

## Maatschappelijk verslag: kwantiteit wint het van kwaliteit

2007-346

Door: drs. R.A.H.M. Aalbers

In de maatschappelijke jaarverslagen van de grote organisaties in Nederland is nog geen sprake van een consistente manier van verslaggeving. Dit concludeert Ernst & Young in een onlangs zelfstandig uitgevoerd onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd onder 36 toonaangevende organisaties binnen Nederland op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo); koplopers en achtervolgers van de Transparantiebenchmark 2006 en AEX-genoteerde organisaties. Zeven AEX-fondsen (Randstad, Vedior, Corporate Express, Hagemeyer, Rodamco Europe, SBM en Tomtom) hebben geen verslag, maar volstaan met een hoofdstuk bij het financiële jaarverslag.

In het rapport komen een vijftal aspecten aan bod waarop de bedrijven beoordeeld zijn: stakeholdermanagement, evenwichtigheid, vergelijkbaarheid, leesbaarheid en betrouwbaarheid. De maatschappelijke jaarverslagen hebben tegenwoordig veel meer onderwerpen dan alleen het milieu, zoals in het verleden. Ook sociaal beleid, mensenrechtenkwesties, goed ondernemingsbestuur en relaties met belanghebbenden vallen onder de onderwerpen.

### Eenzijdige berichtgeving: negatieve informatie wordt vaak niet vermeld

De inconsistentie in de maatschappelijke jaarverslagen zit vooral in de doelstellingen en vergelijkende cijfers over de jaren heen, waardoor het voor stakeholders lastig is de betrouwbaarheid van de data in de verslagen te bepalen. Tevens wordt negatieve informatie nog vaak weggelaten. Bij 60% van de bedrijven die wel een verslag hebben overheerst de positieve berichtgeving of zijn zelfs vrijwel geen negatieve berichten opgenomen. Zelfs niet als een bedrijf met dilemma's op sociaal of milieugebied in de media is verschenen. Bij vier op de tien jaarverslagen constateerde Ernst & Young dat wel een evenwichtig beeld wordt gegeven.

Een ander probleem is dat de gegevens in de maatschappelijke jaarverslagen moeilijk vergelijkbaar zijn: niet met de eigen resultaten in eerdere jaren en ook niet met die van concurrenten. Bij een aanzienlijk aantal bedrijven wordt het ene jaar voor andere doelstellingen gekozen dan het andere jaar. Of het bedrijf zijn prestaties heeft verbeterd valt voor de buitenstaander niet na te gaan. Verder worden de eigen prestaties vrijwel nooit vergeleken met die van concurrenten.

Maatschappelijke jaarverslagen zijn niet verplicht en hebben daardoor een vrijblijvend karakter. Bij slechts zes van de 27 onderzochte verslagen is aangegeven dat een bestuurder maatschappelijk verantwoord ondernemen in zijn portefeuille heeft. Slechts drie bedrijven schrijven dat managementbeloningen ook gekoppeld zijn aan prestaties in duurzaam ondernemen.

Opvallend is dat tweederde van de bedrijven het maatschappelijk verslag laat doorlichten door een accountant, maar daarbij kiest voor een lichte vorm. Slechts twee bedrijven hebben een zogeheten controlerapport laten maken, waarbij er meer zekerheid over de juistheid van de informatie kan worden gegeven. Dat bedrijven kiezen voor een lichte vorm kan mogelijk verband houden met de daaraan verbonden kosten.

Het onderzoeksrapport en meer informatie is te vinden op de webpagina Environment and Sustainability Services van Ernst & Young ([www.ey.nl](http://www.ey.nl))

## Verantwoorden met prestatie-indicatoren

2007-347

Door: drs. P.W.A. Kasteleyn EMFC RC

Prestatie-indicatoren mogen zich verheugen in een brede belangstelling in veel sectoren: het ziekenhuis geeft inzicht in de kwaliteit van een aantal veelvoorkomende behandelingen, de universiteit in de studierementen, de woningbouwcorporatie in de woningtypen die zij beheert en renoveert. Prestatie-indicatoren geven extern invulling aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van veel organisaties met een semipubliek karakter. Het is een vorm van verslaggeving. Daarnaast kunnen prestatie-indicatoren intern gebruikt worden om te leren van de eigen prestaties en om zichzelf te vergelijken met andere instellingen.



Dit artikel geeft een handreiking om prestatie-indicatoren in te voeren:

- Neem als sector zelf het initiatief.
- Maak cijfers vergelijkbaar en interpreteerbaar.
- Wees transparant.
- Maak scheiding tussen cijfers over input, proces en output.
- Breng informatieverzorging onder bij een onafhankelijk instituut.

