

# REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

## A. ACCOUNTANCY.

### III. LEER VAN INRICHTING.

#### De rekeningschema's in de overheidsbedrijven.

Dreven, J. W. van — Critiek wordt uitgeoefend op het geëxposeerde model voor streekwaterleidingbedrijven (art. van F. A. Roos — zie M.B.A. No 9 1949). De opvatting, dat wegens het voortbrengen van slechts één product geen behoefte bestaat aan de herleidingsmogelijkheid van indirecte kosten en dat voorts een groepering naar kostensoorten, kostenplaatsen en kostendragers overbodig moet worden geacht, wordt door schrijver bestreden. Wel degelijk zal de onderscheiding in directe en indirecte kosten van betekenis zijn. Wil men de administratie tot een goed instrument voor efficient beheer hervormen, een instrument dat een behoorlijke bedrijfscontrole mogelijk maakt, dan is analyse van het bedrijf in de administratie naar afdelingen of functies (kostenplaatsen) noodzakelijk.

A III 3

*Financieel Overheidsbeheer, No 10, October 1949.*

#### Het ponskaartensysteem.

Pronk, A. P. J. — Schrijver vervolgt zijn artikelenserie (zie M.B.A. No 7 en 10 1949) met een beschrijving van de kostprijsadministratie in een fabriek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de duplicerende ponsmachines, de rekenende ponsmachine, de gewone sorteermachine en de numerieke tabelleermachine.

1. Voorcalculatie — van ieder artikel-onderdeel wordt een calculatiestaatje gemaakt, dat van een volgnummer wordt voorzien. Per dit strookje worden de volgende ponskaarten vervaardigd: Materiaal-kostenkaart, bewerkingskostenkaart, toeslagkaart. Aan de hand nu van de door de kostprijs-administratie verstrekte opgaven worden de ponskaarten van de samenstellende onderdelen uitgelicht en hiermede een calculatie-overzicht per artikel gemaakt.
2. Planning — uit de ponskaarten kan tevens na sortering op materiaalcodenummer de benodigde hoeveelheden materiaal worden berekend. Uit de bewakingskostenkaarten kan op dezelfde wijze de totale — en de dagbezetting worden berekend.
3. Nacalculatie — van de magazijn-administratie, van de loon-administratie en van de fabrieks-administratie komen wekelijks resp. de volgende gegevens binnen: materiaalverbruikstaat, productielijst, overzicht van de machinebezetting. Deze overzichten worden per product op een nacalculatiestaat verzameld. Van deze staten worden, op dezelfde wijze als van de voorcalculatiestatens drie soorten kaarten geponsd.

Alle ponskaarten van de voor- en nacalculatiestatens worden nu bij elkaar gevoegd en na gesorteerd te zijn, wordt door de tabelleermachine van ieder apparaat en van de voornaamste onderdelen de vergelijking tussen voor- en nacalculatie samengesteld.

A III 3

*Maandblad voor Bedrijfsadministratie, Sept. 1949.*

#### Het ponskaartensysteem.

Pronk, A. P. J. — Schrijver vervolgt zijn artikelenserie (zie M.B.A. No 7 en 10 1949) met een beschrijving van de mechanische verkoopadministratie in een filiaalbedrijf.

De taak van de verkoopadministratie is in twee delen te splitsen:

- a. de voorraadadministratie van het verkoopmagazijn;
- b. het verstrekken van periodelijke (4-wekelijks) overzichten van de omzetten en resultaten per filiaal.

Ad a. — van iedere magazijnontvangst c.q. afgifte wordt een copie-advies naar de mechanische administratie gezonden. Deze ponst in aanwezige, voorgeponste, kaarten van de artikelen ontvangsten en uitgiften. Met behulp van de rekenende ponsmachine wordt van de ontvangsten en standaardwaarde berekend en bijgeponst en van de afgiften worden de verkoopwaarde en standaardwaarde berekend en geponst.

Thans kunnen met de kaarten alle gewenste overzichten worden samengesteld: mutatiecontrolestaat, recapitulatie van ontvangsten en afgiften, voorraadstaat.

Ad b. — dit houdt in, dat zowel per filiaal als per artikelgroep de volgende gegevens verstrekt worden: de omzetten tegen aankoop prijs, bruto-resultaat (d.w.z. verkoopwaarde min standaardwaarde) en netto-resultaat (d.w.z. het resultaat nadat rekening is gehouden met gebudgetteerde filiaalkosten, algemene kosten, vrijgevallen rente. Deze factoren zijn uitgedrukt in een percentage van de standaardwaarde).

