

MEMO

Datum 23/12/2009

Van VOSEC, Herman Raus

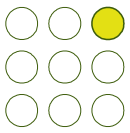
TIPS VOOR EEN BOEIENDE EN NUTTIGE VERSLAGGEVING

Verbetering van klassieke verslaggeving

- Een jaarverslag kan zeer uiteenlopende bedoelingen hebben. Een greep uit de realiteit
 - Geen gezeur, iedereen content, felicitaties, geen verrassingen, een perfecte inleiding op gezellig receptiegekeuvel.
 - Zoveel informatie geven dat niemand het kan verwerken en er dus geen kritische vragen komen.
 - Een variatie op het bovenstaande: mist optrekken, dingen niet vermelden, zaken handig aanpassen, details uitvergroten, schone verhaaltjes schrijven,...
 - Dialoog losmaken, zodat de onderneming alert, innovatief en modern met haar corebusiness en kernwaarden bezig blijft.
 - Antwoorden vragen (en krijgen) op essentiële vragen.
 - Met anderen overleggen en samen beslissen over beleidsvoorstellen die er toe doen, die raken aan de toekomst van de onderneming.
 - In orde zijn.
 - Reclame maken: glanzend papier, gekleurde dia- en histogrammen, foto van de minister op bezoek, interviews, gewonnen prijzen, ...
 - Tip: omschrijf in één zin klaar en duidelijk wat de doelstelling is van het jaarverslag

- Welke lezer willen we
 - Zorgvuldig beslissen wie het jaarverslag moet krijgen én lezen is geen promotie- maar een beleidskwestie. Tip: gooi het lijstje van vorig jaar gewoon weg.
 - Mogelijke lezers: de buurt, alle personeelsleden, alle ondernemers uit de regio, het hele dorp, familie en vrienden van het personeel, OCMW- en gemeenteraadsleden, de premier, de voorzitters van alle sociale organisaties uit de regio,... en uiteraard de RVB en de AV.
 - Eens de doelstelling en het publiek bepaald, komen inhoudelijke, strategische en praktische ideeën vanzelf. Het jaarverslag maken wordt dan plots boeiend en belangrijk.
 - Tip: wees bikkelhard ("er komt niks meer bij") eens het stramien is vastgelegd.

- Maak een bondig jaarverslag
 - Beperk een jaarverslag tot de kernthema's van het voorbije en toekomstige beleid. Tip: vijf onderwerpen is een absoluut maximum.
 - Vermijd dat je werkstuk op de stapel "te lezen" terecht komt en limiteer dus drastisch het aantal bladzijden. Tip: schrap zonder schroom 1/3 uit de definitieve tekstversie; je zal merken dat er keuze te over is (omslachtig taalgebruik, herhaling, nutteloze informatie, herhaling, verontschuldiging, details, herhalingen, ...)
 - Laat de grote verslaggevingsystemen (GRI, duurzaamheid,...) voor wat ze zijn.



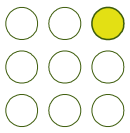
- Knippen en plakken: niet goed bezig
 - De regelgeving (vzw, subsidiëring, milieuwetgeving,...) verplicht tot het maken van verslagen.
 - Doe dat correct, investeer het minimum aan tijd (men controleert in het beste geval de vormvereisten) en val het personeel of de Raad van Bestuur daar niet mee lastig.
 - Wie uit dit soort rapporten knipt en plakt om een jaarverslag te assembleren is niet goed bezig.

- Leg een brug van doelstellingen naar de toekomst
 - Het verleden kan je beschrijven maar niet veranderen. Een jaarverslag dat enkel over het verleden gaat dient om snel goedgekeurd en weggelegd te worden.
 - Verbind in een verslag wat voorbij is systematisch aan de initiële beleidsdoelstellingen en aan een plan voor de toekomst.
 - Dat verplicht om lessen te trekken uit het verleden, verklaringen te geven, sterke en zwakke punten aan te duiden + oplossingen en bijstellingen voor te stellen en/of samen te zoeken.
 - Tip: toon evoluties over een langere periode aan en wijs op de initiatieven die daartoe geleid hebben; doe hetzelfde met wat is blijven steken en waarom dat zo is.

