

MAANDBLAD VOOR ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

ONDER REDACTIE VAN R. A. DIJKER, G. P. J. HOGEWEG, PROF. TH. LIMPERG JR., A. NIERHOFF EN H. R. REDER.

RUBRIEK REDACTEUREN: UIT EN VOOR DE PRAKTIJK: ABR. MEY EN JAMES POLAK; LITERATUUR: M. M. DEEN JR. EN G. J. JACOBS; BESLECHTE GESCHILLEN: Mr. A. E. J. NYSINGH; — UIT HET BUITENLAND: J. E. ERDMAN, JAC. H. KRAMER EN C. J. MEIJER — EFFICIËNTIE: L. POLAK

MEDEWERKERS: H. J. VAN ARKEL, PROF. Mr. Dr. H. W. C. BORDEWIJK, J. P. CROIN, Mr. P. J. DAM, E. VAN DIEN, TH. A. DYRBYE JR., W. H. ELLES, G. W. FRESE, PROF. Dr. Ir. J. GOUDRIAAN JR., Dr. W. J. HARTMANN, LEONARD JACOBS. S. KONIJN, R. KUIJPER, J. PAARDEKOOPER, — PROF. Dr. N. J. POLAK, J. C. SPANGENBERG, J. E. SPINOSA CATTELA, J. F. STARKE, Dr. A. STERNHEIM, PROF. J. G. CH. VOLMER —

SECRETARIS DER REDACTIE - C. VERWEY | UITGEVER: J. MUUSSES - PURMEREND
TESSELSCHADESTR 15 - AMSTERDAM, TEL. 26600 | TELEFOON 77 - GIRO No. 15062

DE COPIE VAN INGEZONDEN BIJDAGEN WORDT NIET TERUGGE-
GEVEN. - NADRIJK IS GEORLOOFD. ZOO DE BRON WORDT GE-
NOEMD. - BOEKEN TER RECENSIE EN ALLE ANDERE STUKKEN
VOOR DE REDACTIE ZENDE MEN AAN DEN SECRETARIS. —

VERSCHEIJNT MAANDELIJKS. BEHALVE IN DE MAAND AUGUSTUS.
ABONNEMENT PER JAAR F 10.— FRANCO PER POST F 10.24. BUITEN-
LAND F 10.60. MEN ABONNEERT ZICH VOOR DEN GEHEELEN
JAARGANG —

INHOUD

Beginselen van wetenschappelijk bedrijfsbeheer toegepast op de Administratie	Blz.	1
door M. C. Wintersteijn		
De Indische Vennootschapsbelasting en de Nederlandsche Ondernemingen	"	3
door C. H. J. Burgerdijk		
Internationaal Accountantscongres Amsterdam 1926	"	4
Slot tweede werkdag, door L. Polak		
Nieuwe Richtlijnen voor het bedrijfsleven	"	9
door C. Verwey		
Het Accountantswezen in Italië	"	12
door C. J. Meyer		
Uit en Voor de Praktijk	"	13
Red. Abr. Mey en James Polak		
Opgave No. 33 (Ontwerp van een plan tot verdeling van een vergoeding over een aantal fabrieken, naar rato van gezamenlijk geleden schade en werkplan voor de desbetreffende Investigation) — Uitwerking en beoordeeling opgave No. 30 (Inrichting gemechaniseerde administratie verkoopafdeling)		
Ontvangen boekwerken	"	15

BEGINSELEN VAN WETENSCHAPPELIJK BEDRIJFSBEHEER TOEGEPAST OP DE ADMINISTRATIE

De beginselen voor wetenschappelijke bedrijfsleiding, ontwikkeld door Taylor en zijn leerlingen, werden oorspronkelijk slechts toegepast op het industriele bedrijf; op de werkplaats. De administratie bleef er voorloopig buiten.

Toen echter in de oorlogsjaren en de direct daarop volgende jaren tijdens de hoogeconjunctuur het kostenprobleem verwaarloosd werd en de salarissen van het administratieve personeel en hun aantal snel stegen en in de daaropvolgende malaisejaren de hooge administratiekosten niet in overeenstemming tot de gedaalde rentabiliteit gebracht konden worden, moest men wel naar andere wegen zoeken. Deze werden gevonden door de wetenschappelijke bedrijfsleiding ook in het kantoor en archief toe te passen.

