

MARGOT SCHELTEMA (SHELL NEDERLAND)

'We stellen te veel eisen aan de jaarrekening'

De jaarrekening is belast met te veel doelstellingen. Dat zegt Margot Scheltema, financieel directeur van Shell Nederland BV. "De complexiteit vertroebelt het beeld, terwijl we helderheid willen." Een interview over 'de schijnzekerheid van fair value', over formuleringen waar twee weken onderhandelingen aan vooraf zijn gegaan en over het lezen van een jaarverslag als 'liefdesbrief'.

TEKST GEERT DEKKER | BEELD SIMONE VAN ES

De complexiteit begint bedrijven parten te spelen." Margot Scheltema, financieel directeur van Shell Nederland, heeft het over de "almaar uitdijende wolk" van regels rondom de jaarrekening. "Het is een bekend verschijnsel: als je naar iedereen wilt luisteren, dan groeit de oplossing, het wordt ingewikkelder. Zo gaat het ook met verslaggeving: Iemand verzuimt bepaalde verplichtingen op zijn balans te nemen? Daar maken we een nieuwe regel voor. Een schandaal? Daar maken we een nieuwe set regels voor. Een fraude? Daar gaan we snel wat aan doen - etc."

ÉÉN HOOFDDOEL

Ondernemingen hebben daar, volgens Scheltema, steeds meer last van, van die groeiende wolk bepalingen. "Het belast de organisatie. Het kost heel veel tijd en geeft



'Ik pleit voor terugkeer naar het fundament van de jaarrekening: back to basics.'

niet veel terug als het om helderheid gaat." Haar bezwaren zijn daarnaast principieel. "Ooit kreeg ik de wijsheid van econoom Jan Tinbergen voorgelegd, dat meer doelstellingen niet met één enkel instrument kunnen worden bereikt. Dat wordt nu wel geprobeerd met de jaarrekening. We proberen er te veel verschillende dingen mee te doen."

Verantwoording afleggen over het verleden en een getrouw beeld geven op balansdatum, dat moet wat Scheltema betreft het hoofddoel zijn. "En dat je dan daarnaast een blik vooruit werpt, met een inschatting van de toekomstige verplichtingen, dat is logisch. De kennis die je daarvan hebt, deel je met je aandeelhouders. Maar moet dat via de jaarrekening? Praten over de strategie, over de doelstellingen van het bedrijf, over de toekomst; daar heb je toch andere

'Verslaggeving heeft de status gekregen van een zelfstandig fenomeen, dat zich een reactie veroorlooft op bijna elke gebeurtenis.'

communicatiekanalen voor? Daar moet je de jaarrekening niet mee opzadelen."

SCHIJNZEKERHEID

De complexiteit wordt nog groter wanneer het vervolgens de bedoeling is dat die blik in de toekomst wordt gebruikt om tot een waardering van alle bezittingen en verplichtingen van het bedrijf te komen, tot feitelijk een bepaling van de marktwaarde van het moment. Scheltema zet kanttekeningen bij het begrip fair value.

"Dan verlang je echt te veel. Er bestaat niet voor alles een markt. Dus moet je dan 'doen alsof'. Daarmee is het een schijnzekerheid die je biedt, omdat het een momentopname is. Je bepaalt de fair value op 31 december, maar als je er een paar dagen later

mee naar buiten treedt, ziet de wereld er weer heel anders uit en moet de waardering méé veranderen. In feite gaat het om het verschil tussen cijfers en woorden. Met woorden kun je onzekerheden beschrijven; cijfers geven echter de indruk van onterechte precisie. Met cijfers kun je onzekerheid wel mitigeren door te werken met langetermijngemiddelden, kansberekening van risico's, of ranges. Maar dat telt niet op: je kunt geen winst maken die ergens 'tussen de acht en de tien miljoen' ligt. ■

Terwijl dat een logische uitkomst kan zijn.” De pretenties van fair value worden in de praktijk ook niet waargemaakt, ervaart ze. “Voor analisten bijvoorbeeld is de jaarrekening slechts een van de databronnen om tot een waardebeoordeling te komen: ze nemen er een aantal gegevens uit en stoppen die in hun eigen modellen, waar heel veel andersoortige gegevens in zitten. Ook toezichhouders hebben hun eigen modellen. Opnieuw: elke doelstelling zijn eigen instrument.”

