

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

*Samengesteld door de Stichting voor
Economisch Onderzoek der Universiteit
van Amsterdam, redactie: Mevr. Dra E.
Hijmans en Drs H. J. Krusinga*

A. ACCOUNTANCY

II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

De grenzen van het arbeidsveld van de public-accountant.

Starreveld, R. W. — Dit artikel is geïnspireerd door het artikel van Prof. T. Keuzenkamp in MAB van Juni 1949. Schrijver is het niet eens met het door Prof. Keuzenkamp gekozen uitgangspunt: de voorstelling van het „maatschappelijke verkeer" als een levend, denkend en voelend wezen, aan welks eisen de accountant bij uitoefening van zijn functie zou moeten voldoen, ongeacht de rationaliteit van die eisen. De afbakening van het arbeidsterrein van de public-accountant moet zo zijn dat het gunstigste resultaat bereikt wordt ten aanzien van het gehele complex van functies.

Hij moet zich onthouden van het doen van onware uitspraken, gericht op de behartiging van enig subjectief belang, en van werkzaamheden die zijn oordeel zouden kunnen vertroebelen.

De grenzen van het gebied worden overigens niet gesteld door vertrouwens-theoretische overwegingen, maar door zijn deskundigheid. De bedrijfseconomische kennis die de huidige Instituutopleiding verschafft is onvoldoende om de accountant een grondslag te geven voor specialistisch optreden als bedrijfseconomisch adviseur. Herziening van het opleidingsprogramma kan niet afdoende helpen, daar duur en kosten der opleiding te groot zouden worden.

Samenwerking tussen de verschillende soorten van deskundigen is ten zeerste gewenst, gezien de sterke samenhang tussen de vraagstukken welke zij behandelen. Tegen het publiek maken van zulk een duurzame samenwerking is geen bezwaar.

De accountant belast met de regelmatige controle kan door zijn voortgezette waarneming van de gevolgen van de totaliteit van het bedrijfsgebeuren problemen aan de orde stellen. Echter neemt hij niet alle aspecten van het bedrijfsgebeuren waar, en daarom kan niet zonder meer worden gesteld dat hij in alle gevallen de meest aangewezen initiatiefnemer en coördinator van andere deskundigen zou zijn.

A II - 1 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde Januari 1950 no. 1.*

III. LEER VAN DE INRICHTING

Het belang van de permanente balans, een systematisch overzicht.

P r a u s e, F. J. — In het moderne bedrijf wenst men maandelijks resultatenbepaling. Om dit te bereiken is nodig, dat men permanent de wijzigingen in de vermogensbestanddelen registreert.

Nagegaan wordt, welke boekingen hiervoor nodig zijn, t.a.v. vaste activa; vooruitbetaalde en nog te betalen kosten; reserverekeningen.

De grote moeilijkheid bij het balans opmaken was vroeger altijd de inventarisatie, die het onvermijdelijke sluitstuk vormde bij een boekhouding, die werkte met gemengde rekeningen. Er zijn drie methoden om zonder inventarisatie de voorraden aan het eind van de maand te kennen. De permanence de l'inventaire tegen inkooprijzen en de permanence de l'inventaire tegen verkoopprijzen, zijn beide alleen bruikbaar in een handelszaak. De laatstgenoemde methode vereist bovendien dat de verkoopprijzen worden bepaald door verhoging van de inkooprijzen met een uniform (of groepsgewijs uniform) winstpercentage.

In een producerend bedrijf werkt men gewoonlijk met jaarlijks vastgestelde standaardprijzen of verrekenprijzen, waartegen men de inkopen en het verbruik boekt. De voorraad grondstoffen tegen standaardprijs, die dan steeds op de rekeningen grondstoffen als saldo voorkomt, wordt op de balans opgenomen. Men probeert, in die standaardprijzen de vermoedelijke inkooprijzefluctuaties in de loop van het jaar te verrekenen, evenals de bijkomende kosten.

Bij alle drie der geschetste methoden krijgt de inventarisatie een nieuwe functie: die van controlemiddel op de juistheid der verrichte boekingen. Men kan nu inventariseren volgens roulerende steekproeven.

A III - 2

Het moderne Bedrijfsleven, no. 4, Maart 1950.

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Personeeldocumentatie.

Naarmate de nieuwe inzichten op het gebied van het personeelbeheer veld winnen, ontstaat meer belangstelling voor personeeldocumentatie, die hiervoor een onmisbaar instrument vormt. In dit artikel worden de te documenteren gegevens besproken, en een wijze van noteren behandeld, met afbeeldingen van de formulieren. De behandeling is vooral toegespitst op de behoeften van het grotere bedrijf. Aan het eind van het artikel vindt men een literatuuropgave.