De door Taylor ontwikkelde beginselen zijn:

- 1°. Nauwkeurige analyse van elken te verrichten arbeid en vaststelling van de juiste methoden.
- 2°. Wetenschappelijk kiezen en daarna oefenen, onderrichten en ontwikkelen van den werkmans.
- 3°. Maatregelen treffen om te verzekeren, dat het werk geschiedt volgens het vastgestelde plan.
- 4°. De leiding zorgt voor den goeden gang van zaken, de arbeider heeft slechts zorg te dragen, den arbeid volgens de gegeven voorschriften uit te voeren.

Om in een administratie deze principes door te voeren en het doel: met de geringste inspanning (kosten) de grootst mogelijke prestatie (productie) te verkrijgen, te kunnen bereiken, zal in de eerste plaats een analyse gemaakt moeten worden van den arbeid, welke verricht wordt, om te kunnen vaststellen, wat gebeurt, hoe dit gebeurt en den tijd, aan elk onderdeel besteed. Gedurende een zekere periode zullen dus nauwkeurig aantekeningen moeten worden gemaakt en zullen deze notities verwerkt moeten worden.

Op deze wijze krijgt men inzicht in den geproduceerden arbeid en kan men komen tot een:

- 1°. *Juiste arbeidsmethode.*
- 2°. *Juiste werkverdeling en -indeeling*, waartoe centralisatie van verschillende bewerkingen zullen behooren.
- 3°. Vaststelling van de *eischen*, waaraan de bediende moet voldoen uit een psychotechnisch oogpunt.
- 4°. Omgekeerd zal men, na vaststelling van de onder 3° bedoelde eischen, komen tot een indeeling der bedienden naar hun capaciteiten in verband met die eischen. Dus tot: *de juiste man op de juiste plaats.*

De voorwaarden nader beschouwend komt men tot het volgende:

JUISTE ARBEIDSMETHODEN

Iedere arbeid zal afzonderlijk moeten worden beoordeeld. Doch daarnaast bestaan er verschillende algemeene richtlijnen.

In de eerste plaats zal de arbeid zooveel mogelijk gemechaniseerd moeten worden. Daarmede wordt niet bedoeld, uitsluitend door machines verricht doch meer geautomatiseerd; dat hersenarbeid zooveel mogelijk wordt vervangen door automatische of rythmische bewegingsarbeid. Voor dit doel dient een onderzoek

ingesteld te worden naar de juiste hulpmiddelen, als daar zijn:

- 1°. Keuze uit: Vaste boeken.
Losbladige boeken,
Kaartsystemen.
- 2°. Een doelmatig formulierenstel, wat betreft grootte, kleur, (bijv. debet-blauw, credit-rose), redactie (viertalig). Zoo-veel mogelijk reeds gedrukt doch het aantal soorten zoo gering mogelijk.
- 3°. Een praktische indeeling der hulp- en hoofdboeken in de plaats van de oude keten: Memoriaal (hulpboeken) — Journaal — Grootboek. Bijv. Tabellarische boeken.
- 4°. Profijt trekken van de mogelijkheid, gelijksoortige bescheiden tegelijkertijd te vervaardigen door doorslagsysteem.
- 5°. Waar het mogelijk is, hersenarbeid door mechanische te vervangen: Tel- en rekenmachines, rekentabellen (meer in het bijzonder voor speciale gevallen).
- 6°. Waar het mogelijk is, handenarbeid te vervangen door machinearbeid: boekhoudmachines, tabuleermachines (gecombineerd met pons- en sorteermachines), adresseer- en verzendmachines, duplicieermachines enz.
- 7°. De beste methode voor interne communicatie. Huis telefoon, picolo's, draad- en buispost, transportband.
- 8°. Een doelmatig archiefsysteem.
- 9°. Elke arbeid en elk stuk zal een vaste, onveranderlijke naam moeten hebben (ook nummers kunnen daarvoor gebruikt worden).

JUISTE WERKVERDEELING EN INDEELING

Slechts dan zal men economisch werken, als het personeel en de machines gedurende hun arbeidstijd voortdurend kunnen arbeiden.

Daarvoor is in de eerst plaats noodig:

- 1°. Een goede arbeidsvoorbereiding; hetzelfde als de plan-afdeling in een industrieel bedrijf; er moet vastgesteld worden:

wat gebeuren moet,
wanneer het gebeuren zal,
door wie het gedaan zal worden,
hoe het gedaan zal worden.

