

arbeid, die de accountant verricht, moet de maatstaf van objectiviteit worden aangelegd. De eerste volzin van lid 1 van art. 2 van het Reglement van Arbeid van het Nederl. Inst. v. Accountants luidt:

De leden zijn gehouden hun arbeid te verrichten met eerlijkheid, nauwkeurigheid en *onzijdigheid*.

De onzijdigheid moet dus door een Instituutslid bij het verrichten van belastingwerkzaamheden evenzeer in acht worden genomen als bij de overige werkzaamheden, die hij als accountant verricht.

De uitbreiding van de accountantspraktijk met belastingwerkzaamheden, die het gevolg was van de ontwikkeling van ons belastingstelsel, heeft ertoe geleid, dat er in de praktijk geen scherpe scheiding meer bestaat tussen de werkzaamheden van de accountant en van de belastingdeskundige. Bij vele accountants beperken de belastingwerkzaamheden zich, zoals reeds gezegd, niet tot de cliënten van hun accountantspraktijk, maar behandelen zij ook belastingzaken voor „belastingcliënten”. Zij oefenen zodoende feitelijk twee beroepen uit, van accountant en van belastingdeskundige. Andere accountants, voornamelijk de grote accountantskantoren, hebben uit principiële en praktische overwegingen zich van het behandelen van belastingzaken onthouden en samenwerking gezocht met belastingdeskundigen: men heeft een belastingdeskundige in dienst genomen of het accountantskantoor uitgebreid met een afdeling belastingzaken. Aan deze vorm van samenwerking is het bezwaar verbonden, dat de accountant verantwoordelijk is voor de arbeid van de belastingdeskundige. Voor zover de laatste de belastingaangelegenheden behandelt van de cliënten, waarvoor accountantscontrole plaats heeft, zijn hieraan geen bezwaren verbonden, echter is dit wel het geval met de werkzaamheden, die door de belastingdeskundige worden verricht voor belastingcliënten, waarbij van niet-gecontroleerde cijfers gebruik wordt gemaakt.

Een vorm van samenwerking, waarbij accountant en belastingdeskundige ieder eigen verantwoordelijkheid dragen, wordt verkregen, wanneer accountantskantoor en belastingafdeling van elkaar worden gescheiden en naar buiten ieder onder eigen naam optreden. De organisatie kan dan zodanig zijn, dat men van elkaars diensten gebruik maakt. Een dergelijke belangengemeenschap heft voor de accountant de verantwoordelijkheid voor de arbeid van de belastingdeskundige op.

Een zeer nauwe samenwerking, die ook voorkomt, is de associatie van accountant en belastingdeskundige. Er heeft hier een zodanige vermening van accountants- en belastingwerkzaamheden plaats, dat de verantwoordelijkheid, die de accountant heeft te dragen, moeilijk meer is vast te stellen. Uit dit oogpunt beschouwd, is zij dan ook niet te aanvaarden.

---

## OVERHEIDSADMINISTRATIE EN PARTICULIERE EFFICIENTIE-BEWAKING

*door Drs. W. J. v. d. Woestijne*

Wij kunnen bureaucratie omschrijven als een toestand waarin de papieren instructie het uit het gezond verstand ontspringende initiatief van lagere instanties onderdrukt.

Bureaucratie is niet uitsluitend verbonden aan de door ambtenaren

geleide huishoudingen, maar moet gezien worden als een gevolg van een organisatorische inrichting waarbij men, om de eenheid in de organisatie te handhaven het noodzakelijke initiatief bij de lagere organen, die hier dan ook uitsluitend uitvoerend zijn, onmogelijk heeft gemaakt.

Bureaucratie is zo een gevolg van organisatorisch onvermogen van de leiding en niet primair van hen die bureaucratisch handelen. Het komt meestal voor bij grote huishoudingen waarbij onvoldoende zorg aan de organisatie van de leiding is besteed, en aangezien de overheidshuishoudingen in het algemeen groot zijn, bestaat daar ook een relatief groot gevaar voor het optreden van bureaucratie.