B a III - 2

Doelmatig Bedrijfsbeheer 2e jaargang Nr. 3, Maart 1950

Het reële nationale product en het reële nationale inkomen.

Rijken van Olst, Dr H. en C. A. Oomens. — Dit artikel geeft een berekening van het reële nationale inkomen (d.w.z. de waarde tegen constante prijzen van de voor verdeling beschikbaar komende goederen en diensten) uit groepsindexcijfers van de productie in de verschillende bedrijven.

Gedeeltelijk worden deze indexcijfers reeds geregeld gepubliceerd, en voor het overige zijn ze speciaal voor dit onderzoek samengesteld. Op deze wijze kan het reële nationale product worden vergeleken met dat van andere jaren; dat wil zeggen, de omvang van de productie van goederen en diensten. Dit gegeven wijkt af van de omvang van de goederen en diensten die beschikbaar zijn gekomen voor verbruik en investering (het reële nationale inkomen). Het (kleine) verschil tussen beide reeksen ontstaat door de goederenruil met het buitenland. Wel zijn in- en uitvoer (in ruime zin) in waarde aan elkaar gelijk, maar bij ongelijke verandering van het prijspeil in binnen- en buitenland zal de *hoeveelheidsverhouding* van invoer en uitvoer zich wijzigen.

De hier gegeven berekeningsmethode van het reële nationale product heeft het voordeel dat zij in staat stelt tot nadere analyse van de verandering volgens bedrijfstakken.

De berekeningen vormen het uitgangspunt voor een volledige integratie van het statistisch materiaal over productie, prijzen en inkomens.

B a III - 2

Statistische en econometrische onderzoekingen, nr. 4, December 1949.

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Critische beschouwingen over de vervangingswaardeleer; VI.: De Vervangingswaarde.

Hensbergen van, H. — In dit artikel beziet schrijver de vervangingswaardeleer, zoals die is geëxposeerd door Prof. Dr J. L. Meij en Prof. van der Schroeff, vanuit het standpunt der subjectieve waardeleer. Hij verwijt genoemde schrijvers, dat zij zich op de subjectieve waardeleer beroepen, doch deze negeren, indien ze een bepaalde consequentie ervan niet kunnen gebruiken.

Volgens hem zijn er talrijke gevallen, waarin de subjectieve waardeleer tot een ander waardeoordeel komt dan de vervangingswaardeleer. Dat komt, want hij, doordat in de vervangingswaardeleer een zeer belangrijke *voorwaarde* voor het optreden van de „echte vervangingswaarde” wordt verwaarloosd: n.l. de mogelijkheid om *tijdig* en *naar believen* te vervangen. In de praktijk is deze voorwaarde in tal van gevallen niet vervuld. Schrijver noemt een aantal voorbeelden betreffende duurzame activa. Het is dan ook volgens schrijver niet juist, dat „activa nooit een hogere waarde kunnen hebben dan door hun vervangingsprijs wordt aangegeven”.

Ook bij niet-duurzame activa kan schaarste tengevolge hebben, dat voor de ondernemer méér van hun bezit afhangt dan de vervangingswaarde.

De „echte subjectieve waarde” wordt bepaald door hetgeen men (terecht of ten onrechte) van de goederen verwacht. Dit kan zich op elk ogenblik wijzigen, door allerlei omstandigheden. Het is onpractisch, om in de boekhouding met zulke veranderingen rekening te houden.

Bovendien is de boekhouding er op gericht, de waarden van in complementair ver-

band samenwerkende onvervangbare goederen afzonderlijk te verantwoorden; en tevens op het afzonderlijk tot uitdrukking brengen van de winst, in de zin van verteerbaar inkomen (opbrengst minus vervangingskosten van geruilde goederen). Voor deze doeleinden zijn subjectieve waarden onbruikbaar.

Volgens schrijver dreigt door het gebruik van de term „waarde” voor de in boekhouding en balans gebruikte „normen tot vaststelling van verlies en winst”, verwarring te ontstaan. Hij acht het van belang, dat men het grote verschil inzicht tussen het analyserend karakter van de grenswaardeleer en het normatieve karakter van de vervangingswaardeleer. Het negeren van dat verschil is volgens hem oorzaak van onbillijke kritiek op de subjectieve waardeleer.

B a IV - 2

Maandblad voor Handelswetenschappen en Handelspractijk, no. 4, Februari 1950.

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Enkele aantekeningen over de gevolgen van de Devaluatie voor de Kapitaalbehoefte en de Kapitaalvoorziening der Ondernemingen.

