

# Niet doorslaan naar infobesitas

Iedereen kijkt over de schouder mee en alle stakeholders hebben hun eigen stokpaardje. De druk om zo transparant mogelijk te zijn in het jaarverslag, neemt met de jaren toe. Maar als bedrijf wil je liever niet een lijvig jaarrapport presenteren. Vincent Moolenaar, Global Integration Program Leader bij Ahold en belast met de integratie van Ahold en Delhaize, pleit eveneens voor leesbaarheid. Maar relativeert: “Het jaarverslag is vergelijkbaar met confectie, een middel om te communiceren met de buitenwacht, maar allang niet meer toereikend. Je moet als bedrijf ook de deur uitgaan en met stakeholders bijeenkomsten beleggen. Dat is maatwerk.”

Vincent Moolenaar, Global Integration Program Leader bij Ahold: “Als je als bedrijf echt in transparantie gelooft, moet je naast het publiceren van een jaarverslag specifieke doelgroepen benaderen.”

## CASUS:

Een transparant jaarverslag bevat zo veel mogelijk informatie, maar *less is more*; het moet wel leesbaar blijven.

In Zaandam steken de blauwe vlaggen van Ahold niet eens zo heel scherp af tegen de nagenoeg wolkenloze lucht. Vanuit de hoge lichte ontvangsthallen vallen ze wel op, dankzij de flinke wind. Vincent Moolenaar, tot augustus vorig jaar verantwoordelijk voor de interne audits bij Ahold en tot twee maanden geleden voorzitter van het Instituut van Internal Auditors (IIA), zit op de zevende etage tussen twee vuren in. De CEO van Delhaize is op bezoek. Omdat Moolenaar tegenwoordig verantwoordelijk is voor de integratie van de twee supermarktketens, die midden 2016 moet zijn afgerond, vinden er voortdurend vergaderingen plaats waar hij bij moet zijn. Tussen alle hectiek praten we over interne audits, die indirect hun weg vinden naar het jaarverslag via bijvoorbeeld de risicoparagraaf. Bij rapportage van interne audits schuilt hetzelfde gevaar van overkill aan informatie, dat ooit door Trouw betiteld werd als *infobesitas*. Moolenaar werkte tot 2010 bij Shell, in allerlei managementfuncties. Behalve de verschillen in producten ziet hij veel overeenkomsten tussen de twee bedrijven. “De primaire bedrijfsprocessen zijn wel iets anders, maar ook bij Shell hadden we te maken met allerlei stakeholders die geïnformeerd moeten worden, zowel intern als extern. Dan kom je feitelijk dezelfde dilemma’s tegen.”

**Alleen bij Shell** iets heftiger dan bij Ahold? “Meerdere bedrijven hebben te maken gehad met negatieve zaken. Shell had issues rond de rapportages over de oliereserves in 2004. Ahold heeft natuurlijk een boekhoudschandaal meegemaakt en zo zijn er ook andere bedrijven

geweest, zoals Parmalat, Enron, WorldCom... Maar je ziet dan dat een bedrijf dat door zo’n proces heen gaat – en ik denk dat dat in z’n algemeenheid zo geldt – een nieuw evenwicht moet vinden. De toezichhouders voelen net zozeer de pijn in de buikstreek als het management zelf. Als zo iets groots gebeurt, moet je elkaar eens goed in de ogen kijken. Is er iets in de informatievoorziening tussen ons of naar jullie in het *executive team* misgegaan? Dan is het belangrijk de hele status quo aan de orde te stellen en te zeggen: hebben we dit met z’n allen wel zo goed ingericht?” Moolenaar doelt op het boekhoudschandaal dat in 2003 aan het licht kwam en vooral vestigingen van Ahold in de VS en Argentinië betrof. Eind 2003 kondigde het bedrijf de ‘weg naar herstel’ aan, om zijn financiële positie te herstellen, zijn geloofwaardigheid te herwinnen en de bedrijfsactiviteiten te versterken. “Het is jammer dat je dit soort crises daarvoor nodig hebt”, blikt Moolenaar terug. “Het liefst heb je dat dit via een evolutionair proces gaat en dat je in je manier van werken momenten van reflectie inbouwt, even pas op de plaats maakt om het geheel te overzien. De vraag beantwoordend: is dit nog wel *fit for purpose*? Bestuursbeoordelingen, of evaluaties gezamenlijk met het management, zijn heel belangrijk om te zorgen dat het mechanisme of misschien zelfs wel het organisme levend en vitaal blijft.”

**Voor bedrijven die** door zo’n proces gaan, moet dit leerzaam zijn, denkt Moolenaar. “Wat dat betreft is het teleurstellend te zien dat na zo’n hausse aan *corporate governance*-schandalen in het vorige decennium nu weer een aantal



“De strenge voorschriften en de rol van de externe accountant laten weinig ruimte voor vrijheid, en door al die regeldruk wordt het jaarverslag als verplichting ervaren”

leert of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert en daarover een objectief, onafhankelijk oordeel vel met mogelijkheden tot verbetering. “Dat is de derde lijn, de interne audit, waar een raad van commissarissen en raad van bestuur hun voordeel mee kunnen doen. De interne auditor kan de informatie van kleur voorzien en toetsen op de juistheid en hoeveelheid.”