Er moet voor gezorgd worden, dat iedere bediende, vanaf het oogenblik, waarop hij zijn taak begint, steeds te verwerken materiaal aanwezig vindt. In dit verband zal het noodig zijn, dat niet alle afdelingen gelijktijdig beginnen, doch bijv. de correspondentie-afdeling het eerst begint, daarna de afdeling arbeidsvoorbereiding en als laatste de expeditie-afdeling (— uitgaande post).

- 2°. Naast arbeidsvoorbereiding, dat door speciale personen geschiedt, zullen ook anderen, dan de bedienden, moeten zorgen, dat de machines enz. steeds in goede conditie zijn, en dat het werk rationeel over de machines moet worden verdeeld. Hier raakt men dus de 4de stelling van *Taylor*.
- 3°. Tenslotte zal de aandacht moeten geschonken worden aan juiste plaats, zetel, licht en lucht, benevens een praktische lessenaar.
De plaatsing der bedienden ten opzichte van elkaar moet zoo zijn, dat de door de stukken te volgen weg zoo kort mogelijk is.
- 4°. Ditzelfde geldt voor de afdelingen onderling. Als voorwaarde moet gelden, dat de af te leggen weg steeds zoo kort mogelijk is, en dat dus die afdelingen, die steeds met elkaar te maken hebben, het dichtst naast elkaar geplaatst worden. Ook hier dient centralisatie overvogen te worden.
- 5°. Arbeidschema's, schema's van kantoorindeeling enz. verrichten nuttig werk.

EISENEN, WAARAAN DE BEDIENDE MOET VOLDOEN

N.l. de eisenen, door het werk gesteld. De eisenen door een

bepaalde administratieve bewerking vereischt, zijn onderling zeer verschillend. Bijv. zal in het eene geval iemand op zijn plaats zijn, die zich door alle kleine bijzonderheden niet laat afleiden, doch slechts de hoofdzaken ziet, in een ander geval zullen juist de bijzonderheden alle aandacht vragen.

Voor elke bewerking zullen dus vastgesteld moeten worden, de eisenen, gesteld aan:

opmerkzaamheid,	fantasie.
intelligentie,	wil,
geheugen,	kennis,
ervaring,	temperament en karakter,
onderscheidingsvermogen,	associatievermogen.
suggestievermogen,	

DE JUISTE MAN OP DE JUISTE PLAATS

Na vaststelling der eisenen, door den arbeid in het bijzonder gesteld, zullen de juiste personen gezocht moeten worden.

Hoe langer hoe meer komt men er toe, de personen aan een psycho-technisch onderzoek te onderwerpen (Philip's Gloeilampenfabriek, Reserve-officier).

Dit onderzoek komt in het kort hierop neer, dat men de gestelde eisenen terugbrengt tot en ontleedt in enkelvoudige eisenen, en door korte proeven onderzoekt, daarna in klassen indeelt en uit het aldus verkregen resultaat conclusie trekt.

Is eenmaal de juiste persoon gevonden, dan zal dezen nog geleerd moeten worden, op welke wijze hij zijn taak heeft te verrichten.

Immer zal toezicht gehouden moeten worden, dat de taak goed wordt uitgevoerd. De dagelijkse prestaties moeten dus steeds gecontroleerd worden evenals de kwaliteit van het geleverde werk.

Alle te geven voorschriften moeten geschreven worden en met den bediende worden besproken om zich te overtuigen, dat hij ze begrijpt.

Om de grootst mogelijke resultaten te bereiken, zal men om de bekende machines het administratieve systeem moeten opbouwen, en niet machines zoeken, geschikt voor een ontworpen administratie. Slechts in het eerste geval zal men volledig profijt kunnen trekken van alle eigenschappen der machines.

LEIDING

Al is eenmaal de administratie goed geregeld, toch zal voortdurend toezicht noodig zijn.

Het acht-bazenstelsel is in de administratie niet volledig toe te passen, doch het principe verdient zeker aanbeveling. De arbeidsverdeling onder de chefs zal dus in de eerste plaats moeten zijn op basis van arbeidsdeeling (functie-verdeling), en niet uitsluitend volgens de topografie van het kantoorgebouw.

