

# REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

*Verschijnt maandelijks, behalve in augustus.  
Samengesteld door de Stichting voor Econo-  
misch Onderzoek der Universiteit van Am-  
sterdam*

## A. ACCOUNTANCY

### III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

Zur Auslegung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung beim Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen

Het juli-nummer van Die Wirtschaftsprüfung bevat een zestal bijdragen van de hand van de leden van een door het Institut der Wirtschaftsprüfer ingestelde commissie welke zich bezig houdt met bovengenoemd onderwerp. Behandeld worden: Allgemeine Ordnungsfragen beim Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen für Aufgaben der Buchführung; Erfassung, Aufbereitung und Eingabe der Daten buchungspflichtiger Geschäftsvorfälle; Bearbeitung und Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen en Die Ausgabe des Buchungstoffes aus Datenverarbeitungsanlagen.

A III - 3  
E 742.322/3

*Die Wirtschaftsprüfung, juli 1966*

### IV. LEER VAN DE CONTROLE

Welke verantwoordelijkheid draagt de accountant voor tussentijdse berichten?

Frielink, Prof. A. B. — In dit aan bovenvermeld onderwerp gewijd artikel wordt besproken de verantwoordelijkheid van de accountant ten aanzien van kwartaalberichten e.d., emissieprospectussen e.d., fusieberichten e.d., mededelingen tijdens de jaarvergadering e.d. en niet in het publiek verkeer bracht mededelingen. In een afzonderlijke paragraaf wordt iets nader ingegaan op minder juiste mededelingen in tussentijdse berichten waarbij niet blijkt van het blijven fungeren van de accountant. In de samenvatting van zijn beschouwingen merkt de schrijver o.a. op dat het vertrouwen van het publiek dat de accountant die de voorgaande jaarrekening(en) heeft gecertificeerd, ook op het tijdstip van het verstrekken van tussentijdse mededelingen nog fungeert en van oordeel zal zijn dat die mededelingen juist zijn, een overdreven vertrouwen is. De accountant beschikt niet over aanvaardbare middelen van zijn defungeren of zijn afwijzend oordeel kennis te geven.

A IV - 2  
E 741.23

*Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, juni 1966*

**Need We Audit the Program?**

McRae, T. W. — Met betrekking tot de controle op de elektronische rekenmachine bestaat nog geen algemene overeenstemming ten aanzien van de controle op het programma. De meerderheid van de deskundigen is op grond van een tweetal premissen van mening dat de accountant zich niet rechtstreeks behoeft te verdiepen in de nauwkeurigheid en echtheid van het programma. De schrijver bestrijdt deze premissen voor wat betreft de controle door de externe accountant van gegevens van een naamloze vennootschap welke zijn verkregen met behulp van een geïntegreerd systeem van enige omvang. Tegen de eerste premisse, welke inhoudt dat de aandacht op het systeem geconcentreerd dient te zijn, merkt hij op dat het programma het voornaamste bestanddeel vormt van het systeem en dat het onjuist en gevaarlijk is er van uit te gaan dat de elektronische rekenmachine elke toetsing van de uitvoer overbodig maakt. De tweede premisse luidt dat het niet nodig is het programma onafhankelijk te toetsen: de programmeur weet meer af van programmeren dan de accountant en de nauwkeurigheid van het programma ware aan hem over te laten, en wat betreft de echtheid is het weliswaar mogelijk te frauderen door een valse sub-routine aan het programma toe te voegen doch dit is moeilijk te verwezenlijken en de kans dat de accountant zulk een vervalsing ontdekt is praktisch nihil. De schrijver verwerpt eerstgenoemd argument; een ieder kan fouten maken en het is de taak van de accountant te voorzien in een controle op het werk van de programmeur. Het met betrekking tot het vervalsen aangevoerde argument acht hij evenmin steekhoudend. Een bekwaam programmeur is zeer wel in staat op de aangegeven wijze fraude te plegen en hoewel de kans op ontdekking van een dergelijke vervalsing niet groot is, is zij toch ook niet uitgesloten. Het

feit dat een programmeur weet dat zijn fraude kan worden achterhaald, vormt in deze de belangrijke factor.