Hiertoe worden z.g. omzetkaarten gepost, waarin zowel de standaardwaarde als de verkoopwaarde is opgenomen. Met behulp hiervan kunnen de resultatenoverzichten per filiaal, c.q. artikelgroep worden samengesteld.

A III 3

*Maandblad voor Bedrijfsadministratie, October 1949.*

## B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE.

### a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

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

##### **Winstmarge en marginale winst, een confrontatie van hedendaagse sociaal-economische en bedrijfseconomische inzichten.**

Mey, Prof. Dr J. L. — Aangevangen wordt met een schets van de behandeling van het prijsvormingsprobleem in de sociale economie. Daarop aansluitend wordt de vraag aan de orde gesteld of, op grond van de resultaten waartoe de toepassing van het beginsel van de marginale winst — dus de vergelijking van differentiële kosten en differentiële opbrengst — in de sociale economie heeft geleid, de afwijzende houding van vele bedrijfseconomen tegenover de differentiële kostenbeschouwing moet worden herzien.

Allereerst wijst schrijver dan op het feit, dat grensopbrengst- en grenskostencurve niet met elkander kunnen worden vergeleken omdat de vraagcurve op een bepaald moment bestaat en de kostencurve in een gegeven periode. Voor het bedrijf, dat over een periode voortdurend kleine hoeveelheden van de totale productiehoeveelheid ener periode op de markt brengt, betekent dit het calculeren tegen integrale kostprijs. Slechts als methode van planning van de productie-omvang voor een bepaalde toekomstige productieperiode zou het principe van de marginale winst nog toepasbaar zijn — „perfect foresight” ondersteld —.

Ook de vraag of het principe richtinggevend kan zijn voor de investeringen dient te worden ontkend. Het zou immers betekenen, dat de mogelijkheden van investering veel kleiner zouden zijn dan de omvang waarin het vermogen beschikbaar is.

„Perfect foresight” zelf is echter ook een onvoldoende voorwaarde, daar het niet juist is dat steeds gestreefd wordt naar zo groot mogelijke winst op een bepaald moment. Daarenboven maakt de tijd ruimtelijke spreiding van de productie en de ontbrekende „perfect foresight”, waardoor slechts een deel van de met de voortbrenging samenhangende offers calculeerbaar is, het toepassen van het marginale beginsel vrijwel onmogelijk en ondoelmatig. Slechts de integrale kostenbeschouwing, waarbij de oorzakelijke samenhang van kosten en product wordt opgespoord en tot uitdrukking gebracht, is voor het bedrijf een betrouwbaar richtsnoer voor haar gedragingen.

De bijdrage van de sociaal-economen blijft dus tot op heden m.b.t. het calculatie vraagstuk zeer beperkt. De fijne onderscheiding van verschillende marktstructuren is daarentegen onmiskenbaar een vooruitgang te noemen.

B a IV 1

*De Accountant No 1, November 1949.*

##### **Accountants, Economists and the Valuation of Fixed Assets.**

Silcock, T. H. — Schrijver tracht een methode te vinden voor de waardering van activa en de berekening van afschrijvingsbedragen welke past bij de alom waarneembare stijging van het prijspeil. Vooraf gaat een inleidende beschouwing van de opvatting van de economist omtrent de begrippen kapitaal en kapitaalhandhaving. Dit laatste dient z.i. bepaald te worden, niet door het criterium „doing the same thing”, maar „with reference to anticipated incomes”.

Schrijver geeft dan zijn kunstregel, welke als volgt luidt:

- a. naast de balans en verlies- en winstrekening wordt een nieuwe rekening gecreëerd, getiteld M.A.R.S. (Memorandum Assets Revaluation Statement). Haar functie is om de waardeveranderingen der activa te tonen bij waardering op basis van „replacement costs”. Deze waardeveranderingen dienen te worden opgevat, niet als een aspect van verlies of winst, maar als een wijziging in de waarderinggrondslagen met behulp waarvan winst en verlies worden berekend.
- b. zolang de levensduur der activa zich niet wijzigt, blijft het bij aanschaf opgestelde afschrijvingsplan gehandhaafd. Met dien verstande echter, dat de boekwaarde wordt gecorrigeerd voor de gestegen of gedaalde „replacement costs”.
- c. iedere balans is met betrekking tot de waardering der activa gebaseerd op de M.A.R.S. van het voorgaande boekjaar.  
Gevolg: de waarderinggrondslag van de M.A.R.S. van het vorig jaar in plaats van de aanschaffingswaarde, vormt de basis voor afschrijvingspolitiek en winstbepaling.
- d. het verschil tussen balanswaardering en M.A.R.S. waardering (beide betrekking hebbende op hetzelfde tijdstip) dient op een rekening „Asset Revaluation Provision”

te worden opgenomen, zonder de verlies- en winstrekening te passeren. De functie van de rekening is de wijziging in de waarderingsgrondslag van de activa aan te geven.

