

En toch bestaat dit risico. De uitkomst zou wel eens verwondering kunnen baren.

Met dit alles is dus gezegd, dat de risicorente een factor is, die wordt bepaald door den koper, die hieromtrent meer of minder juiste ideeën huldigt, maar geen grootheid is, die met zekerheid is vast te stellen. Wel kan men zeggen, dat het dividend in ieder geval voldoende moet zijn om den koper volledige restitutie van zijn kapitaal te waarborgen, en deze grondslag alléén wordt ook inderdaad soms als motiveering voor de belegging in speculatieve mijnbouwzaken aanvaard.

Het is niet mogelijk in een kort artikel alle aspecten van het in hoofde dezes genoemde onderwerp te bespreken of zelfs maar te vermelden. Hiervoor ware een uitvoerige, systematische, technisch-economische analyse en studie noodig. Zooals in den beginne gezegd ging het om een aanduiding van principieele moeilijkheden, inhaerent aan de waardebepalings van mijnbouwfondsen. Elke mijn, dit dient te worden herhaald, is tenslotte een probleem op zich zelf, dat op elgen wijze moet worden onttrafeld, maar het ligt in den gemeenschappelijken aard van mijnbouwobjecten, dat zij alle volgens eenzelfde principe kunnen en moeten worden bekeken. Ik hoop in de karakteriseering van dit principe zoo duidelijk en beknopt mogelijk te zijn geweest.

BELASTINGEN ALS BEDRIJFSKOSTEN

door H. J. Hebly.

Naar aanleiding van het belangwekkende artikel van Prof. Adriani in de aflevering van Mei 1946 onder bovenstaande titel, veroorloof ik mij het volgende op te merken:

Het komt mij voor, dat de rechter in zijn uitspraak blijk geeft te zeer beïnvloed te zijn door het suggestieve betoog van de minderheid over de divergentie van de winst der Z-afdeeling met de belastbare som der Vpb. van de N.V. Y.

Inderdaad is de belasting welke op grond van de belastbare som zal worden opgelegd niet aan de Z-afdeeling toe te rekenen, ook dan niet wanneer er slechts de ééne complicatie van het getrapte tarief zou zijn.

T.a.v. de ondernemingsbelasting moge deze complicatie niet gelden de mogelijkheid van compenseerende factoren in de andere afdeelingen is ook daarbij een belemmering voor toerekening van den *belastingaanslag*.

Deze praktische moeilijkheden lost de meerderheid der deskundigen op door de Z-afdeeling als een zelfstandige belastingplichtige aan te merken.

Deze oplossing lijkt mij, als zoodanig — dus afgezien van de principieele vraag of met de belasting rekening moet worden gehouden — juist.

De rechter geeft zijn keuze een principieele grondslag, door te stellen, dat toerekening niet mogelijk is, omdat er geen oorzakelijk verband bestaat tusschen de winst van de afdeeling en de belastingen. Hij ontkent niet dat er „een verband” bestaat, doch dit is aan het toeval te wijten. Zoo gesteld rijst de vraag waarom dan de voordeelen van die toevalligheden den participant in de Z-afdeeling moeten ten goede komen. Want in principe is niet alleen het vermogen, doch ook de winst belastingobject en als de rechter de Z-afdeeling wel wat het vermogen betreft wil belasten, waarom dan niet de winst van die afdeeling zooals de meerderheid voorstelde. De factoren welke eventueel tot het niet-belasten van die

winst aanleiding geven, liggen niet in deze afdeeling en raken dus X niet.

Ik vraag mij zelfs af, en kom daarmee op de principiële zijde van de kwestie, heeft X wel iets te maken met de juridische vorm waaronder de onderneming gedreven wordt? Als het ontbreken van oorzakelijke verbanden een criterium is, dan mag misschien dit naar voren gebracht worden, dat X recht heeft op de winst van de Z-afdeeling ongeacht of dit een onderdeel is van een onderneming welke in de N.V. vorm of als firma gedreven wordt en dat, waar er geen oorzakelijk verband bestaat tusschen de resultaten van die afdeeling en de ondernemingsvorm, de Vpb. en de Vb II buiten beschouwing dienen te blijven.