A IV - 2  
E 741.23

*The Accountant*, 25 juni 1966

### The Problems of Auditing Magnetic Storage

P i n k n e y, A. — In aansluiting op zijn eerste in het nummer van 7 mei opgenomen artikel bespreekt de schrijver de controle van de afzonderlijke transacties waarbij hij achter-eenvolgens aandacht wijdt aan de toegankelijkheid van de informatie, de keuze van de te controleren posten, de fundamentele aanpak en de overige technieken. Wat het eerste punt aangaat, merkt hij op dat de accountant in samenwerking met zijn cliënt zorg dient te dragen dat bij het opstellen van het programma rekening wordt gehouden met zijn wensen. Uit een oogpunt van controle is voorts beperking van het onderzoek tot een klein aantal posten per type transactie, zoals bij toepassing van conventionele methoden in geval van een goede interne controle dikwijls plaatsvindt, de enige praktische oplossing. Dit dient dan een zeer grondig onderzoek te zijn. Met betrekking tot de fundamentele aanpak merkt de schrijver vervolgens op dat het bij de informatieverwerking gebruikte systeem tegenwoordig dikwijls met behulp van conventionele methoden kan worden getoetst bv. door de transacties te volgen van het invoeren van de gegevens af tot de afgedrukte uitkomsten. Aangezien het reeds nu niet steeds mogelijk is evenbedoelde methoden toe te passen en de mogelijkheid hiertoe vermoedelijk kleiner zal worden naarmate de ontwikkeling op het gebied van de systemen voortschrijdt, bespreekt de schrijver tenslotte enkele technieken welke in de toekomst van toenemende betekenis kunnen worden. Een van deze methoden is de test deck (geponste kaarten of een magnetische band welke werkelijke transacties simuleren). Geheel afdoende acht hij dit hulpmiddel niet en hij meent dan ook dat de accountant echte invoergegevens opnieuw behoort te laten bewerken met gebruikmaking van het door hem getoetste programma en dat hij vervolgens de uitvoergegevens dient te vergelijken met die welke bij de normale gang van zaken zijn verkregen. De schrijver is niettemin van oordeel dat deze aanpak voor de accountant meer zin heeft dan het in detail onderzoeken van handelingsschema's en programma's.

A IV - 3  
E 742.322/3

*The Accountant*, 14 mei 1966

### Zur Frage der Programmprüfung

N e u b e r t, Dr. H. e n G ö b e l, H. — Er kan van de externe accountant bezwaarlijk worden verwacht dat hij bij de controle van gegevens verkregen met behulp van informatieverwerkende apparatuur, het desbetreffende programma bestudeert teneinde daarop zijn oordeel over een geordende afwikkeling te baseren. Hij dient nochtans te kunnen beschikken over een document dat hem een juist inzicht geeft in de bij de verwerking gevolgde procedure. Als regel zal de onderneming zulk een document kunnen overleggen aangezien de afdelingen welke de met behulp van de apparatuur verkregen gegevens gebruiken zijn eveneens behoefte aan hebben, aangezien zij verantwoordelijk zijn voor de juistheid der gegevens en derhalve van de toegepaste werkwijze goed op de hoogte moeten zijn. Ontbreekt een dergelijke schriftelijke uiteenzetting en zou de accountant dus slechts door het inschakelen van een deskundige of ten koste van onevenredig veel tijd het vereiste inzicht kunnen verwerven dan is het doelmatiger de controle volgens de conventionele methode te verrichten.