Bijv. kan een arbeidsef den te verrichten arbeid vaststellen, een personeelchef aanwijzen, wie dezen arbeid heeft uit te voeren, een ander belast zijn met het doen uitvoeren van dezen arbeid en de verdeling daarvan over de machines.

Een planbord en een bord, aangevende de personeelindeeling, zullen van groot nut zijn.

De hoofdleiding moet zich niet te bemoeien hebben met de wijze van uitvoering. Zij moet door rapporten, waarin slechts hoofdzaken vermeld zijn, van de belangrijke voorvallen op de hoogte gehouden worden, terwijl periodieke vergaderingen met de chefs in korten tijd meer doen bereiken dan door onderhoud met ieder afzonderlijk mogelijk kan zijn. De hoofdleiding moet zich v.n.l. met het komende (*Fayol*: prévoir, organiser) bezig houden, de chefs met het heden. (*Fayol*: commander, coordonner, contrôler.)

BELONINGSSTELSSEL

Het groote onderscheid tusschen werkplaats en kantoor is in

het algemeen, dat in het eerste geval naar zoo hoog mogelijke totaal-productie gestreefd wordt, in het tweede geval het *totaal* begrensd is, doch slechts naar vergrooing der productie per enkeling kan gestreefd worden.

Wanneer nu het dagtotaal niet constant is, (en dat zal in de meeste gevallen zoo zijn) is het niet goed mogelijk een vaste dagtaak op te leggen. Waar nu in de administratie bovendien de kwaliteit van het werk een zeer belangrijke factor is, zal de invoering van taakloon slechts in enkele gevallen mogelijk zijn. In afwijking van het Taylorstelsel zal dus naar andere factoren voor de loonbepaling gezocht moeten worden. Als daar zijn: verhouding tusschen prestatie en taak, speciale bekwaamheden, talenkennis, oplettendheid, vaardigheid enz.

ECONOMISCHE GEVOLGEN

De voorstanders der mechanisatie zijn, naast de *werkgevers*, in het algemeen zij, die de gevolgen beschouwen uit een algemeen economisch oogpunt. Wanneer door machine-arbeid op de totaalkosten der productie bespaard wordt, komt dit uit een economisch oogpunt de productie, dus de gemeenschap ten goede (prijsdaling, handenarbeid kan elders aangewend worden).

De tegenstanders, gewoonlijk de werknemers, bezien de gevolgen uit een individueel oogpunt. En, zeer terecht, komen zij tot de conclusie, dat mechanisatie leidt tot werkeloosheid.

Slechts langzamerhand zullen zij, die door mechanisatie ontslagen werden, elders een plaats vinden. Daarom is het een geluk, dat niet alle bedrijven tegelijkertijd tot invoering overgaan.

Beide partijen hebben dus, van hun standpunt gezien, gelijk.

Een andere klacht is die over het eentonig worden van den arbeid. *Munsterberg* beweert, dat hoe automatischer een beweging wordt uitgevoerd, hoe meer kan men tegelijk aan andere dingen denken, hoe minder monotoon is de arbeid.

VOOR- EN NADEELEN DER MECHANISATIE

Het groote voordeel is kostenbesparing. Hiervan kunnen zowel werkgever als werknemer en consument profiteren. Daarnaast kan, door het mechanische, minder geschoold personeel in plaats van geschoold gebruikt worden.

De machinale boekhouding in het bijzonder dwingt tot orde en regelmaat. Door een en ander zal de boekhouding meer „bij” zijn, dan vroeger regel was. Hierdoor kan de leiding beter beschikken over de noodige gegevens bij de uitvoering harer taak (dagbalansen, dagelijksche saldostaat enz.).

Blijvende nadelen heeft het systeem niet, wel het directe nadeel, dat bij invoering tijdelijke werkeloosheid ontstaan kan.

Steeds echter dient er op gelet te worden, dat de interne controle goed verzorgd is.

Het komt n.l. al te vaak voor, dat bij de invoering van nieuwe arbeidsmethoden meer aandacht aan de organisatie dan aan de controle wordt besteed.

Dit is te gevaarlijker, omdat bij een gemoderniseerde boekhouding in *sommige* gevallen fraude gemakkelijker is. (Een kaart is makkelijker te vervangen door een andere, dan een verandering in een boek aan te brengen. Een getypt geschrift is makkelijker te veranderen dan een geschreven) en vooral, omdat slordigheid veel ernstiger gevolgen heeft, dan bij de onderwetsche administratie.