- Omschrijf de maatschappelijke meerwaarde die je bedrijf wil realiseren
 - Hoe? Door ze te omschrijven: scherp, concreet en in “actietermen” .
 - Dat verplicht tegelijk om de gewenste impact te formuleren in eenvoudige en rechtlijnige termen (impact naar mensen, groepen, samenleving, politiek,...)
 - Zo krijg je een overzicht van de strategische keuzes en dilemma’s, maw. een sterk referentiekader voor het beleid en de verslaggeving
 - Hier halen medewerkers en betrokken mensen hun motivatie, dynamiek en engagement.

- Zeggen wat we doen & Doen wat we zeggen
 - Ideologie is voor op café, hoort niet thuis in een jaarverslag. Tip: wees een progressieve missionaris en vertaal de missie in concrete doelen en stappen. Je hoeft die missie niet nog eens af te drukken (schrapp 1/3 uit de tekst...)
 - Sociale Economie is uitvoeren van ideologie: doen wat we zeggen, zeggen wat we niet gedaan hebben, zeggen wat gelukt en mislukt is en zeggen wat we gaan doen.
 - Dat vraagt klare taal in een jaarverslag: feiten, resultaten, analyse en besluiten. Dat is iets anders dan schone verhalen vertellen. (schrappen die handel)

- Maak verslag over het realiseren van de kernambities of kerndoelen van het ondernemingsbeleid, die je samen met velen hebt geformuleerd en goedgekeurd.
 - Tip: als die kernambities eigenlijk niet geformuleerd zijn, maak dan ook geen verslag.
 - Als veel mensen op een intensieve en democratische manier betrokken werden bij de formulering, de keuze en de realisatie van de kerndoelen, zal diezelfde groep ongetwijfeld uitkijken naar een verslag met resultaten en verdere plannen.
 - Elke kernambitie heeft drie evenwaardige onderdelen: wat ga je doen – waarom moet net dat gebeuren – hoe ga je dat aanpakken en organiseren. Tip: “doen, gebeuren en aanpakken” zijn werk-woorden; omschrijf dus je ambities kort, in doe-termen en in controleerbare, niet-voor-interpretatie-vatbare resultaten.



- Vermijd dat je een maand voor de AV alle hens aan dek moet roepen.
 - Als je het vorige punt kan waarmaken, dan zal er in de loop van het uitvoeringsproces goed materiaal worden samengebracht dat gebruikt kan worden voor een eindverslag.
 - Moet je toch manu militari de bijdragen van collega's verzamelen, maak de zaak dan niet mooier dan ze is: confronteer de organisatie met de overbodigheid van dit werk.

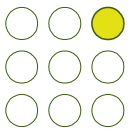
- Geen kronkels in een jaarverslag
 - Met halve waarheden, slimme weglatingen en propere verdraaiingen win je op termijn niets. Rapporteer op een correcte wijze succes en vooruitgang, maar ook mislukking of vertraging.
 - Geef een verklaring voor succes en mislukking ("lessons learned")
 - Daarmee geef je lezers en de onderneming het nodige materiaal om – op een creatieve, intelligente en geïntegreerde manier - naar de toekomst te kijken.

- Compliance loert overal: "wiens brood men eet, diens woord men spreekt"
 - Compliance = zich voegen aan regels en wetten, maar ook zich plooiën naar de verwachtingen van de subsidiegever, de sponsor, de projectoprichter
 - Het tweede is een gif dat - soms ongemerkt, soms heel bewust gepland – de organisatie binnensluipt. Het ondermijnt de onafhankelijkheid van de organisatie en maakt haar jaarverslag tot een "farce" onder het volkse motto: "voor het geld danst de beer".
 - Discussie over de eigenheid en de activiteiten van de onderneming is een kwestie van intern debat en dialoog met het publiek, op een vrije en open manier. Daartoe moet een jaarverslag bijdragen.

- In de beperking toont zich de meester
 - Als je dat in het Duits kan zeggen, maakt het nog meer indruk.
 - Een beperking tot de essentie schept ruimte voor discussies ten gronde en dito besluitvorming.
 - Kort of beperkt zijn geen synoniemen voor saai.