A IV - 3  
E 742.322/3

*Die Wirtschaftsprüfung*, juli 1966

## B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

### a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

#### III. WAARNEMINGSMIDDELEN

**Ervaringen met betrekking tot de efficiency-bewaking bij het gebruik van computers in een groot rekeningnummer**

J a g e r, P. de — Een efficiënt gebruik van de elektronische rekenmachine zelf berust op twee hoofdpijlers, nl. de organisatie van de functies rond de machine(s) en een strak budget op normatieve basis, waaruit de machine-uurtarieven worden afgeleid. Op beide aspecten gaat de schrijver achtereenvolgens in. Hij schetst aan de hand van een als bijlage opgenomen schema de organisatie voor de (een) rekenmachine(s) opgesteld in een service-centrum voor het uitvoeren van uiteenlopende werkzaamheden voor een verscheidenheid van klanten. Met betrekking tot het budgetteringssysteem merkt de schrijver op dat het, wil het een beleidsinstrument kunnen zijn, gebaseerd moet zijn op bepaalde standaards die van jaar tot jaar ongewijzigd moeten blijven. Hij noemt een aantal toe te passen standaards en bespreekt dan de budgetteringsprocedure en de controle op het budget. De schrijver besluit

zijn artikel met een overzicht van enige algemene regels betreffende de exploitatiekosten van de besproken apparatuur en het geven van een indruk van de mogelijke initiale kosten welke gepaard gaan met het installeren en in gebruik nemen van een nieuwe informatieverwerkende machine.

Ba III - 1 · *Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, juni 1966*  
E 738.4

### **Der Normierungsgedanke in der Datenverarbeitung**

Schweizer, A. — Het aantal oneconomisch gebruikte rekenmachines en de kosten van de aan de organisatie verbonden werkzaamheden zijn tot dusver bedenkelijk hoog en beide kunnen alleen worden gereduceerd door een weloverwogen streven naar normalisering. Ten einde tot dit laatste bij te dragen beschrijft de auteur op welke wijze de vraagstukken welke zich voordoen bij de automatische informatieverwerking kunnen worden opgelost. Mede aan de hand van enkele schema's bespreekt hij achtereenvolgens de techniek van de organisatie, die van de te verrichten werkzaamheden en die van de programmering.

Ba III - 1 *Industrielle Organisation, 1966 nr. 6*  
E 738.4

### **Accounting and Decision Making**

Howe, Dr. M. — De ten behoeve van de besluitvorming door de accountant te verschaffen kosteninformatie dient aan een drietal eisen te voldoen. De eerste is dat de kosten betrekking hebben op de toekomst, vermits ook de te nemen beslissingen de komende tijd betreffen; vanzelfsprekend schuilt dan een element van onzekerheid in de informatie. De tweede eis is dat die kosten welke gelijk blijven wat ook wordt beslist, buiten beschouwing worden gelaten. De derde is dat de informatie de alternatieve kosten (opportunity costs) betreft; dit houdt in dat rekening wordt gehouden met de netto opbrengst welke wordt opgeofferd indien een van twee elkaar uitsluitende alternatieven wordt aanvaard. De schrijver vergelijkt vervolgens de aard van de kosten welke bij toepassing van op het verleden gebaseerde- en kostenstandaardstelsels worden verkregen met de gestelde eisen, waarbij hij in het bijzonder ingaat op de verdeling in constante en variabele kosten. Tenslotte wijdt hij aandacht aan de marginale beschouwingwijze, welke voor zover het gaat om het verstrekken van informatie voor beslissingen met betrekking tot een korte periode een betere methode is dan de integrale beschouwingwijze.

Ba III - 1 *Certified Accountants Journal, juni 1966*  
E 722.4

### **Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Automation**

Faendrich, H. — In dit artikel bespreekt de schrijver de invloed van de automatisering op de voor de onderneming gestelde doeleinden enerzijds en op de ter verwezenlijking daarvan ter beschikking staande middelen anderzijds. Wat het eerste punt betreft, gaat hij o.a. nader in op de betekenis van de automatisering voor het bereiken van een economisch en productief gebruik van de produktiefactoren en van een optimale combinatie van deze factoren. Met betrekking tot het tweede punt onderscheidt hij type, structuur en werkwijze van de onderneming; elk van deze kan uit een technisch, economisch en maatschappelijk oogpunt in beschouwing worden genomen. In dit verband wijdt de auteur o.m. aandacht aan de boekhouding en administratie, de financiering en het naar functies onderscheiden bedrijfsgebeuren.