Het gevolg van mechanisatie is, dat meer lager en hooger personeel noodig is, minder van middelmatige capaciteiten.

M. C. WINTERSTEYN

DE INDISCHE VENNOOTSCHAPSBELASTING EN DE NEDERLANDSCHE ONDERNEMINGEN

Onder bovenstaanden titel is in „De Naamlooze Vennootschap” van 15 Augustus j.l. een hoofdartikel verschenen van de hand van Prof. *J. G. Ch. Volmer*, waarin besproken wordt de brochure van den Heer *A. E. C. van Saarloos*, getiteld „Enige bedrijfseconomische beschouwingen naar aanleiding van de Ordonnantie Vennootschapsbelasting 1925”.

De quintessence van dit artikel is gelegen in het standpunt, dat de geleerde schrijver inneemt met betrekking tot de winstsplitsing van buitenlandsche lichamen, een standpunt, dat naar mijn bescheiden meening in strijd is met de voorschriften en den geest der belastingordonnantie.

De toelichting op de Ordonnantie noemt op pag. 3 als grond voor de belastingheffing van buitenlandsche lichamen het bestaan van een economische betrekking van die lichamen tot Nederlandsch-Indië en geeft dan de volgende omschrijving:

„De economische betrekking tot Nederlandsch-Indië be-
„paalt tevens den omvang van het object der belasting,
„dat zich niet verder uitstrekt dan tot de voordeelen uit
„die betrekking voortspruitende”.

Hieruit concludeert de hooggeleerde schrijver, dat hier te lande alleen belastbaar zou zijn, de winst „welke nawijsbaar in Nederlandsch-Oost-Indië is gemaakt.”

Deze conclusie geeft m.i. weinig houvast. Met de „voordeelen uit de economische betrekking tot Nederlandsch-Indië” voor een bepaalde onderneming voortvloeiende, zijn n.l. m.i. niet gelijk te stellen met „de groote van de *in* Nederlandsch Indië de facto gemaakte winst”, als bedoeld door Prof. *Volmer*. De winst van een onderneming, die haar bedrijfsgebied over verschillende landen uitstrekt, wordt in het algemeen niet „nawijsbaar” op een bepaalde plaats gemaakt, zoodat „de facto in Indië gemaakte winst” m.i. een zeer vage uitdrukking is. De winst is het product van in een onderneming samenwerkende factoren, die op verschillende plaatsen werken en als zoodanig draagt de winst geen plaatselijk karakter. Wil men tot een winstsplitsing, als m.i. door de ordonnanatie vereischt, komen, dan zal men die factoren moeten opsporen en hun onderlinge waarde voor het generale resultaat op arbitraire wijze moeten vaststellen, d.w.z. men zal aan elken factor een zeker deel van de winst moeten toerekenen. In die factoren, die wel een plaatselijk karakter dragen, zal men m.i. het middel moeten vinden om te komen tot een zoo billijk mogelijke en bedrijfseconomisch zoo juist mogelijke winstsplitsing.

Prof. *Volmer* schrijft verder o.m.

„Het Gouvernement mag er voor iedere branche geen
„eigen methode (van winstsplitsing) op na houden”.

Uit het bovenstaande volgt reeds, dat ik deze stelling (die blijkens het verdere betoog getuigt van een zeer geringschattende meening van de kennis en het rechtvaardigheidsgevoel van de Indische belastingambtenaren) allerminst kan onderschrijven.

De schrijver neemt dus blijkbaar de mogelijkheid aan van een territoriale winstsplitsing op basis der economische betrekking tot Nederlandsch Indië, zonder dat daarbij rekening wordt gehouden met de speciale factoren, die in een bepaalde onderneming tot de winstvorming hebben geleid en zonder dat deze factoren of hun onderlinge waardeverhouding voor het totale resultaat worden onderzocht.

Nemen wij als voorbeeld een handelsonderneming. De daarin optredende factoren, die hoofdzakelijk voor de winstvorming beslissend zijn, zijn m.i.

- 1e. de leiding der generale onderneming.
- 2e. de bedrijfsleiding der verschillende onderdeelen.
- 3e. de technische uitvoering van den inkoop.
- 4e. de technische uitvoering van den verkoop.