Het saldo mag niet als inkomen worden beschouwd en mag dus ook niet voor vertering in aanmerking komen.

B a IV 2

*The Economic Journal* September 1949.

### **Sinn und Grenzen der Tageswertrechnung.**

Borkowsky, Dr Rudolf — Bij alle calculaties welke de grondslag vormen voor in het bedrijf te nemen beslissingen, kan men principiëel slechts met de vervangingswaarde rekenen. Het calculeren op basis van de aanschaffingsprijzen is slechts goorloofd uit economisch-politieke overwegingen (prijscntrôle). Tot bovengenoemde calculatie moeten alle prijsberekeningen worden genoemd waarbij de prijs slechts uit variabele kosten bestaat. Schrijver ziet n.l. een moeilijkheid bij de toepassing van de vervangingswaarde der vaste activa en sluit dus calculatie waarbij constante kosten een rol spelen, vooralsnog uit. Hij meent n.l. dat bij vaste activa meestentijds geen „technische“ vervanging plaats grijpt. Meestentijds worden technisch sterk gewijzigde machines (t.g.v. de technische ontwikkeling gedurende de levensduur) aangeschaft. Voor de vast activa beveelt hij aan om — nu toepassing van de vervangingswaarde niet mogelijk is — gebruik te maken van een index van het algemene prijsniveau en daarmede de waarderingsbedragen zonodig te corrigeren.

B a IV 2

*Industrielle Organization*, No. 10 1949.

### **Qu'est ce que le profit?**

Mey, Prof. Dr J. L. — Indien winst gedefiniëerd wordt als het verschil tussen opbrengst en kosten, dan is het duidelijk dat dit verschil een bijzondere functie in het economisch leven vervult. Deze ligt n.l. hierin dat zij moet dienen tot dekking van onvoorziebare en daardoor onbepaalbare offers. Deze zwaarswijze impliceert, dat de winst niet door de concurrentie kan worden afgeslepen, maar blijft, zolang een element van onzekerheid met de productie verbonden blijft.

Het is duidelijk, dat de aldus gedefiniëerde winst niet als verteerbaar inkomen kan worden beschouwd. Alleen in zoverre de tevoren niet gecalculerde offers gedekt zijn is uitkeerbare winst in het bedrijf aanwezig. Men is gewoon dit aan het eind van het jaar na te gaan. In hoeverre dan nog niet-voorziebare offers zullen worden geëist, is niet met zekerheid te zeggen. Het treffen van voorzieningen voor deze onvoorziebare toekomstige offers, anders gezegd, het reserveren, is geen vraagstuk van berekening, doch van intuïtieve schatting.

In verband met de hierboven ontwikkelde winstopvatting zal een driedelig onderscheid dienen te worden gemaakt, n.l. tussen het verschil tussen opbrengst en kosten, het verschil tussen opbrengst en de kosten vermeerderd met de offers die aan het einde van de periode, waarmede winst wordt berekend, bekend zijn en tenslotte het deel van dit laatste verschil dat kan worden uitgekeerd — winst, netto-winst en uitkeerbare winst genoemd —.

Het is een daad van ondernemen te bepalen in hoeverre de winst kan worden uitgekeerd en in hoeverre zij zal moeten worden gereserveerd, een treffen van voorzieningen voor toekomstige onzekerheid.

Uit de ontwikkelde gedachtengang volgen enige belangrijke consequenties voor de economische politiek, b.v.: m.b.t. de bezitspreiding door „profit-sharing“ dat deze gebonden moet worden aan de winstuitdeling en niet aan de winstbepaling.

B a IV 8

*Maandblad voor Bedrijfsadministratie*, September 1949.

