

OPENHEID IN DE VERSLAGGEVING

door P. C. Louwers

„Many annual reports are more like Bikini-suits than anything else, revealing much which is interesting, while concealing that which is significant”.

In steeds ruimere kringen is men doordrongen geraakt van de noodzaak van betere verslaggeving door ondernemingen. Oorzaak daarvan is niet alleen dat de onderneming meer afhankelijk is geworden van de kapitaalmarkt, maar vooral ook dat haar maatschappelijke betekenis meer op de voorgrond is komen te staan en in het algemeen de inzichten met betrekking tot openheid zijn geëvolueerd.

De particuliere onderneming, hoezeer dan ook formeel-economisch een afgegrond geheel, is onderdeel van het totale economische leven. Zij is actief op diverse markten: de geld- en kapitaalmarkt, de arbeidsmarkt en de inkoop- en verkoopmarkt. Haar gedragingen oefenen invloed uit op het beeld van de samenleving. Van de veranderingen daarin ondergaat zij omgekeerd zélf de invloed.¹⁾ Ten opzichte van elk van de categorieën waarmede zij in relatie staat, ontstaan voortdurend over en weer rechten en verplichtingen. Welvaart en welzijn van steeds grotere groepen van mensen worden in toenemende mate beïnvloed door het wel en wee van de onderneming.

Het is dan ook niet verbazingwekkend dat na de tweede wereldoorlog, die zoveel heeft opengebrouwen, ook de externe berichtgeving van de onderneming onderwerp van discussie is geworden. Niet alleen voor wat betreft haar betekenis voor de kapitaalverschaffers, maar ook en vooral omdat zij tegemoet komt aan de in sociaal-politieke kringen gevoelde behoefte aan publieke verantwoording - zelfs van de besloten N.V. - ten opzichte van andere, evenzeer nauw bij de onderneming betrokken categorieën, en daarvan met name natuurlijk de werknemers.

De noodzaak van berichtgeving die op de verschillende belanghebbende groeperingen is afgestemd, wordt geleidelijk aan dan ook steeds meer algemeen erkend. Gelukkig kan worden vastgesteld, dat het niveau van de berichtgeving van vele Nederlandse ondernemingen - en bepaald niet alleen de allergrootste - in de laatste decennia een spectaculaire ontwikkeling heeft te zien gegeven, hoewel wij er nog lang niet zijn.

Van de leiding van de onderneming wordt door alle belanghebbenden terecht verwacht, dat zij een beleid voert, waarin zowel de problemen van

¹⁾ Les 200 familles, lawaaibestrijding, lucht- en water- en bodemverontreiniging, buitenlandse arbeidskrachten, keuze tussen industrie en natuur, voor en tegen van de productiemaatschappij, maatschappelijke verschuivingen in meritocratische richting, aandeel in de ondernemingswinst van de samenwerkende factoren kapitaal en arbeid, internationale vervlechtingen, concentratietendenzen, relatief afnemende betekenis midden- en kleinbedrijf, verhouding industrie tot wetenschappelijk onderwijs, vestigingen in en leveranties aan landen met afwijkende politieke opvattingen, enz.

vandaag als de ontwikkelingen van morgen voldoende en evenwichtige aandacht krijgen.

De leiding moet er derhalve voor zorgen dat de onderneming innerlijk sterk is - niet alleen technisch en commercieel maar ook wat betreft haar positie op financieel- en personeelgebied - zodat zij een bewust beheerste expansie kan plegen en in tijden van tegenspoed de stormen kan weerstaan. Zij moet ook open oog hebben voor algemeen maatschappelijke ontwikkelingen en daarmee in haar beleid rekening houden.

Wet op de jaarrekening

Van de kortgeleden totstandgekomen Wet op de jaarrekening zal ongetwijfeld een belangrijke stimulerende invloed op het algemeen peil van de jaarverslagen in Nederland uitgaan. Ik vind het echter jammer dat de wet geen enkel voorschrift - zelfs geen aanbeveling - verstrekt met betrekking tot de inhoud van het directieverslag. Er wordt niet meer gezegd dan dat er een mondeling of schriftelijk directieverslag „omtrent de zaken van de vennootschap en het gevoerde beleid” moet worden gepubliceerd.

Bij sommige kleinere ondernemingen wordt het directieverslag nog altijd afgedaan met enige weinig inhoud hebbende mededelingen tijdens de jaarvergadering. Maar zelfs wanneer er wel een schriftelijk verslag is, bevat dat verslag vaak weinig meer dan een aantal nauwelijks interessante economisch-politieke beschouwingen (die dikwijls veel beter en actueler in de pers worden gepubliceerd), wat irriterende klaagzangen en een obligate hulde aan „alle medewerkers van hoog tot laag”.