Ravestijn van, Dr H. P. W. — Het vraagstuk van de gevolgen van de devaluatie voor de bedrijfsfinanciering wordt gesplitst in vier onderdelen:

- a. voor de behoefte aan bedrijfs- of roulerend kapitaal;
- b. voor de behoefte aan vast kapitaal (met name voor nieuwe investeringen);
- c. voor de reeds aanwezige voorraden aan productiemiddelen, in het bijzonder in verband met de afschrijvingspolitiek en de dividenduitkeringen;
- d. voor kapitaalaanbod resp. kapitaalvorming.

Wat sub a. betreft, wordt geconcludeerd, dat de devaluatie het bedrijfsleven zal plaatsnemen voor het vraagstuk van een vergrote behoefte aan risicodragend kapitaal.

Ook de prijzen der investeringsgoederen zullen over het algemeen hoger liggen dan voor de devaluatie, zodat een additionele behoefte aan vast kapitaal is te verwachten.

Verreweg het grootste deel hiervan zal dienen te worden bevredigd door z.g. risicodragend kapitaal, hetgeen een moeilijk vraagstuk scheidt.

Wat sub c. betreft, valt te vrezen dat de fiscus de ondernemingen niet zal toestaan, de verliezen op afschrijvingen in het verleden in mindering te brengen van de fiscale winst. Men zal dan geneigd zijn de uit te keren winst zo klein mogelijk te houden, hetgeen weer betekent dat de onderneming in conflict komt met de eisen van de kapitaalmarkt.

Het uitkeren van dividend in de vorm van bonusaandelen of scrips teneinde de middelen toch in het bedrijf te houden, kan geen oplossing voor dit vraagstuk geven, aangezien dit een stijging van het nominaal kapitaal inhoudt, die alleen bij expansie gewettigd is, terwijl het tevens een ongunstige invloed op de emissiemogelijkheden heeft.

Tegenover vergroting van het investeringsvolume zal het aanbod van „risico-mijdend” kapitaal slechts zeer traag reageren op de devaluatie. En de besparingen van de beter gesitueerden zullen eer af- dan toenemen, zodat het aanbod van „risicodragend” kapitaal uit dezen hoofde zeker niet gelijke tred zal houden met de sterk stijgende vraag. Ook de repatriëring van kapitaal biedt niet veel mogelijkheden. Buitenlandse investeringen zullen waarschijnlijk geen grote omvang aannemen.

De conclusie is, dat de devaluatie zeker de gespannen verhoudingen op de kapitaalmarkt niet zal verbeteren, en dat men zal moeten zoeken naar andere wegen om uit deze impasse te geraken.

B a V - I

De Naamloze Vennoetschap, No. 12, Maart 1950.

Belegging van Fondsen.

Knol, Mr Dr H. D. M. — Dit artikel pleit voor een andere beleggingspolitiek t.a.v. de gelden van pensioenfondsen en andere dergelijke fondsen, dan op het ogenblik in ons land gebruikelijk is.

De beleggingen van dergelijke instellingen bestaan op het ogenblik vrijwel geheel in „niet-risico-dragende fondsen”, d.w.z. obligaties vooral van de staat en pandbrieven, en dan nog voor het overgrote deel in de eigen valuta. Bedrijfseconomisch is hiertegen weinig in te brengen, aangezien de fondsen verplichtingen hebben die eveneens in de eigen valuta luiden; en indien slechts het vermogen intact blijft en voldoende rendabel is i.v.m. de verplichtingen, kan men tegen die politiek niet veel bezwaar maken.

Een andere kwestie is, in hoeverre de mogelijkheid van inflatie een overweging behoort te zijn bij het beleggen van de gelden. Volgens schrijver dienen de deelgerechtigden in een fonds in de toekomst een uitkering te bekomen als nu overeengekomen; maar niet uitgedrukt in munteenheden, doch zoveel mogelijk in de *koopkracht* van de uitkering, welke thans aan hen ten goede zou komen. Hiertoe moet in verschillende

valuta's worden belegd, en een zekere geografische verdeling in acht genomen. Verder is gedeeltelijke belegging in aandelen aan te bevelen, hoewel hiertegen natuurlijk bezwaren zijn aan te voeren in verband met het niet-vast-renderende karakter en de koersschommelingen in verband met de conjunctuur.

Tot besluit adstrueert schrijver zijn mening dat men deze bezwaren niet moet overdrijven.

B a V - 2

Maandblad voor Bedrijfsadministratie, Febr. 1950.

De Zelffinanciering en de Oriëntering der Economie in België (II).

