

is en dat hij, behalve in speciale gevallen, niet verplicht is critiek uit te oefenen op de waardeering der vaste activa. De accountant is echter wel aansprakelijk voor de geboekte afschrijvingen over de periode waarover gerapporteerd wordt. Hij moet er zich niet alleen van overtuigen, dat de geboekte afschrijvingen redelijk voldoende zijn, doch hij moet ook, indien de afschrijvingen over verschillende perioden belangrijk afwijken, deze afwijkingen tot uitdrukking brengen.

Naar inleider's meening moeten de „public-companies" de methode van afschrijving, die door hen is toegepast, publiceeren.

Inleider kan zich een balans indenken, waarop uitsluitend de vlottende bezittingen en schulden voorkomen, terwijl op een afzonderlijken staat de vaste bezittingen, het kapitaal en de reserves worden vermeld.

Inleider *A. S. Fedde* (U.S.A.) bespreekt o.m. de in de Verenigde Staten veel gebruikte methode n.l. een vast percentage van de aanschaffingswaarde tegenover de in Engeland veel in gebruik zijnde methode, n.l. een vast percentage van de boekwaarde. Ook de fiscale opvattingen ten aanzien van deze afschrijvingen in de Verenigde Staten en in Engeland worden door den inleider behandeld.

Debater *R. A. Wetherall* (Gr. Br.) (wethouder van financiën) is teleurgesteld, waar de inleider zegt, dat de sinking-fund methode zelden in handelsondernemingen gebruikt wordt, want het is juist deze methode die gebruikt wordt door gemeentebesturen voor al hunne bedrijven. Het is juist door deze methode, dat zij hun kapitaalbehoefte kunnen financieeren.

Debater Prof. *Henry Rand Hatfield* (Universiteit van Californië) geeft een felle critiek op de inleiding van den Heer *Fedde*. Spreker behandelt ook de inflatie in verband met de afschrijving.

Debater *P. D. Leake* (Gr. Br.) is van meening, dat interest geen factor kan zijn bij het bepalen van het afschrijvingsbedrag.

Voorts merkt spreker op, dat er samenwerking moet zijn tusschen ingenieur en accountant, ter vaststelling van de juiste waarde der machines en installaties.

Debater *J. Pelser Jr.* (Holland) merkt op, dat hij het geheel eens is met den inleider, den Heer *Houitt*, waar deze zegt, dat er vlugger moet worden afgeschreven. Om dit nader aan te toonen, wijst spreker op de snel opgekomen moderne industrie in Japan, gepaard gaande met zeer lage loonen aldaar en de jonge moderne mijn-industrie in Holland; alles van den laatsten tijd, modern ingericht en dus scherpe concurrenten voor de reeds bestaande industriën met hunne verouderde installaties.

Met samengestelde interest, zegt spreker, is een kapitaal na 14 jaren verdubbeld. Indien nu een complete fabriek, plus installatie, bijv. f 1.000.000.— kost, is het beter een minder duurzame fabriek te bouwen van bijv. f 500.000.—. De fabriek is dan wel eerder op, doch dan kan er weer een nieuwe gesticht worden, die dan weer geheel modern zal zijn uitgerust.

Spreker verdedigt voorts de methode van veel afschrijven bij groote winst, weinig afschrijven bij kleine winst, want, zegt spreker, gaat het goed, dan komt er veel concurrentie, daardoor gaat het minder goed, totdat er tenslotte van winst geen sprake meer is.

Debater *F. Woolley* (Gr. Br.) wijst op de naar zijn meening afkeurenswaardige methode om de afschrijving afhankelijk te stellen van den gang van zaken.

Spreker zegt, dat de accountants zich hiertegen, zooveel als in hun vermogen is, moeten verzetten.

Debater *John McLaren Biggar* (Gr. Br.) merkt op, dat door den snellen vooruitgang van de wetenschap, veroudering de grootste afschrijvingsfactor is. Groote speciale gebouwen voor moderne massa-productie zijn min of meer gevaarlijke activa, die zoo snel mogelijk moeten worden afgeschreven.

Debater Luitenant-Colonel *R. C. L. Thomas* (Gr. Br.) merkt op, dat de nog niet afgeschreven bedragen wegens veroudering van de groote installaties in sommige staal-concerns, alleen kunnen worden opgevangen door een zeer drastische kapitaalsreorganisatie.