Maar ook grote particuliere huishoudingen, het mogen consumptieve huishoudingen als weeshuizen zijn of bedrijfshuishoudingen als ondernemingen zijn, staan aan dit gevaar bloot als zij uitgroeien boven het organisatorisch vermogen van de leiding en deze leiding, wat nog voor haar pleit, een desintegratie wil voorkomen.

Particuliere en overheidshuishoudingen staan voor het oplossen van gelijksoortige organisatieproblemen en kunnen daarom in principe van elkaars inzichten en vooruitgang leren. Zij hebben dit ook gedaan.

Historisch hebben de particuliere huishoudingen en in het bijzonder de ondernemingen de dubbele boekhouding, uitlopende op een balans ontwikkeld en de overheidshuishoudingen de kameralistische boekhouding uitgaande van een begroting, gebruikt.

Dit historisch verschil is evenwel van feitelijke aard en mag daarom niet zonder meer als een principële worden geïnterpreteerd.

Reeds Simon Stevin ging voor Prins Maurits de koopmansboekhouding toepassen op de domeinen en de staatskassen en anderzijds voelden de cultuurondernemingen in Indië met een directie in Holland, behoefte aan een begroting en een daarop aansluitende administratie.

De overheidshuishoudingen stonden het eerst voor de vraag, hoe een grote huishouding onder centrale leiding georganiseerd moest worden. Zij konden hierbij noch steunen op een voorafgaande ervaring, noch op een uitgewerkte leer der organisatie.

Wanneer wij dit in het oog houden, dan past een woord van waarderding voor de wijze waarop zij hierin geslaagd zijn. Het is altijd gemakkelijk de zwakke zijden, indien deze reeds kennelijk geworden zijn, te becritisieren. Het verwijt van de „bureaucratie” en dat nog wel zonder de organisatorische middelen aan de hand te doen dit euvel te verbeteren, is dan ook wel zeer goedkoop en in de grond onrechtvaardig.

Door dit te stellen wordt natuurlijk niet de bureaucratie goedgepraat of ontkend, maar het wordt gesteld als een onvermijdelijk gevolg van het feit dat aan het organisatorisch vermogen eisen gesteld werden waaraan dat vermogen niet kon voldoen, zonder de eenheid van leiding in gevaar te brengen.

Wanneer een fout steeds weer en onder steeds andere omstandigheden en bij andere personen optreedt, is het onbillijk en wetenschappelijk onjuist deze fout aan de personen, in casu aan de ambtenaren te verwijten.

Toen de particuliere huishoudingen en in het bijzonder de ondernemingen groter en groter werden, kwamen zij ook voor de moeilijkheid te staan een grote en gecompliceerde huishouding onder centrale leiding te organiseren. Zij grepen aanvankelijk ook naar het voor de hand liggende middel van de reglementering met als gevolg het optreden van bureaucratie.

Leiden is dan voorschriften geven en de eenheid van leiding kan alleen behouden blijven als voor de uitvoerende organen geldt: voorschrift is voorschrift.

Maar dit systeem moet falen als de leiding niet meer alle nuanceringen in de verschillende gevallen kan overzien. De nadelen blijken daarom sterker naarmate de omstandigheden meer verscheiden en meer veranderlijk zijn. Dan moet men er wel toe overgaan, om de uitvoerende organen zeker initiatief te geven, mits men er zeker van is, dat dit initiatief ten eerste binnen zekere grenzen blijft en ten tweede dat dit initiatief zelve onder de controle van het economisch motief gesteld wordt.

Dit brengt mede, dat men, ook voor de uitvoerende organen verband moet leggen tussen prestatie en kosten, dus niet alleen voor de gehele huishouding maar ook voor de delen daarvan.

De, in hoofdzaak uitvoerende organen, worden nu niet binnen het organisatorische geheel gehouden door een reeks van voorschriften, maar door de taakstelling.

In zekere zin was de positie van de ondernemingen gemakkelijker dan van overheidslichamen, omdat zij vrij waren in de wijze waarop zij hun interne organisatie wensten in te richten. Er bestond hier geen dwingend voorschrift op de interne organisatie en dus op de daarin noodzakelijke reglementering.

Bij de overheidsorganen is de reglementering zelve gereguleerd. Zij zijn gebonden aan voorschriften betreffende hun administratie en hun begroting.

Wilden de grote ondernemingen de voordelen van de productie in het groot blijven genieten, dan moesten zij de daaraan verbonden nadelen en dus ook de tot bureaucratisme voerende reglementering weten te overwinnen. Zij moesten bovendien zorgen een totaal beeld te vormen van hetgeen zich naar alle waarschijnlijkheid in de eerstkomende periode voor zou doen. Dit begroten van de toekomst werd een essentieel werktuig in handen van de bedrijfsleiding.

Aanvankelijk grepen zij daartoe naar de begrotingstechniek zoals deze door de overheids huishoudingen ontwikkeld was, en niet zonder succes.

Met het overnemen van de begrotings techniek door de ondernemingen werd evenwel het zwaartepunt in het karakter van de begroting verlegd. De overheidsbegroting, althans in een democratisch staat, is primair een machtiging tot het doen van zekere uitgaven, terwijl de bedrijfsbegroting primair een bedrijfsplan is. Maar ook hier is het verschil slechts graadueel en niet essentieel. Ook de absolutistische staat kent zijn begroting en niemand zal daarin een machtiging tot het doen van uitgaven willen zien; het is daar zuiver een plan. Maar ook in de democratische staat heeft de begroting nog een plan-karakter. Zij is immers een machtiging om een complex van betalingen, die te samen een bepaalde politiek vormen en als zodanig een plan vormen, te doen. Bij de beoordeling van de begroting, dus bij het „begrotingsdebat” moet een onderzoek ingesteld worden naar de vraag of een rationeel verband tussen de posten en het doel van de huishouding bestaat. Naar zijn aard is dit een economisch onderzoek en wanneer dan ook B. en W. van een onzer middelgrote gemeenten zeggen dat de gemeente- en de bedrijfsbegrotingen(!) „niet bestemd zijn voor het instellen van een bedrijfseconomisch onderzoek”, dan bewijzen zij slechts dat zij de betekenis van de begroting onvoldoende begrijpen.

Anderzijds is ook de vastgestelde begroting van een onderneming een machtiging, beter nog, een verplichting tot het doen van zekere uitgaven,

want alleen door het doen van die uitgaven is het in de begroting tot uitdrukking gekomen bedrijfsplan te verwezenlijken. Duidelijk blijkt dat er dus slechts een gradueel verschil is tussen de overheidsbegroting en de bedrijfsbegroting. Maar als dat zo is, dan is het althans in principe niet uitgesloten dat de overheidsbegroting profiteert van de ervaring en de ontwikkeling die de begrotingstechniek in het particuliere bedrijf heeft doorgemaakt. Practisch kan natuurlijk het feit, dat er bepaalde begrotingsvoorschriften bestaan, dus dat wij een reglementering van de reglementering hebben, een rem opleveren. Maar voor dit bezwaar mogen en moeten wij niet blijven staan. Slechts de bureaucraat beschouwt een gegeven voorschrift als heilig.

In het particuliere bedrijf heeft de begroting zich ontwikkeld van de „gewone” begroting tot de „variabele” begroting. Tevens heeft zich daarbij, vooral door de keuze van een geschikt rekeningssysteem, een min of meer automatische budgetcontrole ontwikkeld. Deze laatste vond aansluiting bij de uit de verlies en winstrekening ontstane resultatenrekening op korte termijn.

Hierdoor wordt bereikt, dat het functioneren van het organisme zowel in zijn grote lijnen als in detail op duidelijke wijze als het ware op de voet gevolgd kan worden. Speciaal op de punten waarin dit functioneren tot andere uitkomsten leidt dan begroot werd, valt de aandacht. De boekhouding, die veelal slechts een geschiedschrijving was wordt zo tot een werktuig in handen van de dagelijkse leiding. De greep van de leiding is hierdoor in zo hoge mate versterkt, dat het mogelijk werd, zonder doorbreken van de eenheid van leiding, aan de afdelingschefs een hoge mate van initiatief te kunnen geven. Het gevaarlijke punt waarop de grote huishouding in een bureaucratische starheid bevriest, is op deze wijze ver verschoven.

Het ligt voor de hand te onderzoeken of ook de overheidshuishouding profijt kan trekken van deze nieuwe ontwikkeling van de begrotings- en controletechniek. Hiertoe is het nodig eerst het essentiële van de variabele budgettering op te sporen, en wel het essentiële verschil met de „gewone” begroting.

Het essentiële ligt natuurlijk niet in het feit dat de ene „star” en de andere „variabel” is. Ook de gewone begroting geeft van periode tot periode andere cijfers, terwijl de „rekeningscijfers” af kunnen wijken en soms af moeten wijken van de begroting. Evenmin is principieel dat de variabele begroting met zelfstandige afdelingen werkt. In de eerste plaats kan de gewone begroting dat ook en anderzijds is de variabele begroting ook denkbaar bij een eenvoudige, ongedeelde huishouding.

Het essentiële verschil ligt in de relatie waarin de begrotingscijfers gebracht worden.

Bij de gewone begroting brengt men de begrotingscijfers in verband met de *benodigde middelen* om het doel te bereiken. Begroot wordt een bedrag voor een bepaald aantal, vaak gedetailleerd opgegeven, ambtenaren en arbeiders, voor de benodigde grondstoffen, enz.

Bij de variabele budgettering legt men principieel en primair verband met de *te bereiken resultaten*, met de te verrichten prestaties.

Van de te verrichten prestaties gaan wij bij variabele budgettering *via* de benodigde middelen naar de te begroten bedragen. Zo mogelijk worden voor de benodigde middelen normgetallen aangenomen, maar dat tast het principe niet aan.

Bij de gewone begroting slaat men de fase van: te verrichten prestaties



naar de benodigde middelen over en begroot men direct op grond van de benodigde middelen de te begroten bedragen.

Doordat men bij variabele budgettering een direct verband legt tussen prestatie en kosten is de economische controle op de kosten veel scherper dan bij het verband tussen kosten en aan te wenden middelen.

Aanvaardt men principieel, dat verband gelegd moet worden tussen prestatie en kosten, dan blijkt in vele gevallen dat onderdelen van de huishouding prestaties leveren voor andere onderdelen. In dat geval leidt de techniek ertoe zulk een afdeling als een administratief zelfstandige eenheid te gaan behandelen. De splitsing in afdelingen is zo niet het essentiële, maar het gevolg van het wezen van de variabele budgettering. Daar waar verband ligt tussen prestatie en kosten, blijken duidelijk zowel extra goede als wanprestaties en daarin ligt de bijzondere controle die de leiding krijgt over het functioneren van de onderdelen der huishouding. Het ligt dan voor de hand de organisatie en de administratie zodanig op elkaar in te stellen, dat duidelijk blijkt welke functionaris voor een bepaald resultaat verantwoordelijk te stellen is. Is men zo ver gekomen, dan kan men ook aan zulke functionarissen een grote mate van initiatief laten, omdat enerzijds voldoende garantie bestaat dat hun initiatief binnen de grenzen van de centrale leiding blijft en anderzijds het resultaat van hun initiatief duidelijk zichtbaar wordt. Alleen zo kan initiatief rationeel gedelegeerd worden omdat dit initiatief verbonden is met de verplichting verantwoordelijkheid te aanvaarden en verantwoording af te leggen. In die zin heeft de variabele begroting een taakstellend karakter.

Uit het tegenover elkaar stellen van prestaties en kosten vloeit zo de noodzaak van een bepaalde technische en administratieve organisatie voort, ja, zonder een organisatie, die dit tegenover elkaar stellen mogelijk maakt, is variabele budgettering niet door de voeren. Hieruit volgt, dat aan het invoeren van variabele budgettering meestal een technische en administratieve reorganisatie vooraf moet gaan. Dit kan tot gevolg hebben, dat voordelen die men achteraf in het credit van de variabele budgettering brengt, eigenlijk de verdienste van een betere technische en/of administratieve organisatie zijn.