**Intern moet zo veel mogelijk** informatie beschikbaar zijn, in elk geval moeten de raden (bestuur, commissarissen en toezicht) over dezelfde gegevens beschikken. Moolenaar: “Maar ze moeten zelf ook aangeven wat ze willen weten, vooral de toezichthouder moet wakker blijven. Wat dat betreft is er een brengplicht, maar ook een haalplicht.” Moolenaar is binnen Ahold niet betrokken bij de totstandkoming van het jaarverslag. “Maar ik lees wel mee”, zegt hij. Hij noemt het een middel om te communiceren met de buitenwacht. “Ik ben er niet van overtuigd dat het meest effectieve middel is. Hier zit ook een dilemma. Enerzijds is er een richting die vindt dat je naar *integrated reporting* moet gaan, waarbij je alle financiële en niet-financiële ontwikkeling verslaat. Aan de andere kant heb je te maken met heel veel verschillende stakeholders. Naast je aandeelhouders en eventueel ngo's heb je ook te maken met overheden, leveranciers, klanten en met specifieke belangengroepen. Het is een illusie te veronderstellen dat al die groepen in dezelfde mate kunnen worden bediend door een document dat in belangrijke mate wordt vormgegeven op basis van nogal technische voorschriften, waar enorm het vergrootglas op ligt. En dat ook nog in combinatie met risicomijdend gedrag. Het verslag is daarmee bijna in tegenspraak met wat de samenleving tegenwoordig van een bedrijf verwacht, namelijk de dialoog opzoeken.”

**De laatste jaren werd Ahold** regelmatig genomineerd voor de Sijthoffprijs, jaarlijks uitgereikt door Het Financieel Dagblad, voor

bedrijven min of meer dezelfde fouten maakt. De vergelijking zal enigszins mank gaan, maar wat er met de SBM's, de Imtechs is gebeurd, kan blijkbaar altijd gebeuren. Er zijn teleurstellend veel overeenkomsten met de cases van een aantal jaar geleden. Dat is heel zorgwekkend. Je ziet dat Jaap van Manen, (voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code, red.) nu met de herziening van de Corporate Governance Code een antwoord probeert te vinden op de vraag waarom deze schandalen zich herhalen.”

**Door deze geschiedenis** van schandalen zijn bedrijven *sadder, wiser* en oplettender geworden.

Zoals Ahold zijn weg naar herstel zocht, zo zochten en zoeken andere bedrijven naar een effectieve weg om misstanden te voorkomen. Volgens Moolenaar is de interne auditfunctie steeds belangrijker geworden. Hij noemt het Three Lines of Defence-model als verzekering tegen scheefgroei. Uitgangspunt in dit model is dat het lijnmanagement (de business) verantwoordelijk is voor zijn eigen processen. Daarnaast moet er een functie zijn die de eerste lijn ondersteunt, adviseert, coördineert en erover waakt dat het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Dit is de tweede lijn. Ten slotte moet er binnen de organisatie een functie bestaan die contro-

ondernemingen die zich onderscheiden in hun financiële verslaglegging. In de Transparantiebenchmark haalde het bedrijf in 2014 nog de 27e plaats. Moolenaar ziet het belang wel van deze prijzen: “Het geeft een signaal af van waar we naartoe moeten. Aan de andere kant: de strenge voorschriften en de rol van de externe accountant laten weinig ruimte voor vrijheid. En door al die regeldruk wordt het jaarverslag als verplichting ervaren. Er zijn maar weinig organisaties die dit als een gelegenheid bij uitstek zien om in dialoog te gaan.” Ahold levert het financiële en duurzaamheidsverslag apart aan, in totaal meer dan 200 pagina's. “Je probeert het toegankelijk te maken met visualisaties. Inhoudelijk is het vaak een gulden middelweg, want je hebt te maken met zoveel verschillende stakeholders. De vraag is of je ze allemaal tevreden kunt stellen. Eigenlijk is de informatie voor iedereen onvoldoende. Het gevaar van overkill, van *infobesitas*, is er altijd. Er zijn veel onderwerpen waar je best trots op bent, maar je moet zorgen dat de inhoud toegankelijk blijft. Korte en krachtige teksten worden beter gelezen. *Less is more.*”

**Een bedrijf moet niet denken** dat met het jaarverslag voldaan is aan de maatschappelijke verwachting, stelt Moolenaar. “Als je als bedrijf echt in transparantie gelooft, moet je daarnaast specifieke doelgroepen benaderen. Ahold is een van die bedrijven die dat doet. We beleggen regelmatig bijeenkomsten met ngo's of investeerdersgroepen. Uitsluitend en alleen informatie verzenden is allang niet meer toereikend. Een medium als jaarverslag voldoet niet aan de specifieke behoefte van de specifieke stakeholder. Dus moet je als bedrijf de deur uit en bijeenkomsten beleggen. Daarmee voorkom je ook een informatie-overload. Dat is veel meer maatwerk. Het jaarverslag valt in de categorie confectie.” ■

[vincent.moolenaar@ahold.com](mailto:vincent.moolenaar@ahold.com)



ADVIES NYENRODE

MBA-PROFESSOR ANDRÉ NIJHOF

## “Jaarverslag schrijf je niet primair voor stakeholders”

Niet doorslaan naar *infobesitas*, dat is de kunst bij het schrijven van een jaarverslag. Professor André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit ziet als lid van het panel van deskundigen van de Transparantie Benchmark regelmatig jaarverslagen voorbijkomen waarin die balans ver te zoeken is. “De neiging bestaat om iedereen tevreden te stellen, maar het is beter om te kiezen voor twee à drie issues waarmee je als bedrijf een verschil wilt maken.”

Een jaarverslag moet er niet uitzien als een etalage van *good practices*, zo betoogt Nijhof. Hij is blij met de aandacht voor die neiging, want het vinden van de juiste balans is niet gemakkelijk. “Door de overvloed aan informatie die je vaak in dikke rapporten tegenkomt, is het moeilijk te zien wat de belangrijkste issues zijn voor een bedrijf. Terwijl dat toch de essentie is van zo'n rapport. Ook Ahold waakt voor te veel informeren, zo lees ik uit het verhaal van Vincent Moolenaar. Toch ben ik ook kritisch op de richting die Ahold kiest.” Hij doelt op het uitgangspunt bij Ahold om alle stakeholders tevreden te willen stellen, deels via *integrated reporting* en deels via het opzoeken van de dialoog. “Ik zie dat als een verkeerde richting, want een jaarverslag schrijf je primair voor jezelf. Het dient als reflectie: waar staan we nu? Bij André Veneman van Akzo Nobel kwam dit sterk naar voren, maar in dit verhaal mis ik het. Ahold heeft een nieuwe visie op duurzaamheid ontwikkeld die zijn weerslag krijgt op de producten in de schappen van zijn supermarkten. Ik zou willen weten: hoe ver is het bedrijf met de nieuwe koers? Komt dit terug in het integratieproces met Delhaize waar ze nu middenin zitten? Die beslissing is niet afhankelijk van de stakeholders.”

**Het probleem van *infobesitas*** kent Nijhof als panellid van deskundigen van de Transparantie Benchmark. “Daarom pleiten we voor de materialiteitsanalyse, die inmiddels onderdeel is geworden van de G4-norm van het Global Reporting Initiative (GRI). De insteek van deze analyse is dat bedrijven zich eerst afvragen: wat is de invloed van bepaalde issues op stakeholders? En wat is de invloed van deze issues op het succes van het bedrijf? Ik merk dat bedrijven deze assessment wel uitvoeren, maar ze trekken de lijn niet door. Ze gaan vervolgens toch uitgebreid in op alle successen die ze hebben behaald. Beter is twee à drie issues te kiezen waarin je als bedrijf een verschil wilt maken. En dat betekent ook het loslaten van het idee om alle stakeholders tevreden te willen stellen.”

De gemiddelde dikte van een jaarverslag is 100 à 150 pagina's, zegt Nijhof. “Bij sommige bedrijven leeft de wens om dit verder terug te brengen naar vijftig pagina's. Heineken bijvoorbeeld heeft voor een mooie mix gekozen. Zijn verslag begint met zo'n twintig pagina's samenvatting op hoofdlijnen. Naast het uitgebreide rapport zijn er voor wie zich wil verdiepen in deelthema's filmpjes, app's en bierviltjes met QR-codes. Een ander voorbeeld is de Rabobank, die de vraag centraal stelt: waar staat de bank voor? Nu heeft het hoofdkantoor in Utrecht op de gevel en in de hal een slogan gezet waarin ze hun commitment aan het wereldvoedselvraagstuk hebben gezet. Ze willen een oplossing vinden voor de toenemende vraag naar voedsel versus de toenemende druk op het milieu door de landbouw. Daar ligt hun materiële issue.”

[a.nijhof@nyenrode.nl](mailto:a.nijhof@nyenrode.nl)

### EEN NYENRODE MBA IN DUURZAAMHEID OPBOUWEN

Verdieping in duurzaamheid en innovatie kan bij Nyenrode Business Universiteit nu ook in modules die, door afzonderlijke modules te stapelen, samen opbouwen tot een volledig Executive MBA. Met André Nijhof als kerndocent behandelen deelnemers in zes maanden drie blokken van twee dagen; een studiebelasting van tien tot twaalf uur per week. Thema's van deze module 'Duurzaamheid en Innovatie' zijn onder andere 'Duurzaamheid als kansen in business bezien en benutten' en 'Duurzaam leiderschap bij veranderen'. Na het succesvol schrijven van een paper ontvangen deelnemers een erkend certificaat op MBA-niveau. Studiekosten zijn fiscaal aftrekbaar. Voor meer info mailen met: [MMBA@Nyenrode.nl](mailto:MMBA@Nyenrode.nl) of bel: 0346-291001.