Over het economische en sociale klimaat in en om het bedrijf - een veel belangrijker stuk informatie in de ondernemingsberichtgeving - wordt dikwijls bedroevend weinig gezegd. Ontstane of verwachte wijzigingen in de werkgelegenheid, uitgevoerde en voorgenomen organisatorische ingrepen, wijzigingen in het productiepakket, verkoopbeleid, omloopsnelheid van de voorraden, crediettermijnen, belangrijke investeringen en dat soort onderwerpen komen niet of nauwelijks aan de orde. Gegevens over het verwachte verloop van de vermogensbehoefte, over de financieringsbronnen, de expansieplannen, het verloop van de orderportefeuille, al deze onderwerpen zoekt men in het directieverslag vaak tevergeefs. De nieuwe wet bevat helaas in dat opzicht nauwelijks een stimulans tot verbetering.

Hoewel de nieuwe wet voor menige onderneming voor wat de financiële berichtgeving betreft vergaande consequenties zal hebben, in die zin dat belangrijk meer informatie zal moeten worden gegeven dan men gewend was, mag toch niet worden verwacht dat die wet zal leiden tot *uniforme* verslaggeving, ook niet betreffende onderwerpen waarvoor dat toch zeer wenselijk zou zijn.

Op zichzelf geloof ik dat wij ons er over moeten verheugen, dat de wet de onderneming een betrekkelijk *grote mate van vrijheid* heeft gelaten. Een sterk gedetailleerde reglementering zou weliswaar de zwakke broeders tot een hoger niveau van informatieverstrekking hebben gedwongen, maar zou toch duidelijk de sporen hebben vertoond dat men zich daarbij op de middelmaat had moeten richten. Er zou bovendien een starheid door zijn gestimu-

leerd die een beletsel zou hebben gevormd voor verdere ontwikkeling. En gelukkig is ook de bedrijfseconomie en zijn ook de inzichten omtrent adequate verslaggeving nog in beweging en is voorlopig niet te verwachten dat aan die ontwikkeling een einde zal komen.

Met een strak keurslijf zouden dan ook vooral de progressieven weinig zijn gediend. Het is daarom te hopen dat de Europese bepalingen die binnen afzienbare tijd op dit stuk kunnen worden verwacht, gezien de veel gedetailleerder Duitse en Franse bepalingen, die vrijheid niet al te zeer zullen aantasten.

Hoe het ook zij: ook in de toekomst zal de ondernemer, die verslag moet uitbrengen aan ieder die in de onderneming is geïnteresseerd, voor de vraag komen te staan wat hij, de wettelijke vrijheid die hem is gelaten in aanmerking nemend, wél en wat hij niet moet mededelen en hoe hij datgene wat hij wil mededelen, moet brengen.

Argumenten pro openheid

Mijn strikte standpunt is dat in het jaarverslag de grootst mogelijke openheid moet worden betracht en dat eventuele beperkingen slechts betrekking mogen hebben op die gegevens die, als zij in de openbaarheid zouden worden gebracht, duidelijke, maar dan ook concreet formuleerbare, nadelen voor de onderneming ten gevolge zouden kunnen hebben ofwel tot verkeerde gevolgtrekkingen aanleiding zouden kunnen geven. In ondernemerskringen wordt vaak gejammerd over de negatieve houding, die het Nederlandse volk in het algemeen en de werknemers in het bijzonder tegenover het bedrijfsleven aannemen. Ik meen evenwel dat het veel nuttiger zou zijn, wanneer de ondernemers - in plaats van te jammeren - de hand in eigen boezem zouden steken en zich zouden afvragen welke positieve stappen ondernomen kunnen worden om dat onbevredigende imago van het bedrijfsleven en van de ondernemer weg te nemen.

De gemiddelde Nederlandse onderneming zou in vele opzichten een voorbeeld kunnen nemen aan de Amerikaanse ondernemingen. De uitstekende wijze waarop de Amerikaanse onderneming zich in het algemeen aan de burger presenteert, houdt natuurlijk verband met de daar heersende atmosfeer, die men wel eens omschrijft als „the American way of life”. Zodra de Amerikaanse ondernemer zich de publiciteitswaarde van een goed jaarverslag realiseerde, werden kosten noch moeite gespaard om de kwaliteit van die jaarverslagen tot een bijzonder hoog niveau op te voeren. Men doet er alle mogelijke moeite om de identiteit van de onderneming en de stabiliteit van haar leiding naar voren te brengen. De duidelijkheid en verstaanbaarheid van de informatie is in het algemeen veel beter dan in jaarverslagen van Nederlandse ondernemingen. De saillante feiten worden duidelijk (gewoonlijk op de eerste pagina) naar voren gebracht; statistische overzichten over een lange reeks van jaren zijn gebruikelijk; belangrijke ratio's worden benadrukt en de betekenis van de ontwikkeling van verhoudingscijfers wordt uiteengezet. Men tracht bewust een vriendschappelijke atmosfeer te creëren door het geven van persoonlijk getinte inlichtingen over de leiding, over de medewerkers,