Plouvier, Prof. Dr W., — Zelffinanciering ontmoet twee feitelijke bezwaren van de zijde der aandeelhouders. Het eerste is, dat ze een rechtmatige en voldoende vergoeding van het kapitaal zou beletten. Schrijver meent, dat hiervan alleen sprake kan zijn voorzover vorming van reserves b.v. voor dubieuze debiteuren plaats vindt van de netto winsten na berekening van de tantièmes of ander statutaire toelagen, inplaats van de bruto-winst, via het debet van de verlies en winstrekening.

Hoewel de cijfers aantonen dat in het na-oorlogse België de obligatiefinanciering meer en meer de aandelenuitgifte verdringt, mag dit toch niet zonder meer worden geweten aan ontmoediging der aandeelhouders door de aanleg van reserves voor zelffinanciering. Er zijn een groot aantal andere factoren die hierop invloed hebben, b.v. de meer gelijkmatige distributie van het nationaal inkomen.

Dat zelffinanciering een verdeling van de investeringskapitalen overeenkomstig de hogere belangen van de Belgische economie zou beletten, wordt door de schrijver bestreden. Hij wijst op de gunstige invloed van de zelffinanciering t.a.v. uitbreiding en technische vooruitgang. Hij acht zelffinanciering onmisbaar als aanvulling op het te krappe aanbod op de kapitaalmarkt, en tevens nuttig door haar matigende werking op de vraag naar verbruiksgoederen.

Echter kan zelffinanciering niet als het normale financieringsprocédé gelden, en er moet volgens schrijver worden uitgezien naar middelen om haar gedeeltelijk te vervangen. Hij is geen voorstander van een dirigistische oplossing.

Beter acht hij vrijlating van het bankwezen en de beleggingsmaatschappijen zodat deze hun ware rol kunnen vervullen, weliswaar onder een zeker toezicht van Staatswege. Dit mag echter niets afdoen aan de werking van het winstmotief: rendabiliteit is en blijft de eerste eis. Het is verder zaak, de besparingen van de bevolking te oriënteren naar de rechtstreekse deelneming in de ondernemingen; dit is niet eenvoudig, omdat het vereiste klimaat hiervoor in België nog niet hersteld is.

B a V - 6

Maandblad voor Bedrijfsadministratie, Februari 1950.

Verkrijging van eigen aandelen, III.

Oven van, A. — De opvatting, dat bij verkrijging van eigen aandelen die aandelen ophouden te bestaan, heeft t.a.v. een aantal punten geheel andere consequenties dan de (algemeen aanvaarde) leer dat zulke aandelen als „beleggingsobject” in portefeuille kunnen worden gehouden. O.a. komt dit tot uiting als schrijver, die de eerste mening is toegedaan, nagaat, in hoeverre de belangen van schuldeisers kunnen worden geschaad door het aanvaarden van de „schuldvermengingsleer”. Hij geeft daarbij een beschouwing over de strekking van het wettelijk systeem van vermogensbescherming, zoals dat is neergelegd in de artikelen 38 en volgende van de wet op de N.V. Hij komt tot de conclusie, dat slechts indien men de „vermengingsleer” aanvaardt, de wettelijke bepalingen „het beoogde doel vermogen te bereiken”. Met name wordt dit duidelijk bij beschouwing van de publiciteitsverplichtingen der N.V. t.a.v. haar kapitaals- en vermogenspositie. Die verplichtingen (ex art. 37c en 42c) missen de door de wetgever gewenste uitwerking, indien, zoals volgens de heersende leer mogelijk is, van de verkrijging der eigen aandelen naar buiten niets blijkt.

De „schuldvermengingsleer” gaat er (volgens schrijver terecht) van uit, dat het „eigen aandeel” géén beleggingsobject is, omdat het niet *bestaat*. Als (fictief) beleggingsobject is het eigen aandeel riskant (daar het ex art. 38a verboden is, het beneden pari te „verkopen”), en tevens lastig (uit hoofde van de plicht tot vermelding van het geplaatst kapitaal ex art. 37c). Slechts als er behoefte bestaat aan kapitaalsvermindering, moet een N.V. zich eigen aandelen aanschaffen, omdat die aanschaffing kapitaalsvermindering is.

In de praktijk wordt het eigen aandeel wél als beleggingsobject gebruikt. Dat is eruit te verklaren dat alle geleerden deze figuur bestaanbaar achten.

Men kan van de man van de praktijk dan niet verwachten dat hij zal inzien dat ze in werkelijkheid niet bestaat.

B a V - 8

De Naamloze Vennoetschap, nr. 12, Maart 1950.