Debater *E. H. Bridgewater* (Gr. Br.) merkt op, dat de Amerikaanse fiscus ook afschrijving voor veroudering toestaat als aftrekpost van de gemaakte winst, resp. van het inkomen.

Spreker meent, dat dit bovendien een zeer nuttige regeling is, aangezien de zakenman daardoor elk jaar de afschrijving wegens veroudering onder het oog moet zien en daaruit dus leering kan trekken.

Debater *W. Norman Bubb* (Gr. Br.) geeft als zijn meening, dat indien in eenig jaar een andere methode van afschrijving wordt gevolgd, dan daarvoor gebruikelijk was, dit door den accountant gememoreerd moet worden.

Nadat de inleiders de verschillende debaters hadden beantwoord en nadat de Heeren *Montgomery* en *van Dien* nog eenige slotwoorden gesproken hadden, volgde de sluitingsrede van Lord *Plender*, waarna ook dit congres weer tot het verleden behoorde.

Collega's in 1936 in grooten getale op naar Rome.

J. C. SPANGENBERG

OVERZICHT DER REFERATEN, UITGEBRACHT OP HET VIJFDE INTERNATIONAAL CONGRES VOOR WETENSCHAPPELIJKE BEDRIJFSORGANISATIE GEHOUDEN TE AMSTERDAM, OP 18—21 JULI 1932

Het elfde agendapunt luidde:

De vormen, die de rationalisatie moet aannemen in industrieën, die in continu-bedrijf een enkel product maken; in groote series een genormaliseerd product afleveren; in kleine series hun product vervaardigen of verschillende producten voortbrengen (sich der Einzelfabrikation widmen).

Hierover werd een memorandum ingediend door *Raymond S. Perry*, Vice-President van: The Ingersoll Milling Machine Company (U.S.A.).

De wetenschappelijke beschouwing van het bedrijf heeft zich geleidelijk baan gebroken in de vijf hoofdafdeelingen van het beheer. Allereerst in de voortbrenging en het machinewezen, later in het geldwezen, het rekeningwezen, in aan- en verkoop. In elk van deze afdeelingen neemt de wetenschappelijke behandeling andere vormen aan, al naar den aard, als natuurlijk is, van de ondernemingen, al naar het massaproductie, of een enkel artikel, gestandaardiseerde massaproductie van een klein aantal soorten, niet gestandaardiseerde massaproductie of wel uitvoering van speciale opdrachten (job orderproduction) betreft.

Er bestaan voor de indeeling der industrie twee soorten van maatstaven, t.w. de hoeveelheid (volume) en de verscheidenheid van het product. Tusschen deze industrie soorten bestaan verschillen, die aan ieder hunner inherent zijn. Te vaak wendt men uit een te grooten ijver wetenschappelijke methoden op verkeerde wijze aan, door niet behoorlijk de factoren te onderscheiden, die in aanmerking moeten worden genomen.

De productie bij kleine hoeveelheden op speciale orders (Low volume

job orderproduction) vereischt groote veelzijdigheid en aanpassingsvermogen. Bewegingsstudies zijn hier moeilijk te maken. Tijdstudies behoren hier niet te zeer verfijnd te worden, daar men de kans loopt, door grotere niet voorziene fouten de voordeelen der verfijning weer te niet te doen. Stimulansen nemen waarschijnlijk den vorm aan van groepspremies. Het fabricageplan (plan layout) richt zich gewoonlijk naar de vormen van de ateliers voor werk-op-bestelling (on the jobbing shop plan). De inrichting voor de behandeling van het materiaal moet zeer soepel zijn. Bij een inrichting van dezen aard is een planning-department van bijzondere waarde. De oefening van het personeel geschiedt hier in den regel zeer goed door het toezichthoudend personeel op niet-officieele wijze.

De technische afdeling is gemeenlijk gesystematiseerd naar de functies. De controle van het budget en der loopende kosten is te dikwijls gebrekkig. De verkoopafdelingen kunnen niet beter doen dan zonder ophouden de behoeften der markt te bestudeeren. De advertentie-methoden van dit soort bedrijven en ook de vorming der verkoopers en inkoopers zijn in den regel nog voor veel verbetering vatbaar.