Wil men niet zoo consequent zijn, dan is er nog een ander motief om de vennootschapsbelasting niet toe te rekenen en dat geldt ook voor de ondernemingsbelasting naar de belastbare bedrijfsopbrengst:

X heeft aanspraak op een deel van de winst van een afdeeling, kenmerkend anders dan als aandeelhouder. Aandeelhouders hebben recht op (een deel van) de winst van de vennootschap. Die winst wordt bepaald onder aftrek van hetgeen aan X wordt uitgekeerd. Hoe zou het anders kunnen? Valt het winstaandeel van X nu niet onder art. 13 Vpb?

Zoo ja, dan kan er toch geen sprake zijn van toerekening van eenige belasting naar den grondslag winst op het deel van X?

Professor Adriani heeft de belangtelling willen aanwakkeren en vermoedelijk daarom nog geen eigen oplossing gegeven. Hij vergeve mij de slotvraag waarin wel een al te forsche veronderstelling zal opgesloten liggen t.a.v. de feitelijkheden van het onderhavige probleem en moge mede daarin aanleiding vinden om zijn visie op het interessante probleem bekend te maken.

Naschrift.

Enkele opmerkingen wil ik hieraan toevoegen.

De eerste is, dat ik van de feitelijkheden niet meer afweet dan werd gepubliceerd. Daaruit blijkt, dat X geen aandeelhouder is en dat zijn aanspraak op een deel van de winst eener afdeeling van de N.V. steunt op een rechtsgeldig contract. Welk dat is doet niet ter zake.

De tweede is, dat X geen aanspraak heeft op een deel van de winst *der N.V.*, zoodat art. 13 besl. Vpb. buiten beschouwing blijft. Het kan zijn dat hij een recht van vorderen heeft zelfs in een jaar, dat de N.V. ook volgens de fiscale winstberekening verlies heeft geleden. Het verlies van de andere afdeelingen kan grooter zijn dan de winst van de Z-afdeeling.

Bij de winstberekening volgens vermogensvergelijking zal de schuld aan X zeker in aanmerking genomen moeten worden, er is een onttrekking *niet* vreemd voor het bedrijf. Dit geldt ongeacht de rechtsvorm waarin de onderneming gedreven wordt.

Daaruit volgt echter niet, dat de rechtsvorm hier uitgeschakeld kan worden. Was de Z-afdeeling een afzonderlijke zaak, gedreven door een particulier of een vennootschap onder firma, dan zou de inkomstenbelasting van den ondernemer of de firmanten niet ten deele ten laste van X kunnen worden gebracht. Ook niet indien de in afdeelingen verdeelde zaak, zooals die thans is, door een firma zou worden gedreven. Maar nu er een N.V. is, komt de vennootschapsbelasting ten laste van de N.V. en dan komt men voor de omslagkwestie te staan.

De geachte inzender lokt me uit de tent... ik blijf nog binnen! Ik zou zoo gaarne weten hoe de accountants van de practijk tegenover dit vraagstuk staan.

P. J. A. A.

BOEKBESPREKING

Drs. J. Slikboer: *Principes der bedrijfsorganisatie.*

door Drs. J. A. Hendriks.

In de inleiding begint Drs. Slikboer te zeggen, dat — alhoewel er over bedrijfsorganisatie na Taylor en Fayol veel is geschreven — er eigenlijk vooral wordt gesproken over mogelijke organisatievormen en -middelen, over de principes, welke aan een (goede) bedrijfsorganisatie ten grondslag liggen, loopt men veelal luchtig heen.

Drs. Slikboer merkt op, dat de term organisatie een tweeledige betekenis heeft:

- 1e. een actieve = het organiseren: de daad, de werking van het organiseren zelf.
- 2e. een passieve = het georganiseerde: het resultaat van het organiseren.

Men moet deze twee beteekenissen goed uit elkaar houden, want het is hiermee als met het monteren van een machine, wat niet hetzelfde is als de machine zelf.