- Een jaarverslag is geen beursverslag: jammer.
 - Waarom worden beursverslagen het meest en het grondigst gelezen? Antwoord: enorme betrokkenheid.
 - Bij beleggen gaat het immers om: eigen geld, spanning en angst, opwinding en winst, ontgoocheling en verlies, zichzelf slim vinden: materiële, emotionele en persoonlijke betrokkenheid.
 - Als meer mensen materieel, emotioneel en persoonlijk betrokken worden/zijn bij een onderneming zal het jaarverslag evenredig aan belang en interesse winnen.

- Het jaarverslag: een feest.
 - Een klassiek jaarverslag verdient niet beter dan de al even klassieke receptie onder kameraden: aangenaam maar nutteloos.
 - Een jaarverslag dat er toe doet verdient een navenante omkadering: een feest van dialoog; een actieve discussie en geen grijze vergadering; open in plaats van achter gesloten deuren; ontmoeten en luisteren; beslissen in plaats van goedkeuren.
 - Een jaarverslag kan en moet dynamiek, betrokkenheid, vooruitgang, versterking en verdieping scheppen. Zo niet: geen tijd in steken.



- Financies in of uit het jaarverslag
 - Maak een uitgebreid financieel rapport dat door een groep – liefst door de RVB of AV aangeduide – mensen wordt geanalyseerd en besproken. Hun conclusies kunnen dan aan een bredere groep ter goedkeuring worden voorgelegd.
 - Neem in een jaarverslag enkel de grote informatieve lijnen op (positief en negatief) en de financiële items waarover beleidsmatig beslist dient te worden.

Andere vormen van verslaggeving: emotie + inzicht

Je kan niet om de vaststelling heen dat mensen meer gedreven worden door emotie dan door inzicht. Bij de opmaak van het jaarverslag kan je kiezen voor één van beide pistes (meestal die van het verstand, de analyse, de sérieux, het inzicht) en dan bereik je ook alleen maar het publiek dat zich bij die benadering thuis voelt.

Beter is een combinatie te maken van emotie en inzicht, en liefst in die volgorde. Het gaat dan wel over emotie als “geraakt worden als persoon” en niet over harts- en andere toestandjes uit Feeling of Goedele. Emotie is ook verontwaardiging over mistoestanden waaraan de sociale economie-onderneming wil verhelpen en overtuiging dat wat de onderneming doet een grote meerwaarde heeft. Waarom dan daarover alleen maar op een droge, afstandelijke manier verslag uitbrengen?

Er zijn vormen van verslaggeving die appelleren aan interesse, gevoeligheid, solidariteit, verwantschap, respect of betrokkenheid en zo een emotionele maar solide basis leggen voor engagement en behoefte aan meer inzicht. De onderstaande voorbeelden worden allemaal wel ergens toegepast en zijn minstens een zeer goede aanvulling op een papieren of e-verslag als ze al niet ingrijpender en efficiënter zijn.

- inleef- of themabezoek
- buurtfeest, openingsfeest, seizoensdrink, ...
- opendeurmomenten en rondleidingen
- aperitiefconcert, optreden van het bedrijfskoor, filmavond in de fabriek
- ontmoeting en gesprek tussen buurt en onderneming
- gerichte korte berichten aan welbepaalde mensen over de doelstellingen, resultaten, ambities van de onderneming
- foto's en beelden in plaats van teksten
- getuigenissen
- de bedrijfsvergaderingruimte is ter beschikking van lokale organisaties
- lezingen geven over het bedrijf, deelnemen aan externe bijeenkomsten
- naar buiten treden met de kernboodschap van het bedrijf (koffie op de markt)
- contact met scholen, hogere scholen, universiteiten
- samenwerking met onderzoekscentra
- open dialoogvergaderingen: met zoveel mogelijk mensen, met bepaalde groepen, met potentiële partners of klanten, met politici, met ondernemers, met de kinderen van het personeel, met de jongeren uit de buurt,...
- vernieuwde, actieve, minder administratieve vormen van algemene vergadering waarop wel nog besluiten genomen worden (met iedereen of door stemgerechtigden maar dan na overleg, discussie en verantwoording)
- nieuwjaarskaart over maatschappelijke meerwaarde
-