Ba III - 1 *Industrielle Organisation, 1966 nr. 6*  
E 738.4

### **The Potential of Accounting as a Management Information System**

Firmin, P. A. — In verband met het tegenwoordig soms in twijfel getrokken nut van de aan de boekhouding te onlenen informatie - met name ten behoeve van de besluitvorming - zet de schrijver uiteen dat een op de boekhouding gebaseerd informatiesysteem zeer wel de fundamentele opzet kan vormen voor het gehele informatiestelsel. Het theoretische doel van de methode van dubbel boekhouden is het meten van veranderingen in de activa en hoewel de aandacht vanouds vooral gericht is geweest op die facetten welke in geld konden worden uitgedrukt, is deze beperking geenszins van essentiële aard. Er liggen voorts aan de methode zeer eenvoudige wiskundige beginselen ten grondslag, terwijl het verder mogelijk is een veelheid van onderscheidingen te maken. De schrijver schetst vervolgens hoe het boekhoudkundige model door gebruik te maken van matrices kan worden aangevuld. Het ten volle benutten van de beschreven werkwijze is echter slechts mogelijk in het kader van de automatische informatieverwerking.

Ba III - 3 *Management International, 1966 nr. 2*  
E 722.4

#### IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

##### De waardering van minderheidsbelangen

Gelderloos, H. D. — In dit artikel worden de verschillende methoden van waardering van minderheidsbelangen besproken. De voorkeur van de schrijver gaat uit naar het systeem van waardering tegen de indirecte opbrengstwaarde, dat is de rendementswaarde. Waardering tegen de intrinsieke waarde of het evenredig deel in het netto-actief van de betreffende vennootschappen heeft onmiskenbaar de aantrekkelijkheid dat een meer recent gegeven dan bij waardering tegen de kostprijs wordt overgelegd. In de moderne jaarrekening geschiedt voorts de waardering van activa en passiva en de resultatenberekening op basis van de vervangingswaarde. Terwille van de uniforme toepassing van de waarderingsgrondslagen zou ook het aandeel in het netto-actief van minderheidsparticipaties op basis van de vervangingswaarde dienen te worden berekend. Het bestuur van de houdstermaatschappij zou dan, gesteld dat het over de benodigde gegevens kan beschikken, in zijn jaarrekening waarden en resultaten verwerken op het niveau waarvan het geen overwegende invloed heeft of heeft gehad. Dit bestuur heeft ten aanzien van het belang slechts de keuze tussen aanhouden of afstoten. Tot afstoting zal als regel slechts kunnen worden overgegaan tegen een waarde welke een eventuele koper het door hem gewenst geachte rendement over de koopprijs verschaft. Slechts in incidentele gevallen zal dan de directe opbrengstwaarde afwijken van de indirecte opbrengstwaarde. In verband met dit incidentele karakter komt deze waarderingsmethode niet voor bestendige toepassing in aanmerking.

Ba IV - 2e

*Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, mei 1966*

E 136.322

##### Fiscaal verdragsrecht

Het april/mei-nummer van de Naamlooze Vennootschap, welke te beginnen met deze aflevering in een gewijzigd formaat en in een geheel nieuwe opmaak verschijnt, is geheel gewijd aan bovengenoemd onderwerp. Vrijwel alle auteurs hebben zich echter, naar Dr. L. Lancée in een inleidend artikel opmerkt, niet beperkt tot de verdragen, maar hun aandacht evenzeer geschonken aan het eigen, nationale, belastingrecht, voor zover zich dit althans richt op buiten de landsgrenzen wonende of gevestigde (rechts-) personen of wel op de buitenlandse winstbronnen van binnenlandse belastingplichtigen. Tot de bijdragen behoren o.a. een artikel van Prof. Dr. A. J. van den Tempel over autonoom recht en verdragsrecht bij negatieve posten, een beschouwing van Mr. J. van Hoorn jr. over belastingpolitiek en kapitaalverschaffing in het fiscale verdragsrecht en een van Dr. D. Brüll over filiaal of dochtermaatschappij als fiscale keuze.