Kan het nu zin hebben de variabele budgettering voor de overheids-huishoudingen toe te passen? Voorop stellen wij dat iedere economische beoordeling van een vergelijking tussen prestatie en kosten uit moet gaan. De vergelijking van aangewende middelen en de daaraan verbonden kosten is daarvoor volkomen onvoldoende.

In een bedrijf vindt men in het totale resultaat nog zulk een beoordeling. Daar dient dus de variabele budgettering in de eerste plaats om de minder rendabele afdelingen op te sporen en zo de bronnen van verliezen te localiseren. Dit geldt ook voor overheidsbedrijven zoals bijv. een gasfabriek. De kostprijs van het gas, mits goed berekend, geeft door vergelijking met kostprijzen van andere gasfabrieken, een globaal overzicht over de economische efficiëntie. Ook is het hier mogelijk, bijv. door vergelijking van het aantal arbeidsuren van arbeiders en ambtenaren met de, geproduceerde hoeveelheid gas, een inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit in de loop der jaren.

Geheel anders staat het evenwel met de overheidsdiensten in meer specifieke zin. Het totaal van de kosten is gewoonlijk nog wel uit de begroting en de rekeningscijfers te halen, maar de prestaties staan hier niet duidelijk tegenover. Dit maakt een beoordeling van de efficiëntie onmogelijk. Wie zich wel een oordeel wil of moet vormen, is verplicht

op enkele uiterlijkheden af te gaan en dus zijn oordeel over het te laat verschijnen van een begroting, of het niet tijdig afdoen van zaken, te veralgemenen. Het behoeft geen toelichting, dat zulk een oordeel steeds oppervlakkig en veelal onbillijk zal zijn. De klachten over „de lijntrekkerij” van ambtenaren vinden in deze methode van beoordeling, althans ten dele, hun grond.

Zowel voor hen, die functioneel aangewezen zijn een oordeel te vormen, als voor de betrokken diensten en ambtenaren, is deze toestand hoogst onbevredigend. De eersten kunnen hun oordeel onvoldoende funderen, de laatsten kunnen zich tegen een onjuist oordeel niet verdedigen. Deze omstandigheid maakt een zo goed mogelijk tegenover elkaar stellen van prestaties en kosten, ook al bereikt men het volmaakte niet, ten zeerste gewenst.

Maar er is meer. Juist omdat men prestaties en kosten nooit tegenover elkaar stelt, raakt men in de gehele organisatie het besef kwijt, dat „alles geld kost”.

Nu is het een algemeen verschijnsel, dat ook waargenomen wordt in sommige afdelingen van particuliere bedrijven, dat daar waar het besef ontbreekt, dat alles geld kost ook het economisch oordeel verzwakt, met als resultaat dat alles extra veel geld gaat kosten. Dit is de grond waarop men met een zeer grote mate van waarschijnlijkheid kan stellen, dat relatief veel overheidsdiensten minder efficiënt werken dan overheids- of particuliere ondernemingen. De spoorwegen, posterijen en mijnen bewijzen, dat als ondernemingen gedreven huishoudingen geenszins het particulier winststreven behoeven om efficiënt te zijn. Maar hier vindt men moeilijkheden stuiten, omdat het quantitatief vaststellen van de prestaties tegenover de kosten gesteld moeten worden.

Bestaat deze mogelijkheid ook bij andere overheidshuishoudingen? Het zou defaitistisch zijn dit a priori te ontkennen. Wel zal men op bijzondere moeilijkheden stuiten, omdat het quantitatief vaststellen van de prestaties soms niet eenvoudig is.

Het eenvoudigst zal dit zijn waar men afdelingen of handelingen af kan splitsen, die hetzij voor derden, hetzij voor de overheidshuishouding in haar geheel, quantitatief vast te stellen prestaties leveren.

Bij nauwkeurig onderzoek zal dit veel meer mogelijk blijken, dan men gewoonlijk meent. Kosten en prestaties bijv. van de „afdeling huisvesting” van de vervoermiddelen en van een type-kamer, zijn quantitatief te bepalen, evenals de prestaties van administratieve massa-arbeid op het gebied van registratie in registers en op kaarten.