BACK TO BASICS

“Ik pleit voor een terugkeer naar het fundament van de jaarrekening: back to basics. Maar dat kun je alleen maar doen als men centraal stilstaat bij de vraag ‘Wat wilden we ook al weer met de jaarrekening?’ en als men vervolgens een set regels voorschrijft, en tegelijkertijd een

wereldwijde standaardisering waarin ook Shell is verwickeld. Dat proces heeft grote gevolgen gehad voor de financiële functie bij Shell. “Jaren geleden is dit ingezet, maar het krijgt voortdurend nieuwe impulsen. We proberen wereldwijd steeds meer als één coherent en homogeen bedrijf te opereren en dat is een grote verandering ten opzichte van de situatie vijftien, twintig jaar geleden, toen Shell min of meer een bundeling was van ongeveer 150 landeneenheden. Die verandering is van groot belang geweest voor ondersteunende functies zoals financiën.” Centralisatie en standaardisering zijn de twee belangrijkste ontwikkelingen. “Als je een bedrijf wereldwijd aanstuurt, moet je ervoor zorgen dat iedereen op dezelfde manier de processen uitvoert.”

‘Laten we er niet moeilijker over doen dan noodzakelijk: iedereen met een gezond stel hersens kan deze materie tot zich nemen.’

groot aantal andere wegsnijdt. Mitigeer daarnaast de schijnzekerheid die cijfers kunnen bieden op twee manieren: met woorden - dus in aparte disclosures of berichten - en met beredeneerde schattingen. Je ziet dat het laatste bijvoorbeeld bij het waarden van voorzieningen bij claims al wordt voorgesteld.”

Is dat niet volstrekt onhaalbaar?

Scheltema: “Waarom zou het ondenkbaar zijn? Alles heeft zijn slingerbeweging.” De kritiek van Scheltema betreft de inhoud van IFRS, niet de vorm. Wat betreft het streven naar een eenduidig stelsel van verslaggevingsregels, is Scheltema juist “een fan van IFRS”, want die trend past uitstekend bij het proces van

ge begonnen, en er zijn succesvolle voorbeelden - wij hebben op centraal niveau één gesprek met PwC - maar een en ander is nog niet voltooid.” Scheltema is van huis uit juriste. Om de tafel met accountants heeft dat voor- en nadelen. “Er is wat meer afstand, wat ruimte biedt voor andere perspectieven. En misschien leg ik wat makkelijker verbindingen tussen de disciplines. Dat kunnen voordelen zijn. Nadeel kan zijn dat je niet dezelfde achtergrond hebt. Om dat te ondervangen heb ik er altijd voor gezorgd dat ik een degelijke accountant in mijn naaste omgeving heb. Maar anderzijds: de overgang naar IFRS was ook voor Nederlandse accountants nieuw. In technische onderwerpen als pensioen-

‘Wij kunnen nog wel eens een week of twee praten over een formulering.’

accounting heb ik mij met veel plezier vastgebeten. En laten we er ook niet moeilijker over doen dan noodzakelijk: iedereen met een gezond stel hersens kan deze materie tot zich nemen. Maar: je moet er wel zin in hebben.”

Margot Scheltema

Margot Scheltema studeerde internationaal recht en internationale zaken. Ze werkt inmiddels 23 jaar bij Shell. In 2004 werd ze benoemd tot financieel directeur van Shell Nederland BV, daarvoor was ze op diverse internationale locaties financieel manager. Scheltema vertegenwoordigt Shell Nederland in de financiële wereld. Daarnaast houdt ze een wakend oog over de kwaliteit en kwantiteit van het financiële medewerkersbestand in Nederland. “We moeten het financieel talent koesteren”, zegt ze. “Zijn we voldoende vertegenwoordigd op de universiteiten, krijgen we de kwaliteit die we wensen? Dat soort vragen wil ik beantwoorden. Uit dien hoofde voer ik bijvoorbeeld gesprekken met het NIVRA over de accreditatie van ons financiële cursussenprogramma.”