Ba IV - 7

*De Naamlooze Vennootschap, april/mei 1966*

E 332.42

##### Vraagstukken van winst en van winsttoerekening

Philips, Dr. P. A. M. van — Het vraagstuk van de periodewinstbepaling laat zich splitsen in het vraagstuk van de winst- en van de verliestoerekening en in dat van de voorraadwaardering. De schrijver behandelt in dit artikel het eerstgenoemde, dat in tegenstelling tot de problematiek van de voorraadwaardering door de bedrijfseconomische theorie is verwaarloosd, waarbij hij het accent legt op de vraag naar de economische criteria die kunnen dienen om aan te geven of, en zo ja in welke mate, een geconstateerde ruilwinst als gerealiseerd kan worden beschouwd, en dus als winst van de afgesloten periode kan worden aangemerkt. Na enkele inleidende beschouwingen o.a. over de periode-indeling en de ruilcyclus en na in het kort de door Schmalenbach gegeven criteria te hebben besproken, baseert de schrijver zich ter beantwoording van deze vraag op de theorema van Limperg. Hij leidt daaruit de volgende criteria voor de winsttoerekening per balansdatum af: 1 de ruil(verkoop) moet hebben plaatsgevonden en 2 de goederen moeten zijn verworven en geproduceerd. Op deze beide criteria, de economische ruil en de bedrijfsprestaties, gaat hij vervolgens nader in. Tenslotte bespreekt hij de door J. H. Meyers ontwikkelde theorie van „the critical event”. De onderliggende gedachte van deze theorie is dat in elk voortbrengingsproces één bepaalde handeling valt aan te wijzen die als de meest kritische voor de inkomensvorming kan worden beschouwd. Economisch criterium voor winsttoerekening is in elk afzonderlijk geval het per balansdatum voltrokken zijn van deze handeling. Hoewel de aan deze theorie ten grondslag liggende gedachteconstructie even fraai als eenvoudig is, schiet de kritische gebeurtenis door de algemeenheid en vaagheid tekort als norm voor de winsttoerekening.

Ba IV - 8

*Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, mei 1966*

E 253.0

**Factoring Assists Corporate Growth**

B a r g, H. — In dit artikel bespreekt de schrijver de belangrijkste voordelen welke voor de door hem geleide, zich uitbreidende onderneming met een afnemerskring van ongeveer 1500 detaillisten voortspruiten uit het inschakelen van een factoor. Als eerste noemt hij een meer doeltreffende financiële planning, welke mogelijk wordt gemaakt doordat de toekomstige kasstroom, dank zij het elimineren van de onzekerheid omtrent de snelheid waarmee de debiteuren hun schulden betalen, met meer vertrouwen en nauwkeuriger kan worden geraamd. Het tweede voordeel is dat de topleiding op doeltreffender wijze over haar tijd kan beschikken, daar zij zich niet meer behoeft te bemoeien met vraagstukken van credietverstrekking, een onderdeel dat tevoren 5 tot 7 % van haar tijd vergde. Bekorting van de inningstijd en beperking van de verliezen op debiteuren vormen twee andere verkregen voordelen. Het vijfde voordeel is gelegen in het betere dienstbetoon dat de onderneming, daartoe in staat gesteld door de informaties waarover de factoor beschikt, aan haar afnemers kan bieden. Tenslotte merkt de schrijver op dat het invoegen van de factoor voor de onderneming weinig of geen extra kosten met zich heeft gebracht.