### Neem als sector zelf het initiatief

Het is verstandig als sector zelf de regie te voeren in het proces van de vaststelling en meting van prestatie-indicatoren. Een proactieve benadering draagt immers bij aan indicatoren die als nuttig ervaren worden en voorkomt dat prestatie-indicatoren (van bovenaf) worden opgelegd.

Teneinde zinvolle en uniforme indicatoren vast te stellen is een dialoog nodig, enerzijds tussen de instellingen en brancheorganisaties en anderzijds met de belangrijkste stakeholders op verschillende niveaus:

- *Macro* (overheid, subsidiegevers)  
Vraag: wat wilt u weten over de sector als geheel en over de verschillende instellingen?
- *Meso* (docent, arts, verpleger, bestuurders)  
Vraag: hoe wilt u zich verantwoorden over de inhoud en resultaten van uw werkzaamheden?
- *Micro* (student, cliënt)  
Vraag: wat wilt u weten over de sector en over de organisaties die erin werken in het bijzonder ten behoeve van de keuzes die u wilt maken?

In verschillende sectoren ziet men dat de overheid of opdrachtgevers afspraken willen maken met de sector en met de individuele organisaties over de resultaten van het beleid. Het kan hierbij helpen de dialoog aan te gaan over de prestatie-indicatoren die de resultaten kunnen meten. Er zijn initiatieven om een deel van de bekostiging te koppelen aan het behalen van bepaalde prestatie-indicatoren.

### Maak cijfers vergelijkbaar en interpreteerbaar

Een ziekenhuis in de grote stad verschilt in veel opzichten van een ziekenhuis op het platteland. Universiteiten verschillen van elkaar, bijvoorbeeld omdat de studentinstroom verschillend van aard is of omdat het opleidingsaanbod anders is (denk bijvoorbeeld aan de technische universiteiten). Om als organisatie van prestatie-indicatoren te kunnen leren en om instellingen onderling te kunnen vergelijken moeten de cijfers onderling vergelijkbaar gemaakt worden.

Prestatie-indicatoren zonder benchmark leiden tot problemen. Je kunt niet verwachten dat een roc in Amsterdam-West eenzelfde uitvalpercentage heeft als een roc in Drachten. Bestaat de instroom van studenten vooral uit studenten uit een bepaalde maatschappelijke klasse? Heeft het ziekenhuis een bepaalde specialisatie zodat er sprake is van lastig behandelbare en wellicht kostbare patiënten? Hoe corrigeer je voor een ziekenhuis dat niet alle ingrepen uitvoert? In alle sectoren treft men *benchbasecorrecties* of *referentiewaarden* aan.

Om de gegevens onderling te kunnen vergelijken is het noodzakelijk dat duidelijk wordt gemaakt wat er wordt vastgelegd en welke definities zijn gehanteerd ten behoeve van de vastlegging. Ook moeten er afspraken gemaakt worden over protocollen voor de aanlevering van informatie (zie bijvoorbeeld het handboek IR voor universiteiten op [www.vsnu.nl](http://www.vsnu.nl), onderdeel 'cijfers').

---

### *Prestatie-indicatoren zonder benchmark leiden tot problemen*

---

Ranglijsten met uitkomsten van prestatie-indicatoren kunnen de indruk wekken dat instellingen veel van elkaar verschillen, terwijl de uitkomsten waarop vergeleken wordt slechts een zeer smalle bandbreedte kennen. Daarnaast wekken ranglijsten de indruk een ingewikkeld scala aan metingen tot een kengetal te kunnen samenvoegen (zie bijvoorbeeld de AD-ranglijst voor de ziekenhuizen: [www.ad.nl/ziekenhuistop100](http://www.ad.nl/ziekenhuistop100)).

Naast een beoordeling van indicatoren van de instellingen, kunnen indicatoren gebruikt worden om trends over de jaren te beoordelen. Dit geldt voor de sector als geheel en voor de individuele instellingen. Een overzicht van indicatoren over meerdere jaren hebben meer waarde dan indicatoren over een jaar. Bij vergelijking over meerdere jaren is zorgvuldigheid vereist. Hoe worden bijvoorbeeld de rechtsvoorgangers van een fusieorganisatie in de vergelijkende cijfers verwerkt? Of wat doet men met het ziekenhuis dat sinds twee jaar nieuwe ingrepen is gaan verrichten?

### Wees transparant

Organisaties met een maatschappelijke rol krijgen van alle kanten vragen om gegevens te verstrekken. Van de pers, toezichthouders, koepelorganisaties, subsidiegevers, vakorganisaties enzovoorts. Iedere partij bewerkt of interpreteert deze gegevens op een eigen manier waardoor er een scala aan kengetallen en soft- en harde indicatoren ontstaat die onderling moeilijk vergelijkbaar zijn. Bovendien blijken de beschikbare informatiesystemen lang niet alle vragen eenvoudig en eenduidig te kunnen beantwoorden. Juist omdat iedere vraag weer net iets anders geformuleerd is.