## **V. LEER VAN DE FINANCIERING.**

### **Berekening en raming van het effect van de devaluatie.**

Hamburger, Dr R. A. — Het effect laat zich niet gemakkelijk bepalen. Vooral, omdat elke producent en handelaar naar eigen belang beslist of hij zijn exportprijzen slechts verhoogt met de verhoging van zijn kostprijs of voor hogere guldenprijzen aanbiedt.

Voor een raming van het totaal effect is het dan ook nodig, dat de uitwerking van de devaluatie voor de belangrijkste groepen van export-goederen en afzonderlijk voor de in aanmerking komende exportmarkten onderzocht wordt en de verkregen deel resultaten worden samengesteld.

De methode van onderzoek welke wordt voorgesteld is deze, dat allereerst de kostprijs verhoging in % van de oude guldenprijs wordt benaderd ( $p\%$ ) — dit percentage is afhankelijk van:

- a. de percentages van verwerkte grondstoffen uit minder of niet devaluerende landen;
- b. de eventuele verhoging van andere kostenfactoren. Alsdan kan de devaluatie-marge per product en goederengroep worden vastgesteld. Deze beschikbare marge

is de actieve kracht voor de veranderingen op de markt. Een deel ervan zal de producent gebruiken voor prijsverlaging in buitenlandse valuta en een deel voor verhoging van de met kostenverhoging gecorrigeerde guldenprijs. Zijn beslissing is afhankelijk van de elasticiteit van de markt, de concurrentieverhoudingen en de elasticiteit van zijn productievermogen.

De analyse van de rekenkundige samenhang tussen de belangrijkste factoren, welke het resultaat beïnvloeden, leert voor welke productgroepen en voor welke markten gunstiger verhoudingen door de devaluatie zijn ontstaan. Berekeningen en ramingen — zoals voor enkele gevallen is uitgewerkt — volgens de aangegeven methode voor de belangrijkste exportgoederen en voor de voornaamste landen van afzet worden uitgevoerd om het totale effect cijfermatig te benaderen

B a V 1

*Economisch-Statistische Berichten, No. 1693, 19 October 1949.*

### Vormen van crediet.

Prause, F. J. — Het artikel geeft een systematisch overzicht van de onderscheiden vormen van crediet. Enerzijds kan een scheidslijn worden getrokken naar het doel waarvoor het crediet wordt aangewend — consumptief crediet en productief crediet —, anderzijds kan worden onderscheiden naar de tijdsduur van aanwending — kort crediet en lang crediet —.

Onder kort credit vallen de navolgende vormen:

- a. leverancierscrediet;
- b. afnemerscrediet;
- c. bankcrediet dat weer kan voorkomen in verschillende vormen:  
blanco crediet in rekening-courant, rekening-courant crediet met persoonlijke zekerheid, prolongatie, belening, dag- of callgeld, aval en borgstelling, wissel- of discontocrediet, promesse-crediet, accept-crediet, rembourscdriet, export-consignatie crediet, import-crediet;
- d. pandhuiscrediet;
- e. afbetalingscrediet;
- f. oogstverband;
- g. schatkistpapier.

Tussenvormen tussen kort en lang crediet zijn: a. anticipatie-crediet; b. effectencrediet.

Bij lang crediet kunnen de volgende vormen worden onderscheiden: a. aandelen, die weer in verschillende soorten kunnen voorkomen: gewone aandelen, preferente- en cumulatief preferente aandelen, aandelen zonder nominale waarde; b. obligaties, die weer in verschillende soorten kunnen voorkomen: gewone obligaties, pandbrieven, grootboekinschrijvingen, premieleningen, converteerbare obligaties, winstdelende obligaties, hypothecaire- of trust-obligaties, inkomst-obligaties; c. hypotheek en wel in de navolgende vormen: gewone hypotheek, crediet hypotheek, scheepsverband, grondcrediet; d. winstaandelen (vormen evenmin als aandelen eigenlijk een onderdeel van het crediet); e. inlegelden; f. waarborgkapitaal.

B a V 2

*Het Moderne Bedrijfsleven Oct. 1949.*

### Enkele Dynamische Aspecten van het vraagstuk van de betrekkingen sparen en investeren.

Roos, Prof. Dr F. de — De vrees komt dikwijls tot uiting, dat de omvang der besparingen onvoldoende is om tot een gewenste industrialisatie te geraken, terwijl voorts de gedachte op vrij ruime schaal verbreiding heeft gevonden, dat de nog steeds plaats vindende besparingen niet of in onvoldoende mate aan het bedrijfsleven zullen worden toevertrouwd. Schrijver wil de gerechtigdheid van deze vrees nagaan.

