

TIEN JAAR TRANSPARANTIE

in jaarverslagen

Verbeterde transparantie in de jaarrekening was een van de doelstellingen van de code Tabaksblad. De gedragscode is inmiddels tien jaar oud. Wat is daar van terecht gekomen? Wie horen tot de voorhoede? En wat zijn lessons learned?

‘Je moet je kop boven het maaiveld uit durven steken’

‘**W**hat still went wrong in 2013’ heet een hoofdstuk in het jaarverslag waarin DSM jaarlijks openhartig getuigt van haar uitglidders in het vorige jaar. Het illustreert de transparantie die veel bedrijven tegenwoordig in hun jaarverslag nastreven. Wie echt transparant is spreekt niet alleen over ambities en successen maar ook over dilemma’s en mislukkingen. De organisatie heeft minder geheimen. De raad van bestuur durft meer te communiceren. Maar het is een misvatting die openhartigheid exclusief toe te schrijven aan de code Tabaksblad, vindt André Nijhof. Hij is hoofddocent aan het European Institute for Business Ethics, een afdeling van Nyenrode Business Universiteit en programmadirecteur van het Full Time Master in Managementprogramma van Nyenrode. Daarnaast maakt hij deel uit van het panel van deskundigen dat MVO-jaarverslagen beoordeelt voor De Kristal. Deze prijs wordt door Economische Zaken en de NBA jaarlijks uitgereikt aan de onderneming waarvan het maatschappelijk jaarverslag als hoogste is geëindigd. ‘Al in de tachtiger en negentiger jaren groeide de aandacht. In 1996 kwam The Body Shop bijvoorbeeld met een values report waarin de impact van het bedrijf op het milieu werd verantwoord. Ook Shell presenteerde in dat jaar zijn eerste sustainability report.’

Parade aan best practices

Er is sprake van een zwaan-kleef-aan-effect. ‘In de transparantiebenchmark geven we punten aan bedrijven als ze in hun jaarverslag rapporteren over de gevolgen van hun bedrijfsvoering op zaken als milieu en sociale aspecten. Die benchmark hebben we in 2010 uitgebreid van 200 naar bijna 500 bedrijven. Een steeds grotere groep scoort daarop. Het bedrijfsleven kiest er voor. Ondanks, of misschien wel dankzij de crisis. De kritiek na de kredietcrisis was dat bedrijven onvoldoende openheid van zaken gaven. Wanneer de bedoelingen niet oprecht zijn, valt dat snel op. Binnen vijf minuten weet je meestal of je een serieus transparant jaarverslag in handen hebt of niet. Het heeft met de intentie van de afzender te maken. Krijg je een parade aan best practices voorgeschoteld of geeft het bedrijf inzicht in de hele planning & controlcyclus. Je moet in een jaarverslag ook eerlijk zijn over de missers. En het materialiteitsprincipe toepassen. Het gaat om de wezenlijke zaken. Een bank hoeft in zijn jaarverslag niet te melden dat ze fairtrade koffie schenken. Je wilt wel weten hoe ze omgaan met kredietverstrekking aan mkb-bedrijven.’

Authentieke transparantie

De koplopers geven zich bloot. Puma introduceerde de true

price waarin ze de impact van een schoen op het milieu uitrekenen. Ook NS en Interface zijn inmiddels in hun jaarverslag transparant over de echte prijs van hun producten en diensten. Nijhof: ‘Door het te integreren in het jaarverslag begrijp je als lezer hoe een bedrijf op ecologisch niveau presteert en wat de impact is op het businessmodel. Voor het gros van de bedrijven geldt dat we hierdoor beter weten hoe hun footprint zich ontwikkelt, wat de ambitie is en wat de vooruitgang. Dat heeft niet alleen toegevoegde waarde naar de externe stakeholders maar ook intern. Als die transparantie authentiek is, creëer je een drive voor innovatie binnen de organisatie. Zelfs als het jaarverslag in de buitenwereld door niemand gelezen wordt, heeft het een enorme toegevoegde waarde voor je bedrijf.’

Communicatie in plaats van verplichting

Tom Stuij, algemeen directeur van Mondial Movers, kan het beamen. Het bedrijf won in 2011 en 2012 De Kristal Award in de categorie mkb voor het beste MVO-jaarverslag. ‘De medewerkers zijn degenen die het jaarverslag als eersten lezen, ze zijn er trots op en nemen het mee naar huis. Het vergroot de betrokkenheid van mensen. Maar het zorgt ook voor goodwill bij klanten en relaties. Voor ons heeft het jaarverslag alle brochures vervangen.’

