo tích hợp) bằng cách giải thích cách tiếp cận của trường đại học để tạo ra giá trị và các mô hình kinh doanh làm nền tảng. Các trường đại học cần thiết lập và đưa ra mô hình kinh doanh của họ, hoặc một mô hình tạo ra giá trị một cách rõ ràng hơn so với mô hình hiện tại.

(2) Kết nối thông tin: Các nghiên cứu đã nhận định rằng các trường đại học đã có một số nỗ lực tốt để kết nối các chủ đề thông qua các tuyên bố về lợi ích công, tuy nhiên các chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPI) thể hiện lại chống lại các mục tiêu chiến lược mà họ đã trình bày.

Các chuyên gia đã đề xuất các trường đại học cần cải thiện về khía cạnh kết nối thông tin trên báo cáo của họ. Nền tảng của phần báo cáo này là mô tả và giải thích về mô hình kinh doanh, giúp tạo ra một cuộc thảo luận tự nhiên hơn về các nguồn lực được sử dụng để tạo ra giá trị, đồng thời có

sự kết nối giữa các nguồn lực và giá trị được tạo ra.

(3) Mỗi quan hệ của các bên liên quan: Có thể nói, các bên liên quan là kênh thông tin quan trọng cung cấp những hiểu biết của bản thân về những vấn đề quan trọng đối với họ như vấn đề về kinh tế, xã hội, môi trường... Những vấn đề này cũng ảnh hưởng đến khả năng tạo ra giá trị của tổ chức.

Một báo cáo tích hợp sẽ cung cấp cái nhìn sâu sắc về bản chất và chất lượng mối quan hệ của tổ chức với các bên liên quan chính. Nó biểu hiện ở cách thức và mức độ mà tổ chức hiểu, đáp ứng được nhu cầu và lợi ích hợp pháp của các bên liên quan. Điều này khá quan trọng, bởi vì giá trị không chỉ được tạo ra bởi một tổ chức hoặc trong một tổ chức, mà được tạo ra thông qua mối quan hệ với những người khác.

Sự tham gia của các bên liên quan có thể được coi là một trong những mục tiêu của các trường đại học nhằm thực hiện nhiệm vụ thứ ba của mình - nhiệm vụ về xã hội. Theo Isabel Brusca và các cộng sự (2018), các bên liên quan trong trường đại học bao gồm: nhà quản lý, sinh viên, nhân viên giảng dạy và nghiên cứu, hành chính và nhân viên dịch vụ; các bên liên quan từ xã hội: chính quyền công cộng, các hiệp hội và các nhóm công dân; các nhà cung cấp, cựu sinh viên, các tập đoàn và thể chế.

Các chuyên gia kiến nghị các trường đại học không nên cho rằng chỉ các mối quan hệ về vật chất mới có khả năng tạo ra giá trị, nó có thể được giải thích đầy đủ hơn.

(4) Tính trọng yếu: Không phải tất cả các vấn đề liên quan sẽ được đưa vào báo cáo tích hợp,

một vấn đề liên quan cũng cần phải đủ quan trọng về mặt hiệu quả đã biết hoặc tiềm năng của nó đối với việc tạo ra giá trị. Vì vậy, cần đòi hỏi sự phân xét về bản chất của vấn đề.

Một số tiết lộ được thực hiện trong các báo cáo của trường đại học, tuy nhiên không nằm trong phạm vi được đề cập bởi Khung IR quốc tế 2013.

(5) Sự súc tích: Các báo cáo tại các trường đại học tương đối ngắn, điều này có thể là do một số yếu tố nội dung chính bị thiếu, chẳng hạn như mô hình kinh doanh, đánh giá và phân tích các bên liên quan... Cần có sự cân bằng giữa sự súc tích và tính đầy đủ. Các chuyên gia cho rằng các liên kết đến thông tin chi tiết hơn bên ngoài báo cáo có thể giúp ích cho sự súc tích.

(6) Tính đầy đủ và độ tin cậy: Báo cáo tích hợp phải bao gồm tất cả các vấn đề quan trọng, cả tích cực và tiêu cực và không phải là một công cụ tiếp thị hoặc quảng cáo.

Các nghiên cứu cho thấy các báo cáo nói chung là thực tế và ở mức độ trung hòa. Một số báo cáo có xu hướng tập trung vào những điểm nổi bật tích cực, mà ít đề cập đến vấn đề tiêu cực. Điều quan trọng là phải đề cập đến các mục tiêu bị bỏ lỡ hoặc thất bại để đáp ứng các mục tiêu bên cạnh các kế hoạch cải thiện hiệu suất để thêm uy tín cho báo cáo và tạo niềm tin vào tổ chức.

(7) Tính nhất quán và so sánh: Tất cả các đánh giá tập trung vào năm của báo cáo và so sánh với các năm trước. Giải thích về các mục tiêu đặt ra vào đầu năm cần được mở rộng hơn.