Hiertoe wordt de theorie van Keynes, aangevuld en omgebouwd met dynamische elementen uit de analyses van Robertson en de Zweedse school (i.h.b. de „sequence-analysis“ van Lundberg) gebruikt als hulpmiddel ter verklaring van de economische werkelijkheid. Daarbij wordt bloot gelegd, dat in plaats van het door Keynes eenzijdig bepaald gedachte causale verband tussen sparen en investeren, waarbij de investeringen autonoom bepaald worden, veeleer sprake is van een wederzijdse beïnvloeding. Uitgaande van de veronderstelling, dat de marginale „propensity to consume“ kleiner dan 1 is, roepen vergrote investeringen in een bepaalde periode vergrote besparingen in de volgende inkomensperiode te voorschijn, doch de grootte dezer besparingen, of m.a.w. de omvang der effectieve consumptieve vraag is beslissend voor de omvang der investeringen.

Aangetoond wordt, dat de lust tot investeren wordt bevorderd door een zo groot mogelijke besteding van beschikbaar inkomen voor consumptie, en dus niet voor besparingen. Schrijver meent, dat het niet zo is, dat de investeringslust wordt geremd door de onmogelijkheid om te investeren wegens een te gering aanbod van besparingen ter financiering van de investeringen. Zowel de hoge bedrijfswinsten in een periode van „full employment“ als de, hoewel misschien in mindere mate, nog steeds vloeiende besparingen van consumenten zijn hiervoor aanwijsbare oorzaken.

De vraag blijft dan nog te beantwoorden, of, nu het totaal der besparingen onder de aangegeven omstandigheden geen remmende factoren opleveren, dat deel der financieringsmiddelen, — aangeduid met particuliere besparingen — wel in de bedrijfs-

economisch gewenste vorm aan de ondernemingen ter beschikking zal worden gesteld. Op grond van het feit, dat aangeboden niet-risico dragend kapitaal zeer wel kan worden getransformeerd in risicodragend kapitaal en dat de spaarders geen absolute scheidslijn trekken tussen markten voor niet-risicodragend en risicodragend kapitaal, meent schrijver dat in het algemeen de vrees voor een remming van de investeringen door een tekortschietend aanbod van „risicodragend kapitaal” ongerechtvaardigd is.

B a V 2

*De Economist, October 1949.*

## VI. LEER VAN DE ORGANISATIE.

### Voorwaarden ener goede organisatie.

Plaats, Th. v. d. — Om de effectiviteit van de organisatie te verzekeren moet aan bepaalde voorwaarden worden voldaan. Deze voorwaarden, de bouwstenen van elke organisatie, worden door schrijver schematisch uitgebeeld en daarna nader besproken.

In de eerste plaats moet er voor gezorgd worden dat de organisatie allesomvattend is. Dit betekent onder meer dat er geen werkzaamheden mogen bestaan voor welke uitvoering geen specifieke functionaris is aangewezen. Alle voorkomende werkzaamheden moeten dus over de personeelleden worden verdeeld. Hier wordt op de tweede bouwsteen gestoten, n.l. nauwkeurige taakomschrijving. Hierop sluit aan het afbakenen van zeggenschap en verantwoordelijkheid. In een tafel met dubbele ingang kan een en ander visueel worden uitgebeeld. Bij het afbakenen van de beide laatstgenoemde elementen is het strikt noodzakelijk het beginsel van de eenheid van leiding te handhaven. De verstoring van de eenheid van gezag en verantwoordelijkheid veroorzaakt veel geharrewar en het gevolg daarvan is een slechte arbeids sfeer en minder arbeidsproductiviteit.

Het artikel wordt vervolgd.

B a VI 13

*Het moderne Bedrijfsleven, October 1949.*

### Problemen van bevoegdheid en verantwoordelijkheid.

Onder verantwoordelijkheid wordt de tweeledige plicht verstaan om: a. de taak, welke men vrijwillig op zich heeft genomen, naar beste weten en kunnen ten uitvoer te leggen, mits de taakaanvaarding geschiedt met zodanige kennis van zaken, dat men redelijkerwijs geacht kan worden de normale consequentie hiervan te overzien; b. te allen tijde volledige rekenschap te geven van hetgeen men de uitvoering van de taak verricht.

Naast de verantwoordelijkheid staat het begrip bevoegdheid. Hieronder wordt verstaan: het recht tot vaststellen van en kiezen uit toelaatbare alternatieven.

Beide begrippen hebben geen zelfstandig bestaan, maar vloeien voort uit de taak. Door de taakaanvaarding ontstaat verantwoordelijkheid voor de persoon die aanvaardt. Tevens wordt deze bekleed met de bij de taak behorende bevoegdheid, welke de vervulling eist. Dit houdt in, dat de taak ten aanzien van verantwoordelijkheid en bevoegdheid centraal staat, te weten: voor de verantwoordelijkheid is de taak-bron; voor de bevoegdheid is de taak-motief. Nooit kan dus een direct verband tussen beiden bestaan. Steeds is sprake van een indirect verband via de taak.

Beide problemen kunnen leiden tot problemen, die voor kunnen komen in alle gedingen van de organisatie. Voorbeelden zijn o.a.: te weinig alternatieven onderkend; een verkeerd alternatief gekozen; onduidelijk aangegeven van toelaatbare alternatieven; doorkruising van eenmaal genomen beslissingen. Bij het voorzien in de problemen, moet men zich steeds realiseren dat bevoegdheden behoren bij taken, niet bij personen, en dat taakregeling steeds aan bevoegdheidsregeling vooraf dient te gaan.

Met betrekking tot de schriftelijke vastlegging van bevoegdheden beperke men zich tot de zogenaamde *critische* punten en trachte men zoveel mogelijk te volstaan met een *negatieve* formulering (dus geen weergave van de positieve inhoud, maar alleen van de grens van de bevoegdheid. Anders ziet men door de bomen het bos niet meer).

B a VI 16

*Doelmatig Bedrijfsbeheer, Nr 1 October 1949.*

### Het regelen van het interne personen- en goederenvervoer.

Gewezen wordt op de grote betekenis van de „vervoers- en verplaatsingskosten” in het bedrijf. Veelal ontvangen deze slechts stiefmoederlijke aandacht. Dit moet veranderen. Hierbij zal niet alleen aandacht dienen te worden besteed aan de bewaking van de verkeerskosten, maar ook aan de projectie van de lay-out van nieuwbouw en uitbreidingen. Voor dit laatste is allereerst volledige *analyse van het bedrijfsproces* nodig, o.a. met benulp van processtaat en procesdiagram. Hierdoor kunnen de plaatsen van voorraden grondstoffen, halfabrikaten, eindproducten enz. worden vastgesteld. Uit deze analyse moeten de *verkeersbehoeften benaderd worden* (omvang, frequentie, snelheid, richting, enz.) en op basis daarvan wegen en middelen gekozen. Kennis van de verkeersoplossingen is hiervoor nodig.

Een nuttige literaturopsomming besluit het artikel.

B a VI 19

*Doelmatig Bedrijfsbeheer, Nr 2, Nov. 1949.*

### **Adopt the best in plan lay-out.**

Taak van de lay-out planning is de meest efficiënte weg aan te geven, die de materialen van ontvangstmagazijn tot verzendplaats dienen te volgen. Een drietal criteria kan hiervoor worden aangegeven: de kortst mogelijke afstand, in de kortst mogelijke tijd en tegen de laagste kosten.

Twee methoden van ordening zijn in dit verband mogelijk: al de bewerkingen die één product soort moet ondergaan, worden geografisch geconcentreerd (product control), of de ordening geschiedt naar de gelijksoortige productiemiddelen (process control). De keuze tussen één van beiden is beslissend voor de lay-out planning.

Ter voorbereiding van de lay-out dienen te worden vastgesteld: de tijdsduur der bewerkingen, opdat deze zo doelmatig mogelijk kunnen worden georganiseerd; gegevens over de oppervlakte van de ruimte waarbinnen zij geschieden, over de benodigde productiemiddelen en over de beschikbare faciliteiten (b.v. verlichting, draagkracht vloeren e.d.).

Op de z.g. bewerkingschema's, (processcharts) wordt de volgorde aangegeven waarin de bewerkingen van het productieproces worden uitgevoerd. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van bepaalde symbolen, zoals voor transport, bewerking, opslag enz.

Uitbeelding van de geografische relatie tussen de opeenvolgende bewerkingen vindt plaats in het route-schema (flow diagram), aan de hand waarvan beoordeling mogelijk wordt van de doelmatigheid van de weg, die de productiestroom in het bedrijf kiest.

Vervolgens dient men te kunnen beschikken over: blauwdrukken, die de indeling en inrichting van het gebouw aangeven; overzichten van de geografische plaats van de niet-verplaatsbare machinerieën en van de overige wel verplaatsbare productiemiddelen.

De planning van de nieuwe lay-out wordt nu aan de hand van bovengenoemde gegevens mogelijk. Van veel nut zullen naast tekeningen en schetsen, twee- en drie dimensionale modellen zijn. Dit niet alleen bij het opbouwen van de nieuwe lay-out, maar tevens bij het invoeren ervan, ter voorlichting van de mensen in het bedrijf. Ook het werken met verschillende kleuren en met foto's kan nuttig zijn.

De nadruk dient erop gelegd, dat al deze technieken niet alleen bij de inrichting van het bedrijf een effectieve lay-out mogelijk maken, maar tevens de aanpassing van deze lay-out aan veranderde omstandigheden bevorderen „Flexibilizing is the underlying consideration in every plant lay-out.

B a VI 19

*Factory Management and Maintenance Sept. 1949.*

### **Wat doen wij met de papierstroom?**

Het artikel wil een antwoord geven op de vraag, hoe de door het bedrijf lopende documentenstroom onder de knie moet worden gekregen. Waar schuilen nu doorgaans de moeilijkheden bij het verwerken van de documentenstroom? Zij kunnen zich voordoen met betrekking tot het al of niet noodzakelijk zijn van de handeling, wie haar zal uitvoeren; de keuze van een bepaald systeem of een technisch hulpmiddel voor de uitvoering van de handeling. Met het oog gericht op deze drie elementen worden achtereenvolgens de volgende onderwerpen besproken: de indicatie voor de opberging in het archief, het inschrijven van de ingekomen stukken, de voortgangscntrole, het rappelsysteem en het opbergen der stukken. Besloten wordt met een lijstje van aanbevolen literatuur.

B a VI 23

*Doelmatig Bedrijfsbeheer, Nr 1, October 1949.*

### **Van buitenstaander tot lid der werkgemeenschap.**

Bekend is het verschijnsel, dat voor het opnemen van een nieuw lid in een bestaande gemeenschap altijd een zekere weerstand bij die groep overwonnen moet worden. Met betrekking tot dit verschijnsel onderzoekt het artikel de vraag: „Wat kunnen wij doen om de intrede van nieuwe leden in de werkgemeenschap te vergemakkelijken?”

De ervaring leert, dat de komst van de nieuweling de volgende vier voorzieningen vraagt:

- 1e. De „groep” waarin de nieuweling moet worden opgenomen, dient bereidgemaakt te worden de nieuweling in haar midden te accepteren.
- 2e. De nieuweling moet op zijn gemak gesteld worden.
- 3e. De nieuweling moet de nodige voorlichting en informatie ontvangen omtrent de „inrichting en regels van het huis”.
- 4e. De nieuweling moet mentaal en daadwerkelijk geschikt worden gemaakt voor zijn taak, hetgeen betekent dat:
  - a. hij inzicht moet krijgen in de inhoud van zijn taak en de plaats daarvan in het geheel;
  - b. voor zover zulks nog niet het geval is, zijn algemene kennis en vaardigheid gericht moet worden op de speciale taak, die hem in de werkgemeenschap wordt opgedragen;
  - c. hij in de juiste geestesgesteldheid moet worden gebracht om zijn beste krachten te kunnen en te willen geven aan het bedrijf en het zijne bijdragen aan een goede sfeer.

Besloten wordt met een drietal opmerkingen, n.l. over de voor- en nazorg en over de interne verplaatsingen. Dit laatste verschilt in wezen niet van het aantrekken en introduceren van een nieuweling.

B a VI 24

*Doelmatig Bedrijfsbeheer, Nr 2, November 1949.*

### **Les tendances actuelles de l'organisation du personnel.**

Humblet, J. E. — Het artikel is een studie van de personeelorganisatie binnen het bedrijf. Uitgangspunt vormt een korte analyse van de functies in een bedrijf. Iedere doelstelling van het bedrijf correspondeert met een functie, die door één of meer organen wordt gerealiseerd. Al naar gelang het bedrijf wordt bekeken vanuit economisch gezichtspunt, dan wel vanuit het gezichtspunt van de mens als verschaffer van menselijke arbeidskracht, is sprake van een ander doel en daarmee van een andere functie van het bedrijf. Ook de personeelorganisatie moet worden beschouwd als een functie van het bedrijf. De taken welke uit deze functie voortvloeien zijn o.a. aanname van personeel, het voeren van een bewuste personeelpolitiek, bewaking der arbeidsomstandigheden, opleiding, onderhouden van contact met vakverenigingen, personeelskern etc. Hieruit vloeit voort, dat de chef van de personeelafdeling drie functies heeft te vervullen: nl. adviseren van de topleiding, adviseren van de leiding op alle hiërarchische geledingen, leiding van de technische werkzaamheden welke tot voltoering van bovengenoemde taken leiden.