De behoefte aan een ander soort jaarverslag ontstond bij Stuij in 2005. ‘Ik begon mij te ergeren aan het gebrek aan toelichting in onze jaarverslagen. Gewoon de uitleg waarom cijfers veranderen. Het jaarverslag was geen communicatiemiddel maar een verplichting. Je zorgt voor een accountantsverklaring en vervolgens ligt het bij de Kamer van Koophandel. In feite is het alleen voor hevig geïnteresseerden openbaar. Je moet zelf een accountant zijn om op basis van de cijfers een beeld te destilleren. Een ander doet daar niets mee. Mondial Movers is een samenwerkingsorganisatie van 21 aandeelhoudende verhuisbedrijven. Om die aandeelhouders een handvat te geven ben ik in eerste instantie begonnen met het schrijven van een toelichting op de cijfers. Ik wilde vooral het waarom uitleggen. Dat groeide in 2009 uit tot het eerste sociaal- en financieel jaarverslag. Daar werd wel vreemd van opgekeken door onze aandeelhouders. Dergelijke openheid van zaken geef je normaal alleen in offertetrajecten. Maar dan ligt het niet in de hal.’

Vuile was

De aandeelhouders moesten wennen aan deze nieuwe vorm van openheid. Stuij: ‘In 2011 ontstond discussie over het hoofdstuk ‘Twijfels’. Het was een logische stap. In ieder bedrijf gaat wel eens iets mis, ook het onze. Het is een



onderdeel van je bedrijfsvoering. In het hoofdstuk beschreven we de interne strijd over certificeringen, de druk van de concurrentie. Vanuit de branche werd er afkeurend op gereageerd. Je moet de vuile was niet buitenhangen, vond men. Bij de aandeelhouders was er bezorgdheid. Speel je de concurrenten niet in de kaart met die informatie? Maar het is vooral koudwatervrees. Als je met mkb-ers praat over de invulling van een jaarverslag, is hun reactie: 'het is mijn bedrijf, mijn geld. Dat gaat niemand wat aan'. Wat ze vergeten is dat het vertrouwen wat klanten in je hebben je grootste marktwaarde is.'

Tussen de regels

Een belangrijke aanjager voor transparantie vormt de wetgever. De afgelopen tien jaar heeft een grote hoeveelheid nieuwe wet- en regelgeving opgeleverd die voor bestuurders en toezichthouders van ondernemingen verstrekken de gevolgen heeft, zoals de Internationale Financiële Rapportage Standaarden (IFRS) de Sarbanes Oxley-act en de code Tabaksblat in Nederland. Hierin is bijvoorbeeld voorgeschreven dat bestuurders verantwoording dienen af te leggen over het gevoerde risicobeleid. De transparantie is hierdoor toegenomen, maar het leidt ook tot infobesitas. Het jaarverslag is ongeschikt voor al die uitweidingen, vindt Margot Scheltema. Ze is commissaris bij meerdere bedrijven en oud-financieel directeur van Shell Nederland. 'Je moet een jaarverslag tussen de regels door kunnen lezen. Wanneer je alle zware eisen die tegenwoordig aan verslaglegging worden gesteld en de onderbouwing van assumpties allemaal in de methodiek van een jaarverslag moet persen, wordt het heel erg geformaliseerd. De waarde van letters en cijfers vermindert. Je kunt niet meer vrijuit praten.'

De gedachte achter de regelgeving is prima, vindt Scheltema. 'De hele trend van integrated reporting komt voort uit IFRS. In IFRS moet je activa op marktwaarde schatten.

Je verbindt daarmee het verleden met de toekomst. Je dwingt een organisatie om met zijn stakeholders over de strategie te praten. De vraag is of het keurslijf van een jaarverslag daar geschikt voor is. Ik vind van niet. In veel jaarverslagen is bijvoorbeeld de risicoparagraaf alleen maar een waarschuwing. Standaardformuleringen voeren de boventoon zoals 'het beleid van de onderneming is gericht op het beheersen van de risico's als renterisico's, valutarisico's, liquiditeitsrisico's en kredietrisico's'. Pas als je ze verbindt met strategische projecties krijg je inzicht in de risico-analyses van het bedrijf. De beloningsparagraaf telt soms wel twintig pagina's. Als je zoveel tekst nodig hebt is dat beloningsbeleid veel te ingewikkeld. Je zou een jaarverslag in stukken moeten kunnen knippen om te voorkomen dat je als lezer door de bomen het bos niet meer ziet.'

Keuken

Voor de gemeente Uden was het topzware jaarverslag reden om het roer om te gooien. De gemeente won in 2013 de Deloitte Kordes Award voor beste jaarverslag voor de publieke sector. 'In het verleden was het jaarverslag een

boek van driehonderd pagina's. Het was een dikke brei waar de raad geen raad mee wist', aldus Erik Spierings, adviseur planning & control en financiën van

'Voor ons heeft het jaarverslag alle brochures vervangen'

de gemeente Uden. 'Een jaarverslag krijgt binnen een gemeente niet zoveel politieke aandacht als een begroting, maar het is toch een belangrijk controlemiddel voor de raad. In het jaarverslag legt het college verantwoording af over wat er gerealiseerd is en over de budgetten. Die moeizame toegang tot informatie wreekte zich in de discussie in de raad. Daar ging het te vaak over de cijfers. Er werd gevraagd om bijlagen, om meer informatie terwijl juist het politiek debat over de inhoud moet worden gevoerd. In de gemeentepolitiek staan de raadsleden altijd op achterstand. Ze komen uit het bedrijfsleven. Je moet ze vertellen wat de risico's zijn en ze als het ware meenemen in de keuken. Zonder die extra informatie heeft een jaarrekening voor de raadsleden onvoldoende toegevoegde waarde.'