De productie bij kleine hoeveelheden van een enkel product biedt meer gelegenheid voor tijd- en bewegingsstudies; ook worden hier premien tot belooning van den individueelen arbeider mogelijk. De problemen van methodisch werken worden gemakkelijker, dank zij de standaardisatie van het product. Hier kunnen standaardkosten-beginselen beter worden toegepast. Adverteeren wordt hier een nuttig werktuig. Het is een wezenlijk belang een grondige kennis van de markt te hebben en van de middelen, waarop zij op de meest efficiënte en meest economische wijze kan worden bevredigd.

De productie bij groote hoeveelheden van een verscheidenheid van producten maakt een fabricageplan, berekend op een moderne fabrieks-inrichting en moderne machines noodig. Vaste transportinrichtingen kunnen hier met voordeel worden aangebracht. Echter moet men er voor zorgdragen, dat werkplan en uitrusting gemakkelijk zich naar de behoeften aanpassen kunnen. Machines geschikt voor verschillende doeleinden zullen in het algemeen regel zijn, niettegenstaande de kosten, die het verstellen medebrengt. Tijd- en bewegingsstudies en aansporingspremies stijgen hier in hooger waarde. Selectie en training der werklieden krijgt hier toenemende beteekenis. Het is duidelijk, dat budgets en standaardkosten hier groot belang verkrijgen. Verkoop- en markt-research worden hier levensbelangen, evenals de training der verkoopers en succesvolle en economische methoden van adverteeren. Deskundige planin-deeling wordt tot onmisbare voorwaarde voor een werkdadige aaneensluiting (coordination).

De productie van groote hoeveelheden van een product biedt den zuiversten vorm aan voor moderne systematische fabrieks-inrichting en machineopstelling. Ontwikkeling van het personeel wordt hier van het grootste belang. Het belang der technische inrichting krijgt den voorrang boven het productieplan. Nadruk wordt gelegd op geoefende verkoopers, adverteeren en promoties. Koopkracht en massa worden gebruikt om de beste prijzen te bedingen en op de meest economische wijze in te kopen.

Met vakkundigheid wordt er naar gestreefd om de grootst mogelijke stabiliteit en onderschikking te bereiken en een algemeen plan van leiding vast te stellen.

Memorandum van Ir. E. Hymans, Amsterdam.

De schrijver acht het gewenscht om drie typen van industrieën te onderscheiden:

- a. Industrieën, die noodzakelijk continues zijn door den aard zelf der procédés.
- b. Industrieën, die noodzakelijk gevarieerd zijn.
- c. Industrieën, die continues kunnen zijn in groote of kleine series of verscheiden, al naar den voet, waarop zij plaats vinden en de l'orientation commerciale.

a en b leenen zich voor zeer bepaalde rationalisatie-vormen; bij c wordt het vraagstuk gecompliceerd door de mogelijkheid om naar willekeur over te gaan van de fabricage van het verschillende naar alle fases van de serie-fabricage.

Om voor deze belangrijke categorie de vormen van rationalisatie aan te wijzen zal men rekening moeten houden met het verschil (variation) in den kostprijs in een zelfde industrie, die op groote serie-productie is ingericht.

Vier hoofdvormen van rationalisatie worden onderscheiden:

- a. door verbetering der methoden van vervaardiging
- b. door verbetering in het gebruik van het materiaal
- c. door verbetering van den samenhang (organisatie) binnen de onderneming
- d. door sociale rationalisatie, waaronder wordt verstaan: „coordination et regroupement de la production et des tributions pour une

meilleure utilisation des entreprises entières". Dit blijft echter verder buiten beschouwing.

Bij a eischt de rationalisatie behalve verbetering der methode, organisatie der bedrijfs- en kwaliteitszekerheid.

Bij b moet de inwendige organisatie er op worden gericht, om de voorwaarden van de serieproductie te benaderen en de toepassing van beproefde arbeidsmethoden mogelijk te maken.

Bij c zal massaproductie slechts rationalisatie opleveren, insover reeds door organisatie de toepassing van betere arbeidsmethoden bereikbaar is gemaakt.

Zoodra de omvang der productie het gebied der „verzadiging" van de beste voortbrengingswijze heeft bereikt, zal een verdere vermeerdering van de productie geen werkelijke prijsverlaging meer opleveren.

De schrijver beveelt een systematisch onderzoek naar den toestand van het „verzadigingsgebied" bij verschillende industrieën aan, als voorbereiding van verdere besprekingen er op het volgend congres.

Het referaat eindigt met de volgende conclusies:

De vormen der rationalisatie behoren verschillende te zijn in overeenstemming met het tempo der productie.