Scheltema is geregeld in de openbaarheid rond andere dan financiële thema's. Ze profileert zich in kwesties zoals de diversiteit en inclusiviteit van de bedrijfsvoering, duurzaamheid en over de arbeidsparticipatie van vrouwen. “Als je jezelf ergens over opwindt, en je hebt de mogelijkheid je over die kwestie uit te spreken, dan vind ik dat je de plicht hebt dat ook te doen.” Nevenfuncties onder meer: commissaris bij Triodos Bank en lid van de Commissie Externe Verslaggeving van de AFM. Scheltema is gehuwd en heeft twee kinderen.

STEVIGE DISCUSSIE

Bij de confrontatie tussen de diverse disciplines is Scheltema geboeid geraakt door de functie die taal daarbij vervult. "Er komt in jaarverslagen steeds meer gewicht te liggen op de formuleringen. Dat heeft ook te maken met de roep om transparantie. Er is een spanning tussen het belang van open communiceren enerzijds en commerciële belangen anderzijds. Want openheid kan je concurrentiepositie schaden, of je juridische positie." Taal is cruciaal in het opheffen van die spanning. Scheltema noemt als voorbeeld het jaarverslag van Shell Nederland BV, dat vooral wordt gemaakt om te voldoen aan de wettelijke verplichting (deponering bij de Kamer van Koophandel) en verder niet wordt gebruikt als communicatiemiddel met belanghebbenden. "Dat hou ik dus zo saai mogelijk. De communicatie ligt immers op het niveau van de Groep, bij Royal Dutch Shell plc. Maar zelfs voor dat verslag kunnen wij nog wel eens een week of twee praten over een formulering. Bijvoorbeeld het beschrijven van een voorziening. De accountant wil graag dat die zichtbaar wordt gemaakt, de business zegt dat niet alle informatie bij de concurrentie terecht moet komen, of als het om een juridische procedure gaat, niet bij de tegenpartij. Want dat zou het bedrijf benadelen. Daar wordt dan met juristen en accountants een stevige discussie over gevoerd en uiteindelijk blijkt het neer te komen op de formulering: het is de kunst iets te vinden dat tegemoet komt aan al die verschillende belangen. Ik vind dat geweldig boeiend."

LIEFDESBRIEF

Het is het lot van menig jaarverslag dat het stuk vervolgens nauwelijks nog leesbaar is. In ieder geval is de helderheid ver te zoeken. "Naarmate je een bedrijf verplicht meer naar buiten te brengen, krijg je meer van dit soort discussies",

'Meer detail is niet hetzelfde als betere informatie.'



'Weet ik wat ik weten moet?'

Niet de vraag hoe de buitenwereld geïnformeerd moet worden is de eerste en grootste zorg van een financieel directeur, zegt Margot Scheltema, maar de vraag "of ik weet wat ik weten moet". "Het *in control*-gevoel moet vooral van binnen zitten. Om te beginnen moet je een intuïtie ontwikkelen voor de cijfers. De sommetjes kloppen altijd wel, maar als er bij een bepaalde kostenpost 300 staat, klopt dát dan wel? Moet daar niet 6 staan, of misschien 24.000? Als je in een nieuwe baan begint, heb je daar het gevoel nog niet voor en het ontwikkelen daarvan is dan je eerste zorg. Dat doe je door de business te leren kennen."

Vervolgens komt het aan op het accuraat inrichten van de processen, zodat de cijfers er netjes uit rollen. "Waar je je ook weer zorgen over gaat maken: werken mijn controles wel, is er niet ergens een fout in het systeem? Wat dat betreft ben ik heel blij met wat we van SOx hebben geleerd, hoe je de gewenste controles benoemt en test. Daarmee geef je jezelf een systematisch steuntje in de rug bij het ontwikkelen van het *in control*-gevoel."

zegt Scheltema. "Ik begrijp wel dat de toezichthouder transparantie wil creëren, maar meer detail is niet hetzelfde als betere informatie ..."
Het doet Scheltema denken aan een andere wijsheid uit haar studiejaren: "Bij INSEAD werd ons eens voorgehouden dat je een jaarverslag moet lezen als een lief-

desbrief: je moet ook tussen de regels door kunnen lezen en kunnen lezen wat er niet staat. Maar ik denk niet dat veel gebruikers van jaarverslagen die kunst beheersen. De lezer weet niet wat er achter zit." □