De lekenopvatting is dat het bepalen van de kostprijs in zulke gevallen niets zegt, omdat er toch niets door verandert. De deskundige weet, dat in vele gevallen met het bepalen van de kostprijs tevens verspillingen te voorschijn komen, die zonder onderzoek nooit waren opgevallen.

Het is trouwens niet voor betwisting vatbaar, dat alleen reeds de kennis van de kosten vaak tot een vermijden van verspilling leidt. Zolang een ambtenaar bijv. niet weet dat een arbeidsuur van hem, inclusief de kosten der huisvesting f 5.— kost, zal hij het nooit als een economische zonde beschouwen een uurtje nodeloos te verdoen. Reeds die wetenschap kan invloed op zijn gedrag hebben, vooral als hij naar zijn aard zich verantwoordelijk tegenover de gemeenschap voelt.

De hoofdamtenaar, die zich bewust is dat *iedere* K.M. die hij met een gemeenteauto rijdt inclusief chauffeur f 0,24 kost, zal minder gemakkelijk die auto voor een niet noodzakelijke rit gebruiken. Hij zal zich bij

dienstreizen af gaan vragen of de tijd, die hij bespaart door per auto te reizen, wel opweegt tegen de hogere kosten, vergeleken met de spoor. Kennis van kostprijzen is nu eenmaal voorwaarde voor efficiënt handelen en waar deze kennis ontbreekt kan men geen efficiënt handelen verwachten.

Is men evenwel zo ver dat men in staat is voor de prestaties een maat te vinden, bijv. leerling-lesuren bij het onderwijs, gesulveilleerde uren bij de politie, aantal mutaties verwerkt op de afd. bevolking, afgelegde K.M. per voertuig, dan wordt het mogelijk variabel te budgeteren, d.w.z. een taakstellend verband te leggen tussen prestatie en kosten.

Een bepaalde prestatie, bijv. een bepaald aantal K.M. of een bepaald aantal afgegeven distributiekaarten mogen dan slechts een bepaald bedrag kosten, of omgekeerd voor bepaalde kosten mag men een bepaald aantal medische onderzoeken van schoolkinderen verlangen

Wij kunnen niet inzien dat deze wijze van begroten niet naast de normale machtigingsbegroting mogelijk zou zijn. In vele gevallen zal men zelfs in één post beide begrotingsvormen tot uitdrukking kunnen brengen. Bijv. Autokosten voor 20.000 K.M. à f 0.24 f 4800.—

Dit betekent enerzijds dat gemiddeld een K.M. niet meer mag kosten dan f 0.24, zodat dus het afleggen van 10.000 K.M. slechts f 2400.— mag kosten en anderzijds dat maximaal tot een bedrag van f 4800.— verreden mag worden. Deze post is dus niet overschreden indien men voor 22.000 K.M. f 4800.— verbruikt, maar wel is de begroting overschreden indien men voor 18.000 K.M. f 4800.— verbruikt, zulks in tegenstelling tot de opvatting die thans geldt.

Het fixeren van de totale uitgaven, zonder tevens de daarbij behorende prestaties vast te stellen is klaarblijkelijk slechts half werk en daarom kunnen wij in de variabele budgetering de vervolmaking van de gewone begroting zien.

Deze vraagstukken zijn bij de behandeling van de begroting van een onzer middelgrote gemeenten ter sprake gekomen, maar het „gesprek” was wel wat eenzijdig. Dit kon ook moeilijk anders, want als B. en W. op een vraag naar de kosten van de over verschillende gebouwen verspreide huisvesting der gemeentediensten antwoorden, dat de huurwaarde van de gebouwen niet kan worden opgegeven „aangezien vrijwel alle bestaande dienstgebouwen eigendom der gemeente zijn, ten aanzien waarvan geen huurwaarde kan worden vastgesteld”, dan blijkt daaruit zulk een gemis aan economisch inzicht, dat een discussie vrijwel onmogelijk wordt.