De continu-productie zal een organisatie vragen, die den geregelden gang en de kwaliteit der productie verzekert en rationalisatie verlangen op zekere punten.

De industrie van verscheidene producten zal analyse en organisatie vragen, ten einde het aanwenden van rationeele procédés mogelijk te maken.

De industrie, die naar omstandigheden continu of verscheiden kan zijn, vraagt organisatie om het betere procédé bij minimaal tempo te verkrijgen en vervolgens de verhooging van het tempo tot aan de grens van verzadiging van dit procédé. Een fabricage bij overdreven tempo brengt gevaren met zich, die niet worden gerechtvaardigd door zeer geringe voordeelen op den prijs der voortbrenging.

Het vraagstuk van de vormen der rationalisatie heeft de schrijver slechts even kunnen aanstippen.

Het zou zeer gewenscht zijn, dat een volgend congres van wetenschappelijk bedrijfsbeheer zich nogmaals met dit probleem bezig hield en dat internationaal de studie werd georganiseerd van de grenzen der verzadiging bij verschillende industrieën.

Volgt een klein referaatje, getiteld:

L'Exploitation rationelle de la construction des lignes télégraphiques et téléphoniques door *Desiré Veghely*, technisch Directeur van de Posten in Hongarije.

De schrijver zet het systeem van eenheidsprijzen uiteen, dat sedert 35 jaren met succes in Hongarije wordt gevolgd bij de opstelling van begrotingen en bij de controle op de uitkomsten, bij alle werkzaamheden, die de telegraaf en de telefoon betreffen.

L'Echec des Méthodes classiques de rationalisation devant l'industrie de la laine cardée, is de titel van een referaat van *Marc Waldbaum* (Frankrijk).

Om met succes rationaliseermethoden in een bedrijf toe te passen, is het noodig, dat men omtrent de bearbeiding van de grondstof bepaalde voorspellingen kan doen. Daarvoor is het vereischt, dat de grondstof vaste en meetbare eigenschappen bezit. Dit nu is bij talrijke industrieën, die dierlijk materiaal gebruiken, niet het geval en in het bijzonder niet bij gekaarde wol.

De schrijver beschrijft de moeilijkheden, waarop men bij de toepassing der gebruikelijke rationaliseermethoden in deze industrie stoot, en zet de middelen uiteen, waardoor overeenstemming tusschen de werkzaamheden der verschillende ateliers kunnen worden verkregen, ten einde den laagsten kostprijs te verkrijgen, door een voortdurende controle op de kosten aller werkzaamheden. Tenslotte wordt een rationeele methode besproken voor den inkoop van wol en voor het opstellen van voldoende nauwkeurige begrotingen voor het uitvoeren van orders.

Volgt een uitvoerig referaat van den Ingenieur *Giovanni Zanderighi*, Milaan, getiteld: La razionalizzazione del lavoro in uno stabilimento meccanico per produzione singola.

Volgens het resumé, dat aan het referaat voorafgaat, bespreekt de schrijver de uitkomsten der rationalisatie in de Etablissementen der Costruzioni Meccaniche Riva, te Milaan, welke onderneming zich voornamelijk met de vervaardiging van waterkracht en pompwerken van grooten omvang bezig houdt. De studie, in het Italiaansch geschreven, is zeer uitvoerig en met eenige grafische voorstellingen en tabellen geïllustreerd.

Adaption des Méthodes générales d'organisation à un atelier de

dépannage et de réparations immédiates d'engins divers. Les ateliers du port autonome de Bordeaux, door Ir. *Henri Cazaubiel*, Bordeaux.

De verhandeling betreft de organisatie van „Les Ateliers généraux du Port Autonome de Bordeaux”, die en regie verzorgen de reparatie en het onderhoud van de geheele inrichting der haven.

Volgt een Memorandum van Dr. Ir. *H. Orenstein*, öffentlich bestellter Wirtschaftsprüfer, Berlijn.

Ten einde de rationaliseeringsmethoden voor de drie in het programmpunt opgegeven gevallen:

- A. ononderbroken voortbrenging
- B. seriën-voortbrenging
- C. enkel-product

voor te stellen, onderscheidt de schrijver op grond van de praktijk de volgende gebieden:

1. de commerciële organisatie (Vertrieb, Aussenorganisation)
2. de bedrijfsorganisatie (Betrieb, Innenorganisation)
3. de voortbrenging (Production, Fertigung)

Vervolgens wordt een uitvoerig uitgewerkt schema op grond dezer beide indeelingen gegeven en ten slotte voor ieder der onder A., B., en C. genoemde voortbrengingswijzen een voorbeeld uitgewerkt.

Besproken worden: voor A. een suikerfabriek, voor B. een pletterij en voor C. een machinefabriek. Teekeningen verduidelijken den tekst.

Het twaalfde (laatste) agendapunt luidde:

Hoe kunnen wetenschappelijke normen worden toegepast ten behoeve van een billijke loonregeling?

Hierover werd een referaat ingediend door *W. H. Leffingwell* (U.S. A.), President National Office Management Association; Member Taylor Society, getiteld:

The application of incentive wage payment plans to office work.

Kantoorwerkzaamheden, zegt de schrijver, zijn rijk aan overtollige handelingen, die echter eerst na een zorgvuldige analyse aan den dag treden. Behalve in groote kantoren, biedt het kantoorwerk weinig gelegenheid voor wedijver. Evenwel loopt in alle kantoren het werk in zekere cirkelgangen af, die zeer goed gemeten, bepaald, kunnen worden. Heden ten dage bestaat er een bepaalde neiging, om het premiesysteem als een algemeen heilmiddel te beschouwen en het zonder onderscheid toe te passen. Natuurlijk is dit verkeerd. Men behoorde nimmer van een bonussysteem gebruik te maken, zonder vooraf de voorwaarden, waaronder wordt gewerkt, te hebben gesystematiseerd. Dit is een belangrijke tijdroovende arbeid, het zoogenaamde Pre-standaardiseerings-stadium, waardoor alle overtollige, verliesbrengende handelingen, worden uitgeschakeld. Deze systematiseerings- of standaardiseeringsarbeid heeft zich niet slechts met het werk, als zoodanig, bezig te houden, doch ook met zijn omgeving, d.i. met de uitrusting en hulpmiddelen, die voor de uitoefening noodig zijn. Voor het vaststellen van normen zijn tijdstudies vereischt; principieel bestaat hierin geen verschil met de methoden voor fabrieksarbeid in gebruik. Echter zijn voor het kantoorwerk in verband met de veelsoortigheid der werkzaamheden veel statistieken noodig en moet met veel tijndeelingen gewerkt worden. Verscheidene methoden, die bij loonbetaling in gebruik zijn, zijn ook voor het kantoor geschikt gebleken. De methode van den referent is er een van progressieve premien.

Kantoororganisatie mist haar doel, wanneer men haar poogt tot stand te brengen, zonder haar door voorafgaande studies voor te bereiden, terwijl omgekeerd de vakkundige systematisering der voorwaarden, waaronder wordt gewerkt, een gunstigen invloed heeft en het moreel van het personeel verheft.

Het referaat is uitvoerig en belangrijk, het verdient in zijn geheel gelezen te worden. Het is van eenige bijlagen voorzien, waaronder een lime-study-sheet, dat ingevuld is en toegelicht wordt.

Volgt een memorandum van *Ferdinand Ludwig* (Tsjecho Slowakije).

De schrijver begint met de vraag, wat rationalisering is. Tegenover de vele millioenen werklozen, zegt hij, wordt het tegenwoordig vaak on sociaal geacht vóór rationalisatie te zijn. Het woord is tot een leus geworden, waaraan de meest verschillende betekenissen worden toegekend. De heden meest gebruikelijke uitlegging is ongeveer: „vervanging van menschen door de machine”, men schuift dan de verantwoordelijkheid van alle misstanden van ons tegenwoordig bedrijfsleven daarop af.

Goed vertaald luidt dit misverstane woord „redelijkmaking” en betekent het de bereiking van een doel op de meest economische wijze, d.i. spaarzaamheid in het gebruik van kracht, materiaal, energie en tijd.

De schrijver geeft de volgende grondbeginselen voor rationalisering:

1. Betriebstätigkeit, d.h. möglichst gleichförmiger kontinuierlicher Ablauf von Arbeit, Energie und Material durch das Bett des Betriebes, also gleichbleibende Roh- und Hilfsstoffe, Massenerzeugung, Zentralisation von Gleichartigem. Dezentralisation von Ungleichartigem.
2. Zweckmäßige Einrichtungen und Verfahren.
3. Guter Ausnutzungsfaktor, d.h. Verhältnis der wirklichen Leistung zur möglichen. Man kan ihn anwenden auf zeitliche, sachliche oder persönliche Leistungen. Die dafür notwendigen Massnahmen lassen sich nur treffen auf Grund eingehender Betriebsuntersuchungen, welche nach ihrem Gegenstand zu gliedern sind in:
 1. Stoffstudien
 2. Zeitstudien
 3. Persönlichkeitsstudien

Deze grondbeginselen worden vervolgens nader besproken en aan een voorbeeld verduidelijkt.

Prof. *Edwin Hanswald* (Warschau) leverde een referaat getiteld: Operations standards and Procedures in public offices.

De schrijver geeft voorbeelden van rationeele organisaties in de Poolsche districts kantoren: Arbeidsstudies, grafisch arbeidsplan, Coördinatie der werkzaamheden, schikking der kantoormeubelen in de orde, die de arbeid eischt, verdeling van den arbeid in kleine deelen, waarborgen een bijna onafgebroken voortgang. Bureaux met centrale hal en loketten voor het publiek.

Memorandum van *F. E. Eyken* en *H. Keegstra* (Nederland).

Er zijn twee methoden om productienormen op te stellen. De eerste is die der tijdstudies, de tweede die van de vervaardiging van dagelijksche productiestatistieken.

Wanneer het aan de bedrijfsleiding gelukt een goede verstandhouding onder het kantoorpersoneel te scheppen, dan kunnen hooge productienormen worden bereikt door middel van dagelijksche publicatie der individueele prestaties in hoedanigheid en hoeveelheid. De natuurlijke wedijver tusschen de arbeiders spoort hen aan om veel en goed werk te leveren.

Door middel van de verdeling der dagelijks binnenkomende opdrachten in groepen van 50 stuks en bepaling van den tijd noodig voor de verschillende handelingen van ieder der groepen, kunnen de kwantitatieve verrichtingen dagelijks worden gemeten. Ook de kwalitatieve verrichtingen van de boekhouding, die met Elliott-Fischer machines werkt, kunnen gemakkelijk worden bepaald door het gebruik van Hollerith machines en juiste verdeling der werkzaamheden, zonder dat er dubbel werk geschiedt. Met de op deze wijze samengestelde statistiek worden voldoende vaste productienormen verkregen, zoodat dagelijksche „planning” van den kantoorarbeid mogelijk wordt voor een vlugge wijze van bewerking van een sterk wisselend aantal orders. Men beschikt over productiecijfers en foutenpercentages van een aantal boekhouders gedurende verschillende perioden.

Daar het girokantoor geen portovrijheid geniet, heeft het een particuliere expeditie en afhaaldienst in de stad georganiseerd. Daartoe werd de stad in wijken verdeeld en voor iedere wijk de route van den fietsenden besteller nauwkeurig bepaald. Een vertrouwd besteller heeft vastgesteld, hoeveel bestellingen per uur kunnen worden gemaakt, in ieder der wijken, bij verschillende graad van bezetting. Een dagelijksche controle betreffende het aantal bestellingen per uur wordt voor iederen besteller bijgehouden. De op deze wijze verkregen statistieken toonen, dat ook een bevredigende „planning” van iederen arbeidsdag voor den verdeelingsdienst mogelijk is.

Volgt een Memorandum aangeboden door *Ir. V. W. van Gogh* (Amsterdam).

Deze verhandeling volgt het onderstaande schema.

Les normes de production:

- a. L'exécution du travail et les accessoires.
- b. La standardisation des opérations.
- c. La rentabilité des machines de bureau.
- d. Horaire journalier.
- e. L'horaire du mois.
- f. La sélection du personnel.
- g. Contrôle de l'efficacité individuelle.
- h. Contrôle du flot du travail.

Le système de rémunération:

- a. La vitesse du travail.
- b. L'effort individuel.
- c. Comparaison entre le travail de bureau et le travail industriel.

Etablissement des normes de production:

- a. Les temps nets et les pertes de temps.
- b. Le degré d'exactitude des normes.

De inhoud wordt als volgt samengevat:

De woordkeus der gestelde vraag wekt de gedachte, dat stuk- of premieloon voor kantoorarbeid aanbeveling verdient en dat het belangrijkste nut van productiestandaards in hun gebruik als grondslag tot invoering van zulk een systeem als belooning kan dienen. Integendeel is echter juist een andere wijze van salariering van kantoorwerk dan door vaste salarissen noodeloos ingewikkeld en ligt de betekenis van productienormen in hare toepassing bij andere maatregelen, om een grotere arbeidsprestatie te bereiken, zooals: vaststelling van standaards voor de geregelde handelingen en het arbeidsproces, de berekening der rentabiliteit der kantoormachines, opstelling van dagelijksche en maandelijksche werkschema's, personeelbeoordeling, controle op den gang der werkzaamheden enz. Een afwijking van het systeem der vaste salarissen vooronderstelt, dat een grotere krachtsinspanning aanleiding is tot het betalen van een hooger loon. In de meeste kantoren is het niet mogelijk dit principe door te voeren, daar een bepaald aantal personen een hoeveelheid werk moet verrichten, welke van dag tot dag verandert. Daarom is het belangrijkste om een hogere arbeidsprestatie te verkrijgen, nauwkeurig vast te stellen, hoeveel personen noodig zijn, om den te verrichten arbeid binnen den gewenschten tijd uit te voeren; de bovengenoemde maatregelen, gebaseerd op de productienormen, moeten daarbij ten grondslag worden gelegd.

Het feit, dat een groot deel van het kantoorwerk dagelijks op een bepaald moment gereed moet zijn, is waarschijnlijk een grotere prikkel dan wat voor premie ook. Doch ook wanneer het dagelijksche arbeidskwantum hetzelfde blijft, kan de controle van den gang van den arbeid een beteren invloed op de arbeidsprestatie hebben dan een premie-systeem.

Vergelijking met fabriekswerk levert geen argumenten op ten gunste van stuk- of premieloon voor kantoorwerk. Fabrieksarbeid van dezelfde soort als het hierbedoelde kantoorwerk (seriewerk van korten duur) wordt vaak in uur- of weekloon uitgevoerd (werk aan den loopenden band). De factoren, die bij fabriekswerk pleiten vóór een anderen vorm van belooning bestaan niet bij den kantoorarbeid: bekwaamheid voor het handwerk, zorg voor de machines, controle op de kwaliteit van het werk der machines, opdrachten, die langen tijd in beslag nemen, enz.

De mogelijkheid van stuk- en premieloon voor het kantoor bestaat; de wenschelijkheid er van kan echter niet worden aangetoond. Het opstellen van standaards levert voor hen, die met tijdstudies vertrouwd zijn, geen bezwaren op.

Memorandum door *Paul Planus* (Frankrijk).

Besproken wordt de rationalisering van den kantoorarbeid volgens de beginselen door *Taylor* daarvoor uitgewerkt, terwijl voor de vaststelling der salarissen het systeem van *Ganth* wordt gevolgd.

Memorandum van Ober-Ing. *K. P. Gligorin* (Rusland).

De schrijver bespreekt de belooning voor intellectueel werk. Hij volgt daarbij in het bijzonder den volgende gedachtengang: iedere employé wordt geschat in verband met zijn opleiding en ervaring, ten einde op grond daarvan de waarde van ieders werk individueel kan worden vastgesteld. Verder wordt de hoeveelheid werk en de tijd daaraan besteed in aanmerking genomen. Daardoor wordt een kwantitatieve beoordeling verkregen. Daarentegen wordt met de kwalitatieve waarde rekening gehouden door het gebruik van punten (cijfers). Het resultaat van al deze factoren bestaat uit „die Bewertungs-Kennziffer“ („les caractéristiques de valorisation“).

Memorandum door Dr. Ing. *Carlo Valeri*.

Ook in Italië is sedert enkele jaren de organisatie van den kantoorarbeid punt van bespreking geworden, doch, zegt de schrijver, hoe snel onze vorderingen op dit gebied ook zijn geweest, wij hebben nog te weinig ervaring opgedaan om de gestelde vraag uitvoerig te beantwoorden.

Uit dien hoofde beperkt de schrijver zich er toe, om eenige resultaten mede te deelen, die in Italië tot nu toe op het genoemde organisatiegebied werden bereikt.

Memorandum van *Carl Goerner* (Stuttgart).

De schrijver geeft zelf de onderstaande samenvatting van zijn reëraat:

A. Vor der Aufstellung der Leistungsnormen ist der Arbeitsplatz, die

Arbeitsausführung und sind die Arbeitsmittel zu rationalisieren und dafür zu sorgen, dass keine Hemmungen im Arbeitsablauf durch andere Arbeitsstellen auftreten.

- B. Wie bei den Arbeiten in den Werkstätten müssen auch bei Büroarbeiten — notgedrungen — Zeitstudien vorgenommen werden. Diese sollen möglichst auch einzelne Elemente der Arbeit erfassen und nicht etwa nur die Gesamtzeiten angeben. Dabei ist der Leistungsgrad zu berücksichtigen.
- C. Schreibmaschinearbeit ist am leichtesten durch Leistungsprämien zu erfassen. (Ein Beispiel wird näher besprochen).
- D. Je weiter die Arbeit im Büro spezialisiert ist, das heisst je gleichartiger die einer bestimmten Arbeitskraft übertragenen Arbeiten sind, umso eher ist die Einführung der Prämienentlohnung möglich. Viele Karteien, Listen und so weiter können geführt werden, viele Listen ausgeschrieben werden von Arbeitskräften, die im Sinne der Prämienentlohnung bezahlt werden.
- E. Umstritten ist die Einführung von Prämien für Mehrleistung bei geistig arbeitenden Angestellten, zum Beispiel Konstrukteuren. Der Erfolg zeigt, dass auch hier Leistungsprämien möglich sind, wenn — wie in gutorganisierten Firmen — bestimmten Konstrukteuren immer nur gleichartige Aufgaben gestellt werden und wenn die Arbeit gut vorbereitet ist und der Konstrukteur von immer wiederkehrenden Ueberlegungen durch Normen u.s.w. unterstützt wird.

Viele Konstrukteure von Werkzeugen und Vorrichtungen können nach Leistungsprämien bezahlt werden, ohne dass die Güte der Arbeit darunter leidet. Konstrukteure, die „erfinden“ müssen und „neuschöpfen“ können nicht mit Leistungsprämien bezahlt werden. Das sind aber nur wenige.

- F. Der Anwendung der Prämienentlohnung auf Büroangestellte sind Grenzen gesetzt, die nicht überschritten werden dürfen, wenn nicht das Arbeitsergebnis oder die Wirtschaftlichkeit notleiden soll. Psychologische Momente sind zu berücksichtigen.

Memorandum van Dr. Ir. *Hans Freund* (Duitsland).

De *tijdstudie* heeft tot taak normale arbeidstijden in verband met omvang, gewicht en kwaliteit van den arbeid vast te stellen, dus dien tijd, welken een goed geschoolde arbeider met gemiddelde bekwaamheid noodig heeft, zonder hem overmatig te belasten. In het bijzonder moeten deze normaal-tijden de persoonlijke en zakelijke tijdverliezen bevatten, *niet* echter de *niet* noodzakelijke tijdverliezen, die het gevolg zijn van gebrekkige indeeling, gebrekkige bekwaamheden of gebrekkige inrichtingen.

De *Auswertung* van zulke tijdstudies moet daarna bestaan in indeeling en verdeling van den arbeid en in het onderzoek naar de doelmatigheid van de arbeidsplaats en haar inrichtingen.

Is zoo de arbeidstijd vastgesteld, dan levert de toepassing van een geschikte loonregeling geen moeilijkheden. Wel is waar zal voor kantoorarbeid, die meestal nog in een vast salaris wordt bepaald, het zuivere accoordloonsysteem niet in aanmerking komen. Met het oog op de mentaliteit van het kantoorpersoneel zal men er eerder toe komen, om in verband met het salaris van zekere premiesystemen gebruik te maken.

Deze algemeene beginselen worden vervolgens aan drie voorbeelden uit de practijk toegelicht. Het geheel is zeer leerzaam en verdient in zijn geheel te worden bestudeerd.

EINDE

C. V.

UIT HET BUITENLAND

Red.: **W. BEIJDERWELLEN, J. E. ERDMAN,**
CH. HAGEMAN en Drs. **A. TH. DE LANGE**

(Bijdragen en mededeelingen zende men aan den Secretaris der Redactie)

Controle van Friendly Societies

In het economisch leven worden verscheidene bedrijfs takken aangetroffen, welke werkzaamheden medebrengen, dat een belangrijk aantal personen belang heeft bij een goede leiding der onderscheidene bedrijven. De practijk heeft echter geleerd, dat de besturen dier bedrijven niet steeds alle belanghebbenden bevredigen, zoodat de Overheid zich genoodzaakt heeft gezien door middel van haar wetgevende bevoegdheden in bepaalde