Schrijver leidt hieruit dan de functionele plaats af van de personeelafdeling. Deze dient gevonden te worden in de staf. Het zorgdragen voor de personeelzaken is een staffunctie — il faut distinguer l'autorité hiérarchique confiée à des délégués investis de pouvoirs totaux et décisifs et l'autorité de compétence dévolue à des assistants qui n'agissent qu'au nom des premiers. Le chef du service du personnel est une compétence: l'assistant du chef d'entreprise—. In aansluiting aan deze uitspraak wil schrijver niet gaarne spreken van „personeelchef” — chaque chef est „in partibus” un chef du personnel; et le chef du service du personnel est un spécialiste qui doit les assister, et s'efforcer de mettre ses collègues en mesure de se passer de lui —.

Hierna gaat schrijver tot een ander onderwerp over en bespreekt de sociale zorg voor het personeel en haar gezinnen in verband met de taak welke voor de personeelafdeling op dit gebied ligt.

Besloten wordt met een behandeling van de vraag hoe personeelchefs moeten worden opgeleid. Hierbij blijkt dat deze functionarissen aan zeer vele en ver uiteenliggende eisen moeten voldoen.

B a VI 24

*Annales de Sciences Economiques Appliquées, No 3, Sept. 1949.*

## **VII. LEER VAN DE ARBEIDSVORWAARDEN.**

### **Profit-Sharing Plans in Industry.**

Rowe, Robert, L. — Winstverdeling is door het Internationaal Congres over Winstdeling gehouden te Parijs in 1899 gedefinieerd als: een (formele dan wel informele) overeenkomst waarbij de werkgevers een vastgesteld deel van de winst ontvangen. Thans dient deze definitie in dier voege gewijzigd te worden dat niet gesproken wordt van „vastgesteld” deel, maar van „één” deel

De grote verscheidenheid van vormen waarin het plan voorkomt, kan in 2 grote groepen worden gesplitst:

- a. de winstaandelen worden aan de gerechtigden uitgekeerd,
- b. winstaandelen worden in een fonds gestort, waaruit onder bepaalde voorwaarden of een bepaalde wijze wordt geput.

De „Council of Profit Sharing Industries” onderscheidt 10 hoofdvormen waarin winstdeling voorkomt: profit percentage cash plans — profit percentage retirement plans — wage dividends — stock ownership — bonus plans — contributory pension plans — noncontributory pension plans — annual wage plans — production sharing plans — multiple management plans —. Ondanks de uitgebreide ervaring (zie de bijgevoegde lange lijst van winstdelingsplannen met beschrijving van de details) kunnen nauwelijks bepaalde, steeds weer voorkomende, karakteristieken worden gevonden. Ook is het niet mogelijk volgens schrijver om aan te geven of een winstdelingsplan goed of slecht is. Gezien de opgedane ervaring kunnen zij effect sorteren, doch kunnen ook verkeerd werken (Evaluation is difficult!). Wel is het schrijver mogelijk een aantal (12) zwakke punten aan te wijzen: o.a. het leggen van te weinig nadruk op de in het plan opgesloten prikkel — onvoldoende verband tussen het aandeel van het individu en zijn prestaties — onvoldoende basis voor het verdelen van het winstaandeel (goede en slechte employeés krijgen een even groot deel) — het winstaandeel is te klein om effect te kunnen sorteren — onvoldoende informatie aan de werkgevers over het bedrijfsgebeuren.

De schrijver besluit dan met het doen van een aantal aanbevelingen, o.a. opheffen van de bovengenoemde zwakke punten — verkleinen van de laborturnover — scheppen van een gunstige sfeer tussen werkgevers en werknemers — nauwe aanpassing van de winstaandelen aan het verloop van de totaalwinsten.

B a VII 3

*Harvard Business Review No. 5, September 1949.*