Ba V - 5d  
E 325.312.3

*Financial Executive, juni 1966*

**Prijswijzigingen en investeringsselectie**

R u i z e n d a l, Drs. N. L. — In dit artikel worden enige gedachten over de betekenis van prijswijzigingen voor rentabiliteitscalculaties van investeringsprojecten uitgewerkt. Behandeld worden de betekenis van inflatie voor de uitkomst van rentabiliteitsberekeningen en die van de stijgende loonvoet voor het resultaat van dergelijke calculaties, terwijl tenslotte in het kort van de overige relatieve prijsstijgingen melding wordt gemaakt. De rentabiliteitsberekening van een investeringsobject volgens de interne rentevoet, zonder en met inflatie, de inflatie en levensduur van duurzame produktiemiddelen, zomede de rentabiliteitsberekening van investeringsobjecten volgens de methode van de interne rentevoet, zonder en met loonstijging worden daarbij met een uitgewerkt voorbeeld toegelicht. Een van de conclusies van de schrijver is dat een zeer gematigde inflatie en een zeer gematigde reële loonstijging de rentabiliteitsberekeningen in absolute zin in geringe mate beïnvloeden. Een andere conclusie luidt dat het ten aanzien van investeringsbeslissingen waarbij wordt gewikt en gewogen welk alternatief men uit twee elkaar uitsluitende projecten zal kiezen, goed is zich bewust te zijn van de invloed van inflatie en loonkostenstijging op de uitkomst van de rentabiliteit van de desbetreffende projecten. Op grond van tabellen of van afzonderlijke berekeningen kan dan aan deze projecten een plus- of minpunt worden gegeven.

Ba V - 7  
E 643

*Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, juni 1966*

**De economische beoordeling van investeringsprojecten**

P r a k k e n, B. — In dit artikel oppert de schrijver een aantal bezwaren tegen de door Drs. K. J. Mulder in Economisch-Statistische Berichten van 20 april ontwikkelde methode voor de beoordeling van investeringsprojecten. Op het artikel volgt een naschrift van laatstgenoemde auteur.

Ba V - 7  
E 643

*Economisch-Statistische Berichten, 22 juni 1966*

**Uncertainty and Risk in Capital Investment**

W r i g h t, M. G. — In dit artikel bespreekt de schrijver het inlassen van de factor onzekerheid bij toepassing van de „discounted cash flow” techniek ten behoeve van de beoordeling van investeringsprojecten. Een eenvoudige methode ter bepaling van de onderste en bovenste grens van de rendementsgraad is het schatten van de onderste en bovenste grens van de vermoedelijke afwijking van de prognose voor de belangrijkste in de berekening opgenomen factoren bv. de verwachte ontvangsten, de levensduur van het project en het bedrag van de investering. Op deze wijze wordt enig inzicht verkregen in de reeks mogelijkheden aan beide zijden van de verwachte rendementsgraad. De vraag rijst vervolgens naar de mate van waarschijnlijkheid dat een van de beide uiterste grenzen en die van de daartussen gelegen waarden wordt bereikt. Een antwoord op deze vraag kan, zoals de schrijver uiteenzet, worden verkregen door een a-selecte analyse van de verschillende factoren - de zg. monte-carlo techniek - welke met behulp van een electronische rekenmachine kan worden uitgevoerd. Als resultaat van deze analyse treedt dan een waarschijnlijkheidsverdeling van de rendementsgraad naar voren.

Ba V - 7  
E 643

*The Accountant, 21 mei 1966*

## VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

### De Commanditaire vennootschap

H a c c o ù, Prof. Dr. J. F. — In dit artikel van het aan de commanditaire vennootschap gewijde nummer van T.V.V.S. worden de economische aspecten van deze rechtsvorm van de onderneming besproken. Karakteristiek in economisch opzicht is dat de commanditaire vennootschap voor een financier de mogelijkheid opent zich met een tot het bedrag der deelneming beperkte aansprakelijkheid te interesseren in een onderneming welke als eenmansonderneming of vennootschap onder firma wordt gedreven. Een acuut of potentieel tekort aan vermogen vormt de oorzaak van het ontstaan van zulk een vennootschap.

Vervolgens wordt gewezen op de persoonlijke binding tussen de personen welke in de commanditaire vennootschappen in sterke mate overheerst, zodat, zoals door de schrijver nader wordt uiteengezet, meer nog dan in de vennootschap onder firma onderling vertrouwen nodig is. Een belangrijk verschil tussen deze beide vormen ligt vooral in de mentale sfeer: bij de vennootschap onder firma zijn alle firmanten ondernemers, die hun arbeid en (in de regel) hun vermogen voor een zelfde doel inzetten, terwijl bij de commanditaire vennootschap aan de ene kant de man staat die arbeid en vermogen inbrengt en aan de andere kant degene die uitsluitend met vermogen en eventueel zijn algemene visie deelneemt. Tenslotte merkt de schrijver op dat bij de commanditaire vennootschap de vrijheid welke in de juridische regeling bestaat de partijen zuiverder tegenover elkaar doet staan dan bij een naamloze vennootschap het geval is; in deze laatste wordt, ook al zijn de verhoudingen goed, via de stemmenverhouding naast het persoonlijke ook een formeel element geschapen, dat vooral indien zich fricties voordoen, ook onbedoeld, een factor op de achtergrond kan worden.

Ba VI - 14 *Tijdschrift voor Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen, mei 1966*  
E 612.23

## VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

### Die Gruppendiskussion - eine aussagefähige Methode zur Auswahl von Führungskräften

S c h w e i t e r, J. H. — De schrijver schetst in het kort de organisatie van groepsdiscussies als methode ter selectie van sollicitanten naar leidende functies. Als voordeel van deze methode noemt hij o.a. dat de leiding van de onderneming in korte tijd meerdere sollicitanten kan zien en dat zij deze direct met elkaar kan vergelijken. Een nadeel is o.a. dat de individuele vakkennis wellicht niet voldoende tot uiting kan komen. Afzonderlijke interviews met degenen die op grond van de resultaten van de discussie voor plaatsing in aanmerking komen zijn dan ook noodzakelijk.

Ba VII - 1  
E 641.212.3

*Industrielle Organisation, 1966 nr. 7*

### Management Incentive Compensation

C a s s e l l, F. H. — Stelsels van prestatiebeloning voor hogere functionarissen van de onderneming werden oorspronkelijk ontworpen ter beloning van extra prestaties en van aan ontplooiende initiatieven te danken gunstige resultaten. Dergelijke schema's verliezen op de duur dikwijls hun flexibiliteit; de beloningen worden toegekend volgens een formule welke in vele gevallen voor een gehele groep wordt toegepast. De nadruk komt als gevolg van deze ontwikkeling voornamelijk te liggen op een beloning van de prestaties van een groep en er blijft weinig over van een aanmoediging van risicodragend ondernemerschap.

Doel van zulke stelsels dient, aldus de schrijver, te zijn het scheppen van een op ondernemen ingestelde sfeer. Teneinde dit te bereiken zal de topleiding in de eerste plaats met betrekking tot de sleutelposities moeten beslissen of zij op die plaatsen een bureaucratisch of een op ondernemen ingestelde functionaris noodzakelijk acht, terwijl zij voorts in het stelsel moet doen uitkomen wie van beide typen zij wil belonen. Wat de lagere niveaus aangaat, wordt het steeds duidelijker dat voor een zeer groot aantal posities het leveren van goede prestaties niet zozeer afhangt van het naar voren brengen van ideeën of programma's als wel van het op een juiste wijze uitvoeren van tevoren genomen beslissingen. Voor deze posities ware het bonussstelsel te baseren op de prestaties van een groep of afdeling nadat de topleiding tevoren heeft vastgesteld en vervolgens bekendgemaakt wat zij van de groep verwacht. De derde door de schrijver onderscheiden categorie omvat de leden van de staf, wier beloning gewoonlijk wordt gekoppeld aan de door de lijnorganisatie bereikte resultaten, doch die op hun wijze risico aanvaarden met nieuwe ideeën en plannen en op die grondslag dienen dan ook de criteria voor het bepalen van de bonus te worden vastgesteld.

Ba VII - 2  
E 641.215.2

*California Management Review, zomer 1966*