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

The Foreman's Place in Management.

Management Data Sheets. — Dat is de titel van nummer 51 van de organisatiebladen welke regelmatig worden gepubliceerd. Het houdt zich bezig met een gedetailleerde bespreking van de aspecten van de functie van werkmeester. Achtereenvolgens komen ter sprake: de aard van de functie; de vereiste kennis; de verantwoordelijkheden; de bevoegdheden; leiderseigenschappen; kennis van planning techniek; de transformatie van uitvoerder in leider.

B a VI - 16

Factory Management and Maintenance, Jan. 1950.

Control Board Makes Foremen Watch Costs

Archer, John O. — Voor de kostenbewaking in de afdelingen wordt in het door dit artikel behandelde bedrijf gebruik gemaakt van een controle bord dat uitgevoerd is als een „peg-board”. Voordelen: de werkmeesters worden meer „budget concious”; worden gestimuleerd tot sneller ingrijpen; geeft een duidelijker beeld; is eenvoudiger te maken.

Als basis geldt de maandbegroting der werkmeesters. Alle kostenbestedingen waartoe deze bevoegdheid bezitten worden op het bord geregistreerd. Het bord loopt over 12 maanden. Daarna wordt het gefotografeerd teneinde er in de toekomst eventueel nog weer op terug te kunnen vallen.

Het bord wordt bijgehouden door het bedrijfsbureau waar alle documenten betreffende kostenverbizondering binnen komen.

B a VI - 18

Factory Management and Maintenance, Febr. 1950.

Werkplanning: Het belang van een doelmatige indeling van het werk, met als voorbeeld de gang van zaken in een bakkerij.

Frische de, L. G. — Aan iedere planning moet een efficiency-onderzoek vooraf gaan, wil zij doeltreffend zijn.

Met gebruikmaking van de terminologie en methode welke gebruikt worden bij de Bedrijfskadertraining, worden in dit artikel de verschillende fasen van zulk een voorbereidend onderzoek geschetst, aan de hand van het voorbeeld van het deegmaken voor wittebrood.

De eerste fase omvat de werkontleding in „stappen”, (b.v. bij elkaar brengen en mengen der grondstoffen; laten rijzen van het deeg enz.). Bij elke stap worden de kritische punten vermeld waarop gelet dient te worden.

De tweede fase bestaat in de taakanalyse der „stappen” aan de hand van die kritische punten. De taakanalyse geeft weer de gegevens voor tijdstudies e.d.

In de derde plaats moet de route door de gebouwen worden beoordeeld op doelmatigheid, met behulp van de gegevens uit de twee eerste fasen. Men maakt hierbij meestal gebruik van plattegronden. Vaak leidt dit onderzoek tot verbetering van hulpmiddelen of installaties. (b.v. aanschaf van wagentjes voor broodvervoer, of van een warmwatertank)

De vierde en laatste fase van het vooronderzoek bestaat in de beoordeling der taakanalyse op efficiency. Zij zal in een volgend artikel worden behandeld.

B a VI - 19

Het Moderne Bedrijfsleven, no. 4, Maart 1950.

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Meting van de arbeidsproductiviteit.

Juchem van, Ir. J. H. — Dit artikel behelst een voorstel, om de arbeidsproductiviteit te meten aan de toegevoegde waarde per man, gecorrigeerd op wijzigingen in prijzen en muntwaarde. Een aldus berekend indexcijfer zou volgens schrijver hanteerbaarder zijn voor b.v. een afdelingschef, dan gegevens waarbij wordt uitgegaan van het aantal eenheden product die zijn voortgebracht.

B a VII - 1

Tijdschrift voor Efficiency en Documentatie, nr. 3, Maart 1950.

De nivelleringsverschijnselen in de lonen en salarissen.

Studiegroep voor Personeelsbeleid van het N.I.V.E.

In dit rapport wordt vastgesteld, dat de gerichte loonbepaling een belangrijke nivellering heeft veroorzaakt van de vroegere loonverschillen; zowel van die tengevolge van de economische factoren, die bij vrije loonvorming verschillen tussen het loonniveau der bedrijven veroorzaken, als van verschillen, die verband houden met het verschil in vakbekwaamheid.

Daarbij komt, dat de hogere inkomens nog eens extra door de sterke belasting-progressie worden getroffen.

Mede door een en ander is een tekort aan normale toevoer van vakbekwame krachten zowel in de lagere als in de hogere functies ontstaan. Dit heeft een geleidelijke waardevermindering van het arbeidspotentieel van ons volk tengevolge. Daarom achten de samenstellers van het rapport een wijziging van de loon- en salarispolitