Tijd, Leiderschap en Bekendheid model essentiële factoren voor keuze aanpak

Organisaties baseren jaarverslag steeds vaker op INK-model

Het 'klassieke' jaarverslag is eigenlijk vrij simpel van opzet: zet de cijfers allemaal netjes op een rij en laat dat controleren door een accountant. Maar organisaties zijn dáár niet langer meer tevreden mee. De wereld is complexer, winst wordt bij veel organisaties gemaakt en is dus niet zaligmakend meer voor 'stakeholders'. Organisaties moeten meer en meer gaan aantonen wat de relatie is tussen hetgeen zij inzetten en dat wat het opbrengt. En het model dat het Instituut Nederlandse Kwaliteit in de markt heeft gezet, blijkt daar uitstekend voor te gebruiken.

Organisaties voelen in toenemende mate de behoefte om in hun jaarverslagen méér informatie te verschaffen dan enkel een opsomming van cijfers. Natuurlijk, de getallen onder de streep zijn van groot belang. Maar ze zijn het resultaat van een heleboel factoren. En 'stakeholders' — belanghebbenden bij een bedrijf — willen graag weten hoe het gaat met al die factoren die van invloed zijn voor het bereiken van die cijfers onder de streep.

Peter Noordhoek, van het in Gouda gevestigde organisatie-adviesbureau Northedge, ziet de financiële wereld dan ook steeds krampachtiger omgaan met deze verandering. De toezichtsfasen worden vager en men is bereid de meest uiteenlopende aanpakken te proberen.

In dat kader wordt dan ook een benadering steeds beter zichtbaar, waarin het jaarverslag wordt afgestemd op het model dat het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) hanteert.

'Maar,' zegt Noordhoek, 'daarbij wil men nog wel eens struikelen over het verschil tussen verantwoording en verantwoordelijkheid.'

De leiding van een organisatie blijkt nog wel eens bang dat de informatie op basis van een zelfevaluatie (waarbij wordt uitgegaan van het INK-model) tegen hen gebruikt gaat worden. Daarbij speelt de verantwoordelijkheid dus een grote rol.
'De financiële mensen zijn,' zo stelt Peter Noordhoek, 'na een eerste aarzeling vrij snel enthousiast. Zij zien in het model een handreiking om de "klassieke" rol van de controller te verbreden.'

Toezichtsdoelstellingen

Op grond van die conclusies heeft Noordhoek zich gebogen over de wijze waarop het INK-model kan worden toegepast voor toezichtsdoelstellingen. En, in het kader daarvan, voor het opstellen van een jaarverslag. Een prima aandachtsveld, zo is gebleken uit de grote belangstelling voor het onderwerp tijdens een optreden van Noordhoek op een seminar in september.
'Vorig jaar verzorgde ik voor een managementteam een kennismaking met het INK-model,' vertelt Noordhoek. 'Dat werd gedaan in de vorm van een positiebepaling. In de twee dagen dat die duurde, werd men steeds enthousiaster. Op een gegeven moment merkte de algemeen directeur op dat hij dit eigenlijk een perfect moment vond voor een nieuwe opzet van het jaarverslag. Een opzet conform het INK-model.'
Die conclusie van de topmanager kwam nadat Noordhoek het managementteam erop had gewezen dat veel van de aspecten die in het INK-model worden behandeld, al in het jaarverslag voorkwamen. Indachtig het gezegde 'het ijzer moet gesmeed worden als het heet is', wilde de topman voortvarend het roer omgooien.
Noordhoek: 'Er was net een commissie ingesteld die zich met het jaarverslag moest gaan bezighouden en die kreeg te horen dat het jaarverslag nu volgens het INK-model diende te worden opgezet.'
Een medewerker van Northedge begon hierover een inventariserend gesprek met deze commissie. De leden van de groep zetten meteen hun hakken in de grond. Men voelde zich overvallen door de opdracht.
'Ze kenden het model niet, wilden niet zomaar het roer omgooien omdat de directie dat wilde en kwamen tot de conclusie dat ze eerst het model beter wilden leren kennen, alvorens het jaarverslag op basis van het model vorm te gaan geven,' aldus Peter Noordhoek.
Hijzelf was het in zijn hart roerend eens met de commissieleden.
'Ik ben van mening dat het niet de beste methode is om een zaak als het INK-model in een organisatie te introduceren via een jaarverslag,' meent hij. 'Het jaarverslag is toen toch nog op de "klassieke" manier totstandgekomen. Wel zijn we toen meteen begonnen met de implementatie van het model in de hele organisatie. Van top tot bottom. Dat is nu zo ongeveer afgerond en het ziet er dan ook naar uit dat de volgende commissie die belast wordt met het samenstellen van een jaarverslag dat wél zal doen op basis van het INK-model.'

Deze ervaring heeft de stichter van Northedge aan het denken gezet over de beste methode om een jaarverslag op basis van het INK-model in een organisatie te introduceren.
'De "klassieke" lijn,' zegt hij, 'is eerst het model in de hele organisatie bekendmaken, vervolgens de relatie leggen tussen het model en de P&C-(Planning & Control)-cyclus om daarna het model te gebruiken als richtlijn voor de opzet van het jaarverslag. Daarbij dienen zelfevaluatie en auditrapport inspiratie — en dat met nadruk — te zijn, voor de inhoud van het jaarverslag.'
Een tweede aanpak is die waarbij een manager besluit dat het model (nog) teveel van het goede is voor de gemiddelde werknemer in zijn organisatie. Er wordt dan veelal gekozen om via de P&C-cyclus de organisatie te veranderen. Het woord model wordt niet in de mond genomen, maar via 'marap's' (maandrapportages) wordt op basis van de negen velden de modelstructuur in de organisatie ingebracht.
'Enkele jaren later komt dan opeens het model op tafel doordat men een zelfevaluatie en een audit uitvoert,' vertelt Noordhoek, 'en dan is het binnenhalen van het INK-model nog slechts een formaliteit. De organisatie werkt er al mee, ziet het als iets bestaands en heeft er dan ook weinig moeite mee.'
In zijn praktijkervaring ontmoette Peter Noordhoek twee managers die voor de laatste aanpak kozen omdat zij van mening waren dat het INK-model te algemeen en te weinig abstract was. Zij bleken bang dat hun — veelal praktische, technische — mensen zouden verzanden in de analyse.

Implementatie via de P&C-cyclus

Op de vraag welke van de beide aanpakken de voorkeur verdient, aarzelt Noordhoek: 'Het is afhankelijk van de leiderschapsvorm die in de organisatie zichtbaar is. In het geval van een daadkrachtige manager zou ik voor de tweede aanpak — implementatie via de P&C-cyclus zonder het model te noemen — kiezen. Belangrijk voor de keuze is ook hoeveel tijd iemand tot zijn of haar beschikking heeft. En of de benadering persoonsafhankelijk — manager-afhankelijk — mag zijn of niet. Vertrouwen en het lef je kwetsbaar op te stellen zijn ook factoren die in de beslissing meegenomen dienen te worden.'
Een aanpak volgens het INK-model waaraan de eis wordt gesteld dat deze gestructureerd moet verlopen, moet beklijven, minder of niet manager-afhankelijk zijn en waarvoor tijd is, is de aanpak waarbij eerst de organisatie bekend wordt gemaakt met

Peter Noordhoek houdt zich nadrukkelijk bezig met de toepassing van het INK-model op toezichtsdoelstellingen.

het model. Het is een aanpak die, volgens Noordhoek, toch al gauw twee tot drie jaar vergt.

Operationele maatstaven

Wat het afstemmen betreft van het jaarverslag op het INK-model, wil Noordhoek graag dat men zich allereerst concentreert op de vraag: 'Is de tijd rijp om dit te doen?' Hij licht toe: 'Vaak blijkt al uit de allereerste positiebepaling of nulmeting dat men onvoldoende informatie in huis heeft om het te kunnen. Dan is mijn advies dat je je voorlopig nog bij de "klassieke" opzet houdt. Probeer wel in de traditionele aanpak wat meer operationele maatstaven in te voeren. Bijvoorbeeld iets over klant- of medewerkerstevredenheid. Ik wil hier nog wel benadrukken dat je pas aan een INK-jaarverslag moet beginnen als je voor jezelf duidelijk hebt wat je naar buiten wilt gaan brengen.'
Noordhoek vindt ook dat in een eerste jaarverslag op basis van het INK-model duidelijk moet worden gemotiveerd — zowel in- als extern — waarom hiertoe is overgegaan. Hij geeft aan: 'Een motief is dat je wilt laten merken dat kwaliteit je aandacht heeft; niet op een enkel vlak, maar in alle facetten van de organisatie. Een ander motief is dat je de "stakeholders" meer inzicht wilt geven in de degelijkheid van de bedrijfsvoering. Of dat je wilt laten zien wat er wordt ingezet om welk resultaat te kunnen bereiken.'
Het geeft organisaties ook de mogelijkheid om te ventileren in welke context gewerkt wordt voor welke resultaten. Daarbij is Peter Noordhoek van mening dat een jaarverslag gebaseerd op het INK-model een corrigerende invloed kan hebben op het (veelal) korte termijn-denken van 'stakeholders', want 'het geeft beter zicht op de lange termijn-ontwikkeling'.
Een pluspunt van een INK-jaarverslag is ook dat er een interactie optreedt tussen het model en het jaarverslag. Een interactie die kan helpen cruciale cijfers naar boven te halen die echt van (strategisch) belang zijn voor het functioneren van de organisatie. Een gevaar dat wel in de aanpak van een jaarverslag op basis van het INK-model schuilt, is dat de afdeling Planning & Control zich van het model gaat meester maken. 'Ik zie dat een enkele keer al gebeuren,' zegt Noordhoek. 'De financiële mensen zijn enthousiast, sluiten het model in hun armen en gaan er mee op de loop. De manager vindt dat wel mooi, delegeert het en het INK-model blijkt in plaats van instrument om een organisatie tot excellentie te brengen, te zijn verworden tot een aanpak voor het opstellen van rapporten... Nee, dat mag niet gebeuren. Het INK-model en de verantwoordelijkheid liggen bij de directie. Verantwoording, althans de technische kant ervan, is primair een taak van de P&C-jongens. Tussen die twee zaken moet men een muur optrekken.'
De muren zouden overigens geslecht moeten worden tussen de opsplitsing van jaarverslagen. Inmiddels blijken zelfstandige sociale, milieu- en arbo-jaarverslagen al geen zeldzaamheid meer, maar Noordhoek is van mening dat deze allemaal — 'al was het alleen maar uit kostenoverweging' — in één INK-jaarverslag kunnen worden geïntegreerd.

Bij dit laatste wil de man van het Goudse Northedge wel aantekenen dat dit zeker niet hoeft te leiden tot dikke jaarverslagen: 'Het is een misvatting te denken dat jaarverslagen in het kader van het INK-model omvangrijk horen te zijn. Sterker nog: niet zelden is het een kenmerk van een niet goed presterende organisatie als zij dikke zelfevaluatie- en auditrapporten ophoesten. Kijk bijvoorbeeld maar eens naar de omvang van de applicaties die winnaars van kwaliteitsprijzen insturen, daarvan is de omvang relatief veel beperkter.

Klemtoon wordt anders gelegd

Wie denkt dat een INK-jaarverslag enkel voorbehouden is aan industriële organisaties, heeft het volgens Peter Noordhoek mis.
'Iedereen kan in principe het INK-model op een jaarverslag toepassen,' is zijn mening. 'Er zijn wel enkele kleine verschillen. Die hebben echter hooguit tot gevolg dat de klemtoon wat anders wordt gelegd. Een verschil is de doelgroep. Een ander verschil is wat men met een jaarverslag beoogt. Enkel verantwoording? Of ook PR? Heeft men politieke doelstellingen omdat men bijvoorbeeld een moederbedrijf ergens van wil overtuigen? Ga maar door. Dat soort zaken spelen ook een rol. Maar in feite bestaat een jaarverslag uit twee stukken: het algemene verhaal en het verantwoordingsverhaal. De invulling ervan is — ook als men uitgaat van het INK-model — een zaak die elke organisatie zelf dient te verzorgen. Ik adviseer wel continu de volgende twee vragen voor ogen te houden: Voor wie is dit bedoeld? en Wat willen we er ook alweer mee?'

Peter Noordhoek is ervan overtuigd dat het opstellen van jaarverslagen op basis van het INK-model nog in de kinderschoenen staat. Enkele organisaties doen het reeds, 'maar', zo stelt de adviseur die vooral door overheidsorganisaties wordt ingeschakeld, 'als je weet dat nog maar 53% van de overheidsorganisaties een jaarverslag opstelt — naar informatie van de Rekenkamer — wordt duidelijk welke lange weg er (zeker in de overheidssector) nog is te gaan.'
Noordhoek verwacht dat de groep koplopers met jaarverslagen gebaseerd op het INK-model, zich in de komende anderhalf jaar duidelijker zal aftekenen. Over twee, drie jaar denkt hij dat de accountantsbureaus en de managementwereld volop met elkaar in discussie zijn over de wijze waarop integratie van model en verantwoording optimaal kan plaatsvinden.
'Ik verwacht zelfs dat op termijn een situatie zal ontstaan waarin men voor aanmelding van bijvoorbeeld de Nederlandse Kwaliteitsprijs, kan volstaan met het insturen van een op het INK-model gebaseerd jaarverslag. Dat zal nog enkele andere, expliciete eisen inhouden waaraan moet worden voldaan. En het zal ook niet echt simpel zijn om de eisen die nu aan de verantwoording worden gesteld te integreren in het aandachtsveld "Ondernemingsresultaten", maar het zal er uiteindelijk wel van komen.'