Thứ ba, các nội dung chính trình bày trong báo cáo tài chính

Bên cạnh việc đưa ra các nguyên tắc hướng dẫn, khung IR quốc tế 2013 còn trình bày tám nội dung chính nhằm giúp báo cáo tích hợp đạt được mục đích chính của mình. Nội dung của một báo cáo tích hợp phụ thuộc vào hoàn cảnh của mỗi tổ chức. Do đó, các yếu tố nội dung được trình bày chỉ mang tính chất hướng dẫn, tổ chức cần phải có sự phán quyết trong việc áp dụng nguyên tắc hướng dẫn để xác định thông tin nào được báo cáo, cũng như cách báo cáo. Các yếu tố nội dung được hướng dẫn tại khung IR quốc tế 2013 trình bày dưới dạng các câu hỏi, thay vì danh sách kiểm tra các tiết lộ cụ thể.

(1) Tổng quan về tổ chức và môi trường bên ngoài: Tổ chức sẽ trả lời câu hỏi: Tổ chức làm gì và tình huống mà nó hoạt động là gì?

Các báo cáo cần giải thích sứ mệnh và giá trị của trường đại học, bao gồm cái nhìn sâu sắc về các hoạt động chính của trường đại học và môi trường (thị trường) mà nó hoạt động, bên cạnh thông tin định lượng chính có thể hữu ích hơn khi thiết lập “giai điệu” cho phần còn lại của báo cáo.

(2) Quản trị: Làm thế nào để cơ cấu quản lý của tổ chức có thể hỗ trợ khả năng tạo ra giá trị của tổ chức trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn?

Các báo cáo tại các trường đại học bao gồm các báo cáo quản trị riêng biệt. Một báo cáo tích hợp cần nêu bật các ví dụ cụ thể về cách cấu trúc quản trị của trường đại học để hỗ trợ khả năng tạo ra giá trị của nó. Điều này có thể bao gồm tiết lộ các ví dụ về các quyết định hoặc hành động của những

người đứng đầu để quản lý và giám sát định hướng chiến lược của trường đại học.

(3) Mô hình kinh doanh: Mô hình kinh doanh của tổ chức là gì?

Một mô hình kinh doanh cần mô tả hệ thống chuyển đổi đầu vào, thông qua các hoạt động kinh doanh, thành đầu ra và kết quả nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược của trường đại học và việc tạo ra giá trị.

Mô hình kinh doanh tại các trường đại học, ví dụ giảng dạy, nghiên cứu, hoạt động trung tâm, hội thảo... Rất hữu ích khi phân chia các hoạt động của trường đại học để hiểu cách trường đại học vận hành và tạo ra giá trị từ các nguồn lực. Các trường đại học có thể sử dụng nhiều hơn một mô hình kinh doanh, ví dụ như khi hoạt động trong các phân khúc thị trường khác nhau hoặc thực hiện các hoạt động có thể tách rời. Phân tách trường đại học thành các hoạt động cấu thành vật chất và các hoạt động liên quan là một cách hiệu quả để giải thích cách thức hoạt động của trường đại học. Đây có thể là một sự phát triển quan trọng trong báo cáo khi các yêu cầu giải thích không chỉ về giá trị tiền, mà lớn hơn nhiều đó là giá trị từ các bên liên quan.

(4) Rủi ro và cơ hội: Rủi ro và cơ hội cụ thể ảnh hưởng đến khả năng của tổ chức để tạo ra giá trị trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, và tổ chức đối phó với chúng như thế nào?

Các trường đại học nên xem xét liên kết các rủi ro và cơ hội cụ thể với khả năng tạo ra giá trị trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn với mô hình kinh doanh và giải thích về cách các trường đại học đối phó với chúng.

Nếu rủi ro được xác định, chúng nên được liên kết trở lại với chiến lược ưu tiên liên quan và khả năng rủi ro sắp thành hiện thực cần được xác định. Sử dụng nguyên tắc hướng dẫn trọng yếu, nên báo cáo rủi ro vật chất và mọi hành động giảm thiểu phải càng cụ thể càng tốt.

Nếu có một lời giải thích về mô hình kinh doanh được đưa vào báo cáo, thì có thể là báo cáo rủi ro đối với các nguồn lực chính, nguồn lực mà ảnh hưởng đến việc tạo ra giá trị - điều này đã không được thực hiện trong các báo cáo được xem xét tại các trường đại học được nghiên cứu.

(5) Chiến lược và phân bổ nguồn lực: Câu hỏi được đặt ra: Tổ chức muốn đi đâu và dự định đến đó bằng cách nào?

Các nhà đánh giá hài lòng khi thấy các ví dụ về cách các mục tiêu chiến lược được liên kết với các mục tiêu và kế hoạch sử dụng các nguồn lực để đạt được các mục tiêu. Khi một trường đại học đã giải thích mô hình kinh doanh hoặc mô hình tạo giá trị của họ, các liên kết rõ ràng hơn nên được thực hiện giữa chiến lược và kế hoạch phân bổ nguồn lực.

(6) Hiệu suất: Một báo cáo tích hợp sẽ trả lời câu hỏi: Tổ chức đã đạt được các mục tiêu chiến lược trong giai đoạn nào và kết quả của nó về mặt hiệu quả đối với các nguồn lực là ở mức độ nào?

Các chỉ số định lượng, cùng với các giải thích về tầm quan trọng của chúng, ý nghĩa, các phương pháp và giả định được sử dụng để trình bày chúng là rất quan trọng trong một báo cáo tích hợp.

(7) Triển vọng: Những thách thức và sự không chắc chắn nào tổ

chức sẽ gặp phải trong việc theo đuổi chiến lược của mình, những tác động tiềm năng cho mô hình kinh doanh và hiệu quả trong tương lai là gì?

Khi rủi ro được thảo luận, các trường đại học nên nhận ra những tác động đối với mô hình kinh doanh về những ảnh hưởng bên ngoài và môi trường mà họ hoạt động.

Một báo cáo tích hợp tốt nên bao gồm một cái nhìn rõ ràng về triển vọng trong tương lai từ ban quản lý và cơ quan chủ quản.

(8) Cơ sở chuẩn bị và trình bày: Làm thế nào để tổ chức xác định những vấn đề cần đưa vào báo cáo tích hợp và làm thế nào những vấn đề đó được định lượng hoặc đánh giá?

Phản hồi cho các trường đại học đề nghị rằng họ nên giải thích cách tiếp cận của họ đối với các vấn đề mang tính trọng yếu và khám phá kết nối đầy đủ hơn. Sẽ rất hữu ích cho người đọc khi hiểu cái cách mà các trường đại học xác định những gì cần phản ánh trong báo cáo của họ và những gì để loại trừ.

Có thể thấy rằng, mặc dù các trường đại học chưa thực sự áp dụng tư duy tích hợp cho hệ thống báo cáo tài chính của mình, tuy nhiên một điểm mới được cho rằng là rất quan trọng đối với tiến trình phát triển bền vững của họ, bước đầu đã có sự giải thích về mô hình tạo ra giá trị và công nhận các bên liên quan. Adams C A (2018) khẳng định rằng lợi ích cho một trường đại học và các bên liên quan trong việc phát triển các tuyên bố về cách tạo ra giá trị trong báo cáo tích hợp là không thể đo lường được. Báo cáo tích hợp là xu thế mới phù hợp. ■

Tài liệu tham khảo

1. Adams CA (2018) *Debate: Integrated reporting and accounting for sustainable development across generations by universities*, *Public Money & Management*, 38:5, 332-334, DOI: 10.1080/09540962.2018.1477580
2. Ceulemans, K., Molderez, I., Van Liedekerke, L. (2015), *Sustainability reporting in higher education: a comprehensive review of the recent literature and paths for further research*. *Journal of Cleaner Production*. 106, 127-143.
3. Disterheft, A., Caeiro, S., Azeiteiro, U. M., Leal Filho, W. (2015), *Sustainable universities—a study of critical success factors for participatory approaches*. *Journal of Cleaner Production*. 106, 11-21.
4. Druckman, P. and Fries, J. (2010), "Integrated Reporting: The Future of Corporate Reporting?", in Eccles, R.G., Cheng B. and Saltzman, D. (Eds.), *The Landscape of Integrated Reporting Reflections and Next Steps*, Harvard Business School, Cambridge, M.A, pp. 81-85.
5. Isabel Brusca, Margarita Labrador, Manuel Larran (2018), *The Challenge Of Sustainability And Integrated Reporting At Universities: A Case Study*, *Journal of Cleaner Production* doi: 10.1016/j.jclepro.2018.03.292
6. Jensen, J.C. and Berg, N. (2012), "Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutional approach", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 21 No.5, pp. 299-316
7. Milne, M. and Gray, R. (2007), "Future prospects for corporate sustainability reporting", in Unerman, J., Bebbington, J. and O'Dwyer, B. (Eds.), *Sustainability Accounting and Accountability*, Routledge, London, pp. 184-207.
8. Richard Howitt (2017), *Integrated Reporting in four British Universities*, <https://www.buifdg.ac.uk>
9. Secundo, G., Elena-Perez, S., Martinaitis, Z., & Leitner, K. H. (2015), *An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities: A dynamic approach*. *Journal of Intellectual Capital*. 16 (2), 419-442.
10. The International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013), *The international <IR> Framework*, <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08- THE INTERNATIONAL -IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.