Het jaarverslag 2012 was het eerste digitale product van de begrotingscyclus, gevolgd door de begrotingsnotitie, begroting en bestuursrapportage. Met als gevolg een duidelijke en herkenbare lijn en snelle toegang tot gerelateerde informatie zoals interne rapporten, maar ook externe websites van andere organisaties. De belangrijkste driver voor meer transparantie in het jaarverslag was binnen de gemeente Uden een ongebreideld enthousiasme. En weinig afstand tot de stakeholders. Spierings: 'Wij wilden onze planning & control producten nuttig en leuk maken voor de raadsleden. Die wilden bijvoorbeeld in het jaarverslag kunnen lezen over de voortgang van projecten. Dus die hebben we in de planning & control meegenomen en daar rapporteren we over. Je moet je kop boven het maaiveld

Vier strategieën voor een jaarverslag

Als het om de invulling van het jaarverslag gaat, kiezen bedrijven voor verschillende strategieën:

- de transparanten. Vijf procent gaat vol voor transparantie in hun jaarverslag. Voor deze groep is het jaarverslag een manier om lezers meer te betrekken bij het bedrijf.
- de glossies. Vijftien procent beperkt zich tot algemeenheden over de strategie. Het jaarverslag is vooral een visitekaartje waarmee het imago wordt opgepoetst. Ze kiezen voor een glossy jaarverslag
- de grijze massa. Zeventig procent ziet het jaarverslag als een verplicht nummer en presenteert inwisselbare woorden en beelden.
- de zwijgzamen. Tien procent ervaart de verplichting van een jaarverslag als een probleem waar ze nauwelijks mee om kan gaan. Voor deze bedrijven lijkt het een ongewenste inbreuk op hun privacy.

Bron: *Jaarverslagenonderzoek 2013*, Hogeschool Leiden.

uit durven steken. Dat is niet gemeengoed, merk ik. Soms praat je met collega's van andere gemeenten. Als je dan vertelt dat je met de leden van de auditcommissie met de benen op tafel overlegt over wat er in het jaarverslag moet komen, dan wordt dat niet door iedereen begrepen. Dat is kennelijk in sommige gemeenten nog niet aan de orde.'

Geen graadmeter

Piet Hein Coebergh, lector PR & Social Media van Hogeschool Leiden en partner bij Coebergh Communicatie & PR, kraakt harde noten over MVO en transparantie. Hij voert het jaarverslagenonderzoek uit dat de basis vormt voor het oordeel van de jury van de FDHenri Sijthoff-Prijs. Deze prijs wordt sinds 1953 uitgereikt aan in Nederland genoteerde ondernemingen met de beste financiële verslaggeving. Coebergh onderscheidt vijf factoren die bepalen in hoeverre een onderneming transparant is. Ten eerste de branche: zo is de bouwsector minder transparant dan de financiële sector. Ten tweede de winstgevendheid: hoe beter het gaat, hoe geslotener het bedrijf. Ten derde beursnoteringen: ze maken bedrijven transparanter. Ten vierde: hoe groter de beurswaarde, hoe opener het bedrijf is over de strategie. En in de laatste plaats: hoe langer het bedrijf genoteerd is, hoe transparanter. 'Maar', waarschuwt hij 'transparantie is geen graadmeter voor betrouwbaarheid. Het vergroot de openheid maar het zou naïef zijn te

denken dat je alles ziet. De financiële sector is het meest transparant, evengoed hebben we daar de grootste gevallen van mismanagement gezien. Dat geeft de betrekkelijkheid aan van alle prijzen die er zijn voor transparantie in jaarverslagen.'

Op een cv die is bijgevoegd bij een presentatie van het jaarverslagenonderzoek vermeldt hij bij hobby's: 'jaarverslagen lezen'. Dat moet met een knipoog bedoeld zijn want enthousiast is hij niet over het gros van de jaarverslagen. 'De wereldwijde druk op bedrijven om nieuws te melden in hun jaarverslag is toegenomen. De kredietcrisis heeft een boost gegeven. Maar de wettelijke verplichting tot transparantie is in de praktijk een papieren tijger. Bedrijven kunnen daar makkelijk aan voldoen zonder iets te zeggen. In de risicoparagraaf worden bijvoorbeeld zelden echt concrete en dreigende zaken benoemd. Het lijkt of die teksten copy-paste uit andere jaarverslagen zijn overgenomen. Ook sterke-zwakke analyses ontbreken meestal. De roep om transparantie wordt omzeild met vrijblijvend MVO-gebabbel. Er is een aantal bedrijven dat wel het jaarverslag benut om zaken te delen maar het zijn steeds dezelfde. Vaak zijn het de financieel sterke bedrijven die hun zwakke kanten durven te tonen. Als je het over de hele linie vergelijkt met tien jaar geleden is het niveau verbeterd. Er is vooruitgang maar het is niet veel. Ze zijn misschien een paar procent transparanter geworden.'