De Heer Slikboer heeft daarom zijn boek als volgt ingedeeld:

Hoofdstuk II en III	Organisatie als daad;
„ IV	Organisatie als resultaat;
„ V	Reorganisatie;
„ VI en VII	Hulpmiddelen bij de organisatie;
„ VIII	Theoretische en practische organisatievormen;
„ IX en X	De organisator.

De behandeling is in de eerste plaats gericht op de *bedrijfsorganisatie*, gezien vanuit den gezichtshoek der bedrijfsleiding, dus van de directie van ondernemingen.

Organisatie als daad.

De actieve organisatie definieert S. als: het rangschikken van middelen ter bereiking van een doel. Rangschikken heeft betrekking op het ordenen van dingen, zoowel in de ruimte (dus plaatselijk) als in den tijd (chronologisch).

Het begrip middelen omvat alles, wat inderdaad als middel ter bereiking van een doel kan worden gebruikt. Bij het organiseren doet men een combinatie van middelen in elkaar grijpen, zoowel door hun localisatie als door de chronologie van hun werking.

Bereiking van een doel: er wordt niets gezegd omtrent de wijze, waarop men dit doel wil bereiken. Soms is deze rechtstreeks, soms blijkt er een groote omvang noodig.

Een beperkte omschrijving van „de juiste wijze van organiseren” is volgens Drs. S.:

Het is het op de juiste wijze rangschikken van de juiste middelen ter bereiking van een juist gesteld doel.

Hierbij is het doel uiteraard het bevredigend functioneeren van het bedrijf.

Ter bereiking van het juiste doel zijn noodig:

- 1e. Vaststelling van het doel;
- 2e. Vaststelling van het tempo, waarin men dit doel wil verwezenlijken;
- 3e. Uitstippeling van de methode, volgens welke men het wil bereiken;
- 4e. Het bijeenzoeken van de benodigde middelen;
- 5e. Het rangschikken van deze middelen;
- 6e. Het opgang brengen van het geheel;
- 7e. Het controleeren van de werking van dat geheel en van de onderdeelen;
- 8e. Het eventueele ingrijpen, zoo men fouten constateert.

Het organiseeren komt voor een groot deel neer op vooruitzien. Hoe minder de organisatie in de praktijk achteraf moet worden gewijzigd, des te beter. Het is dan ook efficiënt, als veranderingen tijdens de „planning” worden aangebracht. Deze kan niet zorgvuldig genoeg zijn en niet genoeg a priori zijn getoetst. Voorbarigheid kan hier niet dan schadelijk zijn.

De 8 fasen ter bereiking van het juiste doel brengt den schrijver terug tot 4 hoofdphasen:

A. *Vorbereiding.*

1. Doelstelling.
2. Vaststelling van tempo.
3. Keuze van methode.
4. Keuze van middelen.

B. *Uitvoering.*

5. Rangschikking.
6. Het in werking stellen.

C. 7. *Controle.*

D. 8. *Correctie.*

Aan het eind van dit hoofdstuk wordt nog een onderscheid gemaakt in: organisatie met permanente- en organisatie met incidenteele strekking.

De organisatie van een bedrijf of van een afdeling geldt meestal voor een langeren tijd; heeft een permanente strekking, wat S. dan als een soort permanente „grondwet” ziet. Doch tevens moet in elk bedrijf en in elke afdeling de dagelijksche gang van zaken worden geregeld. Dit laatste noemt hij de organisatie met incidenteele strekking. Zij is minder ingrijpend en fundamenteel dan de permanente en kan eventueel van dag tot dag anders zijn, daar zij zich heeft te richten naar incidenteele omstandigheden. De organisatie met incidenteele strekking mag vanzelfsprekend niet met de „grondwet” in conflict komen. Zij betreft de wijze, waarop de organisatie met permanente strekking zich van dag tot dag en in concrete gevallen manifesteert.

Organisatie als resultaat.

Dit hoofdstuk wordt wederom in 8 fasen ingedeeld, t.w.:

1. Het doel moet juist zijn.
2. Het tempo, dat men nastreeft, moet juist zijn.
3. De methode moet juist zijn.
4. De middelen moeten juist zijn.
5. Het arrangement moet juist zijn.
6. De organisatie moet „loopen”, als zij in werking is gesteld.
7. Deze werking moet controleerbaar zijn.
8. De organisatie moet tenslotte, waar noodig, gecorrigeerd zijn.