Sommige organisaties hebben negatieve ervaringen met transparantie. Dit komt doordat onjuiste, incomplete of verschillende informatie vergeleken wordt, er sprake is van marginale verschillen in de uitkomsten die in ranglijstjes worden uitvergroot, verkeerd gebruik

van historische informatie en dergelijke. Ongunstige publicaties met soms verkeerde interpretaties in de pers leiden vervolgens tot een ongewenste en soms ongenueanceerde (politieke) belangstelling.

Ondanks de negatieve ervaringen zullen organisaties met een semipubliek karakter transparant moeten zijn. De mogelijk pijnlijke publiciteit moet voor lief genomen worden. Transparantie mag ook niet leiden tot risicomijdend of strategisch gedrag. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de lastig behandelbare patiënt die niet meer behandeld zou worden. Tegenover een negatieve beeldvorming staat overigens dat transparantie ook kan bijdragen aan een gewenste uitstraling van de organisatie en een gewenste politieke beïnvloeding. Bovendien kunnen 'best practices' in de sector tot een positieve ontwikkeling leiden voor de sector als geheel.

### *Openheid is de beste oplossing*

De ervaring leert dat weinig informatie voor eigen gebruik binnen de sector afgeschermd kan blijven. Bijna alle informatie komt bedoeld of onbedoeld in de openbaarheid. Daarom is openheid de beste oplossing. Het gebruik van websites kan een dergelijke openheid stimuleren (zie bijvoorbeeld 'feiten en cijfers' op [www.hbo.nl](http://www.hbo.nl)).

### **Maak scheiding tussen input, proces en output**

In de discussie over prestatie-indicatoren worden verschillende typologieën indicatoren vaak door elkaar heen gebruikt. Het is nuttig verschillende categorieën van elkaar te onderscheiden:

- *Input*: bijvoorbeeld in een ziekenhuis de aard van de klachten die de patiënt heeft.
- *Proces*: bijvoorbeeld in het onderwijs de student/stafratio.
- *Output*: bijvoorbeeld in de volkshuisvesting het aantal gerenoveerde woningen in probleemwijken.

Iedere stakeholder heeft behoefte aan een eigen mix van informatie op deze drie gebieden. Een meting kan daarbij gebruikt worden voor meerdere doelen. De beschikbare informatiesystemen bij instellingen binnen een sector kunnen gemakkelijker omgaan met een uniforme vraagstelling voor zoveel mogelijk uniforme indicatoren. Zorg er daarbij voor dat het aantal indicatoren per aandachtsgebied beperkt blijft.

Bij de beoordeling van prestatie-indicatoren moet men zich realiseren dat ieder model een reductie is van de werkelijkheid. Bij de rapportage van prestatie-indicatoren is het van belang in te zien dat een goede kwalitatieve toelichting bij de indicatoren onmisbaar is.

### **Breng informatieverzameling onder bij een onafhankelijk instituut**

Instellingen leggen minimaal jaarlijks verantwoording af met behulp van een jaarrekening, jaarverslag of een jaardocument. Dit zal niet veranderen.

Juist omdat alle stakeholders gebruik moeten maken van dezelfde basisgegevens verdient het aanbeveling de verzameling van de informatie ten behoeve van de prestatie-indicatoren onder te brengen bij een onpartijdige en onafhankelijke organisatie: dus niet bij de overheid als belanghebbende partij. Een gespecialiseerd instituut kan op een professionele wijze omgaan met mogelijke statistische problemen, zoals verkeerde rangorders, incomplete dataseries, verkeerde toepassing van statistische technieken en verkeerde toepassing van historische gegevens. Ten slotte leidt de aanlevering van informatie naar een instantie tot administratieve lastenverlichting (zie bijvoorbeeld het initiatief in de volkshuisvestingsector: [www.corpodata.nl](http://www.corpodata.nl)).

Vertrouwen is dus het sleutelwoord. De betrouwbaarheid van de data moet immers voorop staan. De discussie moet gaan over de inhoud en interpretatie van de uitkomsten van de prestatie-indicatoren en niet over de kwaliteit en betrouwbaarheid van de prestatie-indicator. □

### **Kabinet neemt maatregelen om verplichte ziekmelding te verbeteren**

Het kabinet neemt maatregelen om het ziek melden van werknemers te verbeteren en administratieve lasten te verminderen. Werkgevers hoeven nu zieke werknemer straks pas in de 42e week ziek te melden bij het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), nu moet dat al in de 13e week. Dit leidt ertoe dat werkgevers minder vaak een werknemer ziek hoeven te melden. Ook heeft het UWV hierdoor minder uitvoeringskosten en sluiten het tijdsitu van ziek melden en voorlichting door het UWV over re-integratie beter op elkaar aan. Verder komt de verplichte herstelmelding te vervallen.