over de producten, over belangrijke operaties, enz. Dat alles wordt dan op een bijzonder aantrekkelijke wijze - gemakkelijk leesbaar en interessant - gepresenteerd. Deze ontwikkeling dateert ook niet van vandaag of gisteren. In de Leidense Amerikaanse ondernemingen zag men reeds zo'n 30 tot 40 jaar geleden in, dat goede jaarverslaggeving de positie van de industriële onderneming in de totale samenleving in belangrijke mate zou kunnen versterken.

Vele ondernemingen in de Verenigde Staten toonden daarmee reeds zo'n 40 jaar geleden te hebben nagedacht over en vertrouwen te hebben in de betekenis van „private enterprise”. Een groot deel van het Nederlandse bedrijfsleven is daar nog nauwelijks aan toe. Wanneer de ondernemers er echter werkelijk van overtuigd zijn dat de huidige economische orde nu en hier de beste is, dan is het ook in ieders belang dat de fundamentele economische problemen, die daarmee in verband staan op de best mogelijke wijze openlijk ter algemene kennis worden gebracht.

In één opzicht zal de ondernemer zich beperkingen moeten opleggen: de voorlichting zal geen doel op zichzelf mogen worden. Doel van het jaarverslag is en blijft: inzicht te geven in stand, ontwikkeling en achtergronden van vermogen en resultaat en alles wat daarmee verband houdt. Gegevens die zonder uitvoerige detailleringen verkeerd kunnen worden geïnterpreteerd, kan men dan ook beter achterwege laten, evenals gegevens, die men niet ter kennis van de concurrentie wil brengen. Aan dat concurrentie-argument wordt hier te lande overigens vaak veel te zwaar getild.

De ervaring leert intussen wel, dat het - in de gevallen waarin het argument terecht te berde wordt gebracht - dikwijls ontzagelijk moeilijk is in een jaarverslag „de juiste woorden te vinden voor hetgeen men wil, respectievelijk moet, verzwijgen”.

Concretisering van openheid in de verslaggeving

Het jaarverslag is een samenstel van informatie omtrent een bepaalde, betrekkelijk willekeurige periode in het bestaan van de onderneming. Tegen die achtergrond moet het jaarverslag gezien worden als een communicatiemiddel met tweeërlei doel:

- 1 het afleggen van verantwoording door de leiding van de onderneming over het in de verslagperiode gevoerde beheer (een retrospectief doel dus) en
- 2 het verstrekken van informatie, aan de hand waarvan geïnteresseerden zich een beeld kunnen vormen omtrent de toekomst van de onderneming (een prospectief doel dus).

Om deze twee doeleinden te bereiken moet het jaarverslag duidelijk, waarheidsgetrouw, informatief en actueel zijn. Daarvoor moeten de volgende „10 geboden” worden nageleefd:

- 1 de grondslagen volgens welke het resultaat is berekend en de activa en passiva zijn gewaardeerd, moeten duidelijk worden aangegeven. Dit is een absolute voorwaarde om de lezers in staat te stellen zich een zinnig oordeel over de gepubliceerde cijfers te vormen;
- 2 de resultatenrekening moet een zodanige specificatie geven, dat inzicht wordt verkregen in de samenstelling van het resultaat, zodat op zinvolle

wijze de rentabiliteit van het in de onderneming geïnvesteerde vermogen berekend kan worden. Met name is daartoe van belang, dat het draagvlak van het bedrijfsresultaat (bijvoorbeeld de omzet gesplitst naar activiteiten- of afzetgebieden, in hoeveelheden of wat dan ook voor dat inzicht doelmatig is) wordt aangegeven en dat een splitsing wordt gemaakt tussen bedrijfsresultaten in engere zin en overige resultaten;

- 3 in de balans moet een zodanige splitsing van de activa en passiva worden gegeven dat een zo goed mogelijk inzicht wordt verkregen in de solvabiliteit en in de liquiditeit van de onderneming;
- 4 indien dat voor het inzicht van betekenis is, moeten aard en omvang van de ongeboekte rechten en verplichtingen worden vermeld;
- 5 wijzigingen in de grondslagen en in de wijze van samenstelling van de cijfers ten opzichte van de vorige periode moeten worden vermeld onder aanduiding van de invloed daarvan op die cijfers;
- 6 zo veel mogelijk moeten naast de actuele cijfers de cijfers van de vorige periode op vergelijkbare basis worden vermeld;
- 7 er moeten zodanige ratio's en statistische overzichten over meerdere periodes uit het verleden worden opgenomen als nodig is om de periode waarop het verslag betrekking heeft te kunnen beoordelen in het beeld van de ontwikkeling van de onderneming. De achtergronden van de ontwikkeling van deze ratio's en statistische overzichten zullen moeten worden toegelicht;
- 8 wanneer de overzichtelijkheid van de balans of de resultatenrekening in gevaar dreigt te komen moeten afzonderlijk nadere detailleringen en toelichtingen worden gegeven; in daartoe in aanmerking komende gevallen houdt dit in dat ook een geconsolideerde jaarrekening moet worden opgenomen;
- 9 nadere detailleringen en toelichtingen mogen de betekenis van de in de balans en resultatenrekening gegeven cijfers niet wezenlijk aantasten en met name mag de toelichting niet worden misbruikt om in kryptische bewoordingen datgene te zeggen wat in feite of in concrete cijfers had moeten worden gezegd ofwel in de balans en resultatenrekening verwerkt had moeten zijn;
- 10 de leiding van de onderneming moet in het directieverslag duidelijk, onomwonden en zoveel mogelijk gekwantificeerd uiteenzetten welke belangrijke factoren haar beleid en de resultaten daarvan in de verantwoordingsperiode hebben beïnvloed respectievelijk welke dat in de toekomst volgens haar verwachtingen zullen doen.

Het voorgaande voor wat het directieverslag betreft nog wat verder uitwendend, kan worden gezegd dat het directieverslag beschouwingen dient te bevatten over de economische ontwikkelingen in het land en in de bedrijfstak, die voor de onderneming van belang zijn en een toelichting op de gang van zaken in het verslagjaar. Het moet inzicht geven in de sociale, personele, wetenschappelijke, technische en commerciële ontwikkeling van de onderneming. Het moet - voorzover die van invloed zijn op de gang van zaken in de onderneming - informatie geven omtrent de ontwikkeling van de prijsbewe-

gingen op de inkoopmarkt, de verkoopmarkt en de arbeidsmarkt. Het moet inzicht geven in de investeringen, de bedrijfsbezetting, de werkgelegenheid, de kosten, de liquiditeit, in belangrijke overheidsmaatregelen, die van invloed waren op de resultaten in de verslagperiode of dat in de toekomst zullen zijn (bijvoorbeeld belastingen, subsidies, invoerrechten, deviezenregelingen).

De leiding van de onderneming moet tenslotte duidelijk haar verwachtingen kenbaar maken omtrent de toekomstige ontwikkeling van alle essentiële elementen opdat geïnteresseerden zich met behulp daarvan een beeld omtrent de toekomst van de onderneming kunnen vormen, waarbij zinvol onderscheid zou kunnen (en mijns inziens móeten) worden gemaakt tussen de toekomst op korte en die op lange termijn.

Bij de beantwoording van de vraag of een bepaald gegeven al of niet in de publiciteit moet worden gebracht, kan men in twijfelgevallen doelmatig een drietal criteria aanleggen:

- 1 publicatie is noodzakelijk;
- 2 publicatie zou nuttig zijn;
- 3 publicatie zou om concreet formuleerbare redenen voor de onderneming ongewenst zijn.

Noodzakelijke informatie moet onder alle omstandigheden worden gegeven. Informatie die op concreet formuleerbare gronden voor de onderneming ongewenst is moet, *zo weglating althans niet tot een onjuiste voorstelling van zaken leidt*, even vanzelfsprekend achterwege blijven. De moeilijkheid is evenwel dat bij de bepaling van wat ongewenst, nuttig respectievelijk noodzakelijk is, in het algemeen slechts één „partij” wordt gehoord; de in het jaarverslag geïnteresseerden hebben immers op de samenstelling van dat verslag nauwelijks invloed.

Natuurlijk komen soms via de pers en andere communicatiekanalen wel eens bepaalde wensen naar voren. Maar wanneer eenmaal aan zekere minimumeisen is voldaan, wordt vaak elke verdere wens met een beroep op het belang van de onderneming ongehonoreerd gelaten. Een moeilijkheid is daarbij natuurlijk dat de buitenstaander - zelfs als hij een deskundige is - geen oordeel heeft omtrent het relatieve belang van bepaalde informatie en daardoor vaak zelfs niet zal weten op publicatie van welke nadere gegevens hij zou moeten aandringen om tot een juist oordeel over de gang van zaken in de onderneming te komen.

Voor beantwoording van de vraag welke gegevens in het belang zijn van de geïnteresseerde, kan een positief en een negatief criterium worden aangelegd.

Het *positieve* criterium bestaat daarin, dat de insider, die op grond van zijn kennis weet welke conclusies uit de gepubliceerde cijfers moeten worden getrokken, zich op de plaats van de lezer kan stellen en zich dan kan afvragen of deze uit de cijfers en informatie, zoals die uiteindelijk worden gepubliceerd, inderdaad redelijkerwijs de voor hem van belang zijnde conclusies kan trekken.

Het *negatieve* criterium bestaat daarin, dat de insider zich afvraagt of de belanghebbende wellicht tot andere conclusies zou zijn gekomen, indien bepaalde gegevens wél zouden worden gepubliceerd.

Een wat alledaags maar daarom vaak niet minder bruikbaar criterium is, dat niemand met succes kan aandringen op publicatie van gegevens, die alleen maar kunnen dienen om nieuwsgierigheid te bevredigen, maar dat de onderneming altijd bereid moet zijn serieus in te gaan op vragen, waarvan iemand redelijkerwijs kan aantonen, dat beantwoording ervan nodig is voor een juiste oordeelsvorming.

Verantwoorde openheid kan alle bij de onderneming betrokkenen alleen maar voordelen opleveren. Zij voorkomt in de eerste plaats *zelfbedrog*. Nooit wordt men zich beter bewust van minder gunstige facetten in het bedrijfsgebeuren dan wanneer men verplicht is daarvan tegenover derden rekenschap af te leggen. Als men die minder gunstige facetten camoufleert moet men, ook tegen de meest indringende vragen in, de juistheid van het getoonde beeld volhouden. De gevaren voor een onrealistisch beleid zijn als gevolg daarvan bepaald niet denkbeeldig, vooral omdat men ook tegenover de groepen binnen de onderneming die men voor het nemen van de juiste maatregelen nodig heeft, het gecamoufleerde verhaal moet volhouden en als gevolg daarvan een ondoorzichtig beleid haast onvermijdbaar wordt. Ik denk hierbij natuurlijk in de eerste plaats aan de *werknemers*, van wie men niet alleen een grote belangstelling voor, maar ook een grote invloed op de gang van zaken in het bedrijf mag en moet verwachten.

Openheid in de verslaggeving moet uiteraard gepaard gaan met de hantering van gezonde bedrijfseconomische maatstaven bij de bepaling van vermogen en resultaat. Openheid en gezonde bedrijfseconomische maatstaven zijn dan ook geen afzonderlijke elementen, maar elkaars noodzakelijk complement.

Vervangingswaardeleer basisgrondslag

Om zich een goed oordeel over de ontwikkeling van de onderneming te kunnen vormen is bestendigheid in de gehanteerde grondslagen noodzakelijk. Even noodzakelijk is het evenwel dat de gekozen waarderingsgrondslagen op zichzelf aanvaardbaar zijn.

Niet alleen hier in Nederland, maar ook in het buitenland wint steeds meer de gedachte veld, dat voor de opstelling van de jaarrekening toepassing van het principe van de vervangingswaarde absoluut noodzakelijk is. Ik zou niet graag willen beweren dat de vervangingswaarde onder alle omstandigheden het enige richtsnoer moet zijn voor iedere ondernemingsbeslissing. In incidentele omstandigheden kan, om slechts één voorbeeld te noemen, de differentiële kostenbeschouwing er toe leiden dat bedrijfseconomisch geheel verantwoord een order wordt aanvaard, die bij calculatie op basis van de integrale vervangingskosten zou moeten worden geweigerd met in het laatste geval het gevolg dat een tijdelijke capaciteitsbezetting en een gedeeltelijke vergoeding van de vaste kosten worden gemist. Maar dit heeft slechts betrekking op een enkel incidenteel geval.

De *continuïteit van de onderneming* eist dat men verkoopt en weer in-

koopt en de winst op een verkooptransactie kan men slechts afmeten aan de offers die men moet brengen om een volgende verkooptransactie voor te bereiden. Die offers worden bepaald door de situatie op de inkoopmarkt op het moment van verkoop, kortom door de vervangingswaarde. Voor de kostprijsberekening behoeft dit nauwelijks meer te worden betoogd. Ook in de gevallen, waarin in het jaarverslag niet de vervangingswaarde wordt toegepast, ziet men niet zelden dat in de opstelling van de resultatenrekening de tendens toch wel in die richting gaat. Het voor de waardering van de verbruikte grondstoffen vaak gebruikte lifo-systeem, vormt bij de resultatenbepaling immers een benadering van de vervangingswaarde. Ook de mededeling, dat voor de resultatenbepaling de afschrijvingen op de vaste activa zijn berekend of gecorrigeerd op basis van de vervangingswaarde of taxatiewaarde, komt men herhaaldelijk tegen. Minder gemeengoed is het echter ook de *vermogenspositie* op basis van de vervangingswaarde te bepalen. Toch spreekt het bijvoorbeeld in verband met de financieringsproblematiek bijzonder duidelijk dat de vervangingswaarde een juiste grondslag vormt voor de opstelling van de balans. In de eerste plaats zal de keuze van de waarderingsgrondslag van invloed zijn op de verschillende kengetallen, die voor vermogensverstrekkers van belang zijn. Bij stijgend prijspeil zal bij toepassing van het principe van de vervangingswaarde de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen immers gunstiger uitvallen dan wanneer dat principe niet wordt gehanteerd. Indien die gunstiger verhouding uit de verslaggeving blijkt, zal dit op zijn minst moeizame betogen onnodig maken die moeten bewijzen dat de balans de situatie te ongunstig weergeeft. Bij niet-toepassing van het vervangingswaardepincipe zal in geval van stijgend prijspeil bovendien een te gunstig resultaat worden getoond. Als gevolg daarvan zal men ook grotere winstinhoudingspercentages tonen dan met de economische realiteit in overeenstemming is. Daardoor loopt men het risico dat men door aandeelhouders onder druk wordt gezet voor wat betreft het dividendbeleid, en dat ook in de sociaal-politieke sfeer een onjuiste gedachtensfeer wordt opgeroepen.

Interne versus externe verslaggeving

Wanneer men de gepubliceerde jaarrekening niet, maar de interne berichtgeving wèl op redelijke bedrijfseconomische basis opstelt, is het gevaar voor zelfbedrog misschien wat minder groot, maar ook aan die situatie zijn naar mijn idee grote bezwaren verbonden. En dit niet slechts omdat ik meen dat ieder voor wie de berichtgeving bestemd is, recht heeft op een juist beeld en omdat in het sociaal-politieke vlak gevaren dreigen wanneer men daaraan niet tegemoet komt, maar ook omdat ik toch ook hierin ontstaansgrond voor verwarringen en voor een onduidelijk beleid zie. Het gevaar is zelfs niet denkbeeldig dat men op een gegeven moment gewoon niet meer weet waarover men spreekt.

Dit wil niet zeggen dat interne en externe berichtgeving volkomen gelijk moeten zijn. Iedere berichtgeving moet zijn aangepast aan de categorie waarvoor zij bestemd is. Maar het betekent naar mijn mening wèl dat de interne en externe berichtgeving in principe slechts mogen *verschillen in de specifica-*

tie, in de mate van detaillering en in hun frequentie. Ditzelfde kan en moet trouwens ook gelden voor de berichtgeving binnen het bedrijf, waarbij minder detaillering en minder of anders gerichte specificatie nodig is naarmate het niveau waaraan wordt gerapporteerd hoger wordt, willen de voor het betrokken niveau wezenlijke problemen de gewenste aandacht krijgen.

Al eerder wees ik er op dat ik er van overtuigd ben dat van de wijze waarop men in de verslaggeving naar buiten treedt een invloed uitgaat op het interne beleid. Indien men als bewust beleid in het jaarverslag slechts opneemt wat men kwijt wil, dan zal de opstelling van dat jaarverslag in de loop van het jaar geen of nauwelijks enige rol spelen. Men heeft zich alle vrijheid voorbehouden om de gevolgen van bepaalde beslissingen al of niet te laten zien. Indien echter de jaarrekening het sluitstuk is van een objectief en logisch systeem van berichtgeving, waarbij de wens om onverbloemd de waarheid te tonen voorop staat, dan zal de ondernemer zich voortdurend moeten realiseren dat zijn beslissingen naar hun reële gevolgen in de jaarrekening tot uitdrukking komen en dat hij, als logische consequentie van de openheid die hij zichzelf heeft opgelegd, gedwongen is daarvan verantwoording af te leggen. Hij zal dus bij zijn beslissingen met een nieuwe dimensie worden geconfronteerd, namelijk met een element van controle, van critische beoordeling door belanghebbenden, dat voorheen ontbrak. Deze omstandigheid zal aanvankelijk niet als aangenaam worden ervaren. Het zal een psychologische druk kunnen veroorzaken, die voor de autoritair ingestelde ondernemer onaangenaam kan zijn. Maar het kan moeilijk anders of het moet op den duur heilzaam werken. Wanneer men voor ingrijpende beslissingen geplaagd wordt, zal men zich immers ook moeten afvragen welke de invloed zal zijn op de jaarrekening en op de relevante, in het jaarverslag vermelde, verhoudingscijfers.

Het aanwezig weten van een groep critische waarnemers, ook buiten het bedrijf, zal de ondernemer er gemakkelijker toe brengen een intensiever gebruik te maken van de potentie aan kennis en deskundigheid die hij binnen het bedrijf ter beschikking heeft en eventueel een beroep te doen op deskundigheid buiten de eigen onderneming. Indirect kan dit op de harmonie binnen het bedrijf een weldadige invloed hebben, want zoals de ondernemer openheid in de jaarverslaggeving betracht, omdat dit in het belang is van alle bij de onderneming geïnteresseerden, zo zal hij om dezelfde reden openheid van zijn medewerkers kunnen verwachten. Ook een critische benadering van zijn beleid zal hij gemakkelijker aanvaarden en zelfs stimuleren; op deze wijze wordt bevorderd dat alle capaciteiten waarover de onderneming in- en extern kan beschikken, beter worden benut.

Tenslotte zal van openheid en toepassing van gezonde bedrijfseconomische principes in de externe jaarverslaggeving ook een stimulerende invloed uitgaan op het niveau, de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de interne berichtgeving. Het is mijns inziens onvermijdelijk dat indien de centrale leiding in haar verantwoording tendentieus is of er met de pet naar gooit, in de onderneming zeer gemakkelijk een sfeer ontstaat, die bevordert dat ook ondergeschikten alleen datgene loslaten wat hun welgevallig is en camoufleren wat hun te pas komt.

Het goede voorbeeld zal ook in dit opzicht heilzaam kunnen werken en aangezien de juiste maatregelen slechts genomen kunnen worden op grond van juiste informatie, meen ik dat hieruit blijkt, dat de openheid die men naar buiten betracht een zeer positieve betekenis kan hebben voor de interne berichtgeving naar de leiding.

Organisatorische maatregelen t.b.v. verslaggeving

Tenslotte zou ik nog enige aandacht willen besteden aan de maatregelen, die de leiding van de onderneming moet nemen om de realisatie van een verslaggeving, zoals in het voorgaande bepleit, mogelijk te maken. Ik heb al gezegd dat het van fundamenteel belang is, dat de ondernemer zich realiseert dat het vraagstuk van de externe berichtgeving *niet los* kan worden gezien van de eisen, die aan de *interne berichtgeving* moeten worden gesteld.

Het behoort ondenkbaar te zijn dat informatie over de stand en de gang van zaken in het bedrijf, die men belangrijk genoeg acht om een plaats te geven in het externe verslag, niet reeds eerder en gedetailleerder intern ter beschikking is gekomen als ondersteuning voor de eigen beslissingsvoorbereiding. Of, om het anders te zeggen, het mag natuurlijk niet zo zijn, dat de directie met spanning de voltooiing van het externe verslag moet afwachten om te weten hoe de zaak er nu eigenlijk voorstaat. Hoewel enerzijds dus de interne berichtgeving, voor wat presentatie en specificatie betreft, al naar gelang functie en niveau van de ontvanger zal verschillen en anderzijds de externe informatie weer geheel eigen eisen stelt, steeds zullen de gegevens welke aan die informatie - intern of extern - ten grondslag liggen, dezelfde zijn.

Slechts indien de *totale berichtgeving uitgaat van dezelfde gegevens* zal het geheel van die berichtgeving een logisch en doelmatig geheel kunnen vormen. Dit leidt tot de conclusie, dat een bezinning op de eisen die aan de organisatie moeten worden gesteld ten behoeve van een adequate externe verslaggeving, moet plaats vinden in samenhang met het vraagstuk van het organiseren van een bevredigende interne berichtgeving.

De problematiek van het creëren van een doelmatig systeem van berichtgeving binnen de onderneming is een dermate wijd en gespecialiseerd terrein, dat zelfs een poging tot globale behandeling daarvan op dit moment zinloos is. Ik moet daarom uitgaan van de hypothese, dat de interne berichtgeving aan te stellen eisen voldoet, waarbij dan vooral de duidelijkheid, actualiteit, doelmatigheid, uniformiteit en betrouwbaarheid van die interne informatiestroom van essentiële betekenis moeten worden geacht.

Dat het jaarverslag zijn eigen specifieke eisen stelt moge duidelijk zijn indien wij terugkeren tot de meest fundamentele voorwaarde voor elke zinvolle vorm van informatie: zij moet worden begrepen door degene voor wie die informatie is bestemd. De beschikbare informatie moet dus op zodanige wijze worden gepresenteerd, dat zij niet alleen een getrouw en waarachtig beeld van de gang van zaken geeft, maar bovendien de lezerskring op een duidelijke wijze aanspreekt.

Gezien de heterogeniteit van die lezerskring, variërend van financiële des-

kundigen tot geïnteresseerde ondeskundigen, zullen vorm en presentatie van het jaarverslag tot op zekere hoogte niet aan compromis-oplossingen ontkomen. Een compromis heeft nadelen en voor een zinvolle informatie zijn grenzen. Dit betekent dat behoefte kan ontstaan aan additionele informatie aan homogene groepen van belanghebbenden en belangstellenden. In dit verband wijs ik op het ontstaan van speciale personeelsjaarverslagen, waardoor de mogelijkheid bestaat de werknemers in een vorm en taal, die vooral hen aanspreekt, van het wel en wee van de onderneming op de hoogte te brengen. Aan de andere kant zullen de financiële deskundigen dikwijls behoefte hebben aan additionele informatie die in verband met de gedetailleerdheid niet in het jaarverslag kan worden opgenomen, ook al omdat zij dit stuk moeilijk leesbaar zou maken. Vaak kan het instituut van persconferenties op de juiste wijze in deze behoefte voorzien.

Als het jaarverslag een zo duidelijk mogelijk beeld van de financiële positie van de onderneming dient te geven, zal ook informatie moeten worden verschafte over de achter de cijfers liggende activiteiten en de toekomstverwachtingen daaromtrent. Dit brengt met zich mee, dat de samenstelling van het jaarverslag voor grotere ondernemingen geen one-man show zal kunnen zijn van bijvoorbeeld een directielid of een hoge administratieve functionaris, maar het werk zal moeten zijn van een team, waarin de belangrijkste gespecialiseerde functies zullen moeten zijn vertegenwoordigd, zoals binnen de onderneming aanwezige of van buiten aangetrokken deskundigen op het gebied van financiering, marktonderzoek, personeelbeleid, publiciteit, research, techniek, commercie en lay-out.

Wil een dergelijk heteroog gezelschap tot een homogeen stuk berichtgeving komen, dan moeten natuurlijk hoge eisen worden gesteld aan de coördinatie en zal er een eindredacteur beschikbaar moeten zijn met voldoende stylistische kwaliteiten om een aantrekkelijk leesbaar geheel te garanderen.

De instelling van een jaarverslagcommissie is geen zaak die men even aan het einde van het jaar regelt; het gaat hier niet om een incidentele organisatorische ingreep, maar om een geheel van organisatorische maatregelen met een structureel karakter. Veel voorbereidend werk zal in een vroeg stadium kunnen gebeuren indien men zich in de loop van het jaar - en met toenemende intensiteit naarmate de tijd voortschrijdt - bezint op de betekenis die bepaalde gebeurtenissen en tedensen voor de onderneming hebben en de betekenis, die daaraan voor de externe berichtgeving moet worden toegekend. Op die manier wordt de jaarverslaggeving een wezenlijk element van het totale bedrijfsgebeuren.

De noodzaak van het tijdig nemen van maatregelen wordt nog extra onderstreept door het algemeen waarneembare streven naar vervroeging van de publicatiedatum als antwoord op de groeiende behoefte aan versnelling van de jaarverslaggeving. Dit is een logische behoefte, omdat de waarde van de verstrekte informatie snel afneemt naarmate de tijd verstrijkt.

Hieruit vloeit ook voort de behoefte aan tussentijdse informatie. Steeds meer ondernemingen gaan dan ook over tot het publiceren van halfjaar- en kwartaalcijfers, waardoor de belanghebbenden ook in de loop van het jaar op de hoogte kunnen zijn van de ontwikkeling van de rentabiliteit. Het is duidelijke

lijk dat met name ook deze laatste tendens van invloed is op de organisatorische maatregelen, die nodig zijn om tot snelle en goede externe berichtgeving te komen. Zij onderstreept het structurele karakter daarvan, aangezien de berichtgeving nog duidelijker uit het incidentele vlak wordt getrokken en de karakteristiek van continuïteit gaat vertonen.

Besluit

Wij leven in een tijd, waarin in alle maatschappelijke en persoonlijke verhoudingen in toenemende mate waarde wordt gehecht aan openheid, een tijd ook van strijd tegen de onwaarachtigheid. Ik geloof stellig, dat dit op zichzelf niet alleen een interessante maar ook een waardevolle ontwikkeling is, zij het dan ook dat daarbij mijns inziens te vaak de openheid als zodanig en te weinig de kwaliteit van de openheid op de voorgrond wordt gesteld. Velen achten zich tegenwoordig geroepen de maatschappij uit te dagen, maar te weinigen erkennen dat de toekomst van onze samenleving aan ieder van ons haar eigen uitdagingen stelt. Noch vrijheid, noch rechtvaardigheid, noch openheid of wat dan ook zullen nu of in de toekomst alleen door leuzen worden gerealiseerd.

Wanneer de ondernemers waarachtig geloven in een geleidelijke ontwikkeling van de huidige economische en maatschappelijke orde, dan zullen zij er derhalve ook bewust naar moeten streven de ontwikkeling niet alleen bij te blijven, maar er ook in positieve zin richting aan te geven. Het jaarverslag is een van de belangrijkste instrumenten, waarmee „private enterprise” zich aan de maatschappij presenteert en zich daarin exposeert. Ik meen dat het een moeilijke, doch essentiële opgave voor alle betrokkenen is het jaarverslag in die context een zinvolle functie te laten vervullen tot heil van maatschappij en onderneming beide.