Als de Heer Slikboer over de zoo noodige reserve aan organisatorische middelen spreekt, merkt hij op, dat deze nog niet behoefte te impliceeren, dat men meer menschen in dienst moet hebben, dan men werkelijk kan gebruiken. Wel, dat men *geen* al te exclusieve posities in de organisatie moet hebben. Iedere werkkraft, die een exclusieve functie bekleedt, is een zwakke schakel, hoe voortreffelijk hij ook zijn werk moge verrichten.

Een organisatie moet, wil zij goed zijn, terdege zijn overwogen. Er mag geen „onderorganisatie” in het spel zijn. Het groote bezwaar van veel ondernemingen is evenwel, dat deze juist aanwezig blijkt: zeer vaak op enkele punten, maar ook nog vrij dikwijls over vrijwel de geheele linie. In deze gevallen heeft men de ontwikkeling van het bedrijf te veel aan het toeval overgelaten.

Er moet steeds gelegenheid zijn tot opportunisme; de organisatie met permanente strekking moet genoeg speling laten aan die met incidenteele strekking.

Reorganisatie.

Tot herziening van de organisatie met permanente strekking kunnen 6 feiten aanleiding geven en mitsdien zijn 6 soorten van reorganisatie te onderscheiden.

- 1e. Als laatste fase van de „eigenlijke” organisatie, d.w.z. aanpassing van de organisatie aan de praktijk, S. noemt het completeerende reorganisatie.
- 2e. Aanpassing aan nieuwe omstandigheden. Een opportunistische reorganisatie.
- 3e. De virtueele reorganisatie. Het virtueel toetsen van het concept aan de praktijk.
- 4e. Rationalisatie. Deze reorganisatie noemt S. principieel.
- 5e. Voorts kan een noodzakelijk gebleken uitbreiding, verbouwing of verhuizing aanleiding tot reorganisatie zijn.
- 6e. Reorganisatie door het optreden van nieuwe directieleden e.d.

Veel gaan de uitbreidende, principieele en opportunistische reorganisatie samen. Elke reorganisatie dient te berusten op een doelmatige controle, vooral op de organisatie met permanente strekking, maar ook die op de organisatie met incidenteele strekking kan aanwijzingen geven.

De reorganisatie is meestal partieel. En hierbij mag de onderlinge afstemming van een en ander niet worden verstoord; in tegendeel: deze op zichzelf moet soms worden verbeterd.

S. zegt, dat de (re)organisatie gepaard moet gaan met een paedagogische, d.w.z. een opleiding van oud en nieuw personeel tot medewerkers volgens de nieuwe betere richtlijnen. Vaak moet ook de mentaliteit essentieel gewijzigd worden.

Hulpmiddelen bij de organisatie.

De goede organisatie komt niet door het toeval tot stand, maar is inderdaad georganiseerd. De organisator laat niet de dingen op hun beloop, maar hij hanteert ze *bewust*. Hij maakt daarbij gebruik van allerlei hulpmiddelen, die hem bij zijn selectie, arrangement en controle behulpzaam kunnen zijn, t.w.: statistieken, marktanalyses, enquêtes, objectpsychotechniek, subjects-psychotechniek en tijd- en bewegingsstudies.

Theoretische en praktische organisatievormen.

Bij de behandeling van de theoretische en praktische organisatievormen wordt de nadruk gelegd op de „ruimtelijke rangschikking in figuurlijk, dus in hiërarchisch en functioneel opzicht, m.a.w. het arrangement van het personeel”.

Schr. komt daarbij tot de conclusie, dat hiërarchische organisatie vooral van belang is voor het zeer kleine tot het klein bedrijf; de hiërarchisch-functioneële voor klein tot middelgroot bedrijf en de functioneel-hiërarchische organisatie voor het middelgroot tot zeer groote bedrijf.

De organisator.

Tenslotte wordt een zeer interessante behandeling gegeven van de vraag: „Wat is de organisator voor een man?”

Op grond hiervan gaat de schrijver na, welke motieven men kan hebben om organisator te worden en bespreekt hij de eischen, waaraan de organisator moet voldoen. Dit gedeelte is ongetwijfeld het sterkste deel van het boek en er spreekt duidelijk de ervaring van den schr. uit als psycholoog.

Beoordeeling.

Aan het eind van deze beschouwing kunnen wij zeggen, dat het een goede gedachte is geweest de Nederlandsche bedrijfseconomische literatuur te willen verrijken met een boekje over de *beginselen* der bedrijfsorganisatie. Dit te meer, daar in dezen tijd een zeer groote belangstelling

voor dit onderwerp bestaat en door het groote aantal beschrijvingen van voorbeelden uit de praktijk het gevaar bestaat, dat men door de boomen het bosch niet meer ziet.

Daarnaast kunnen echter eenige bezwaren naar voren worden gebracht:

- 1e. Vooral het eerste gedeelte van het boek, dus niet het psychologische deel, vertoont een groot gemis aan illustraties uit de praktijk. Naar onzen smaak kan de stof wel wat meer concreet worden behandeld, zoodat er ook een beter begripen van het „waarom” (wat toch een van de doeleinden van dit boek is) wordt bereikt.
- 2e. Te veel is o.i. de nadruk gelegd op de algemeene grondslagen van de bedrijfsorganisatie en te weinig op de speciale hoofdstukken. Dit blijkt duidelijk uit het register, waarin een opsomming wordt gegeven van de behandelde begrippen. Hierin ontbreken b.v.: documentatie, functie-analyse, planning, loon- en werkclassificatie; begrippen, die van groote beteekenis zijn in de dagelijksche praktijk van de organisatie.
- 3e. Weinig of niets vindt men in dit boek terug van de bekende theoretische analyses, die b.v. aan de Amsterdamsche Universiteit worden gegeven. Schr. is er niet bang van zijn eigen terminologie te bezigen, doch het komt ons voor, dat begrippen als de hiërarchisch-functionele en functioneel-hiërarchische organisatie een scherp onderscheidend karakter missen. Er is o.i. een te weinig voortbouwen op de bestaande terminologie.
- 4e. Wordt er naar onze meening te weinig de nadruk gelegd op het coördineerende element in het organiseren. In alle hulpmiddelen, die men tegenwoordig op bedrijfsorganisatorisch gebied gebruikt, komt dit element sterk naar voren. De planning heeft o.a. ten doel de verloren gegane coördinatie tusschen inkoop, productie en verkoop te herstellen, de budgetteering stelt den leider van het bedrijf in staat een inzicht te krijgen in het resultaat van de uitvoering, de arbeidsanalyse geeft de leiding een indruk van de mogelijkheid van verbeterde methoden.

Samenvattend kunnen wij zeggen, dat dit boek vooral voor den abstract-ingestelden lezer aanleiding zal zijn tot een nadere bezinning op de behandelde principes. Het laatste gedeelte daarentegen is van beteekenis voor allen, die belang hebben bij organisatie-werk en zal door velen met graagte worden gelezen.

UIT HET BUITENLAND.

Restitutie van Excess Profits Tax.

De Redactie van Accountancy behandelt in het Aprilnummer bovengenoemd onderwerp waaraan het volgende is ontleend.

De restitutie van Excess Profits Tax is aan enkele voorwaarden gebonden. De voornaamste voorwaarde is, dat het netto bedrag van de restitutie zal worden aangewend tot „development or re-equipment” van het bedrijf. Het bedrag blijft beschikbaar, totdat het op een dergelijke wijze is besteed! Voorts mag dat deel van de restitutie, dat niet op deze wijze is aangewend, niet direct of indirect worden uitgekeerd in den vorm van remuneratie, dispositie of leeningen, dividend e.d. ten gunste van vennoten, aandeelhouders of eigenaren. Als methode van indirecte uitkeering wordt genoemd kapitalisatie met het doel bonus aandelen of obligaties uit te geven, of de stortingsplicht op niet volgestorte aandelen te verminderen.

De restitutie wordt verleend aan ieder, die een verklaring aflegt, dat hij zich aan de gestelde eischen zal houden. Op aanvraag van de Belas-