Bij de raming van de kosten van een auto werd de opmerking gemaakt, dat hierbij een post voor afschrijving ontbrak. Terecht is deze post achterwege gebleven, aldus het antwoord, omdat de auto bij aankoop het vorig jaar direct ten laste van de gewone dienst was gebracht en er dus niets meer af te schrijven valt. Wanneer zoiets in ernst gezegd en in ernst aangehoord kan worden, zijn wij nog wel ver verwijderd van het moment waarop de variabele budgetering in studie genomen kan worden. Toch mogen wij hier niet versagen. De overheidshuishoudingen en de semi-overheids-huishoudingen vormen thans een zeer belangrijke sector. Door traditie en door de administratieve inrichting is de bewaking van de efficiëntie hier nog maar zeer matig gegarandeerd; dit is dubbel te betreuren in een tijd waarin alleen de uiterste economie ons in staat zal kunnen stellen de oude welvaart te benaderen.

Onder die omstandigheden moet ernaar gestreefd worden om controle-

methoden, die in de ondernemingen doeltreffend zijn gebleken, ook in de overheidshuishoudingen toe te passen. Het is te hopen, dat onder het administratieve personeel voldoende krachten gevonden worden, die bereid zijn van deze methoden studie te maken. Zou dit onverhoopt niet het geval blijken, dan zal men uit de particuliere bedrijven of uit de vrije beroepen de nodige deskundigen aan moeten trekken.

Een onderzoek of en in hoeverre de begrotingstechniek en de daarop gebouwde administratie gewijzigd moet worden, kan in principe door een bepaalde gemeente worden ingesteld. Rationeler is evenwel wanneer dit onderzoek voor een groep van gemeenten wordt uitgevoerd.

Hier ligt een taak voor de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het Verificatie-Bureau, waarschijnlijk in samenwerking met deskundigen uit het particuliere bedrijf.

---

## CRITIEK OP DE PSYCHOTECHNIEK

*door Drs. F. de Vries*

Niets is gezonder dan goede critiek en de psychotechniek kan er slechts met bij varen goed te luisteren naar wat men tegen haar heeft in te brengen. De critici staan echter vaak onder de druk van een emotie, die soms te heftig kan zijn. Hevige gevoelens stellen het denken in staat scherp bepaalde punten te belichten, maar leiden wel eens tot een vernauwing van het bewustzijn, welke tot een verwaarlozing van andere aspecten leidt.

Een rustige beschouwing van de critiek, welke tracht emotie niet met emotie te beantwoorden, leidt allereerst tot een classificatie. De critiek op de psychotechniek is ten dele critiek op die psychotechniek, welke ongelijk is, bedreven wordt door hen, die deze techniek niet beheersen. Hiertoe behoren lieden, die elementair verantwoordelijkheidsgevoel en wetenschappelijke scholing missen, maar evenzeer wetenschappelijk gevormden, die menen van uit een zekere hoeveelheid kennis de moeilijke „art” van mensenkennis te kunnen bedrijven. Psychotechniek is namelijk geen wetenschap, maar een kunst, en de *typische* wetenschapsmens moet zelfs bij uitstek ongeschikt worden geacht het bedrijf te beraden inzake het aannemen van personeel of aangaande bedrijfspsychologische problemen.

Een tweede soort critiek op de psychotechniek vindt zijn oorsprong in het feit, dat vele psychotechnische instituten zichzelf moeten bedruipen en zodoende een bedrijfspolitiek moeten volgen, welke niet indruist tegen de bestaande economische wetten. Het gevolg is bijv., dat de prijzen voor beroepskeuze-adviezen gekoppeld aan een psychotechnisch onderzoek rijkelijk hoog zijn voor eenvoudige beurzen. Ook zijn er vele werknemers, die betreuren, dat sommige werkgevers niet goed vinden, dat de eersten de rapporten zelf lezen. Anderen hebben er eigenlijk volstrekt bezwaar tegen, dat gegevens omtrent hun karakter in handen komen van hen, die mogelijk geen waardig gebruik maken van deze vaak subtiele materie. De meeste beoefenaren der psychotechniek zijn zelf ook weinig ingenomen met deze en dergelijke toestanden, maar vermogen uit eigen kracht hieraan weinig te veranderen. Voor de staat ligt hier zeker op de duur een taak.

Er is nog een derde vorm van critiek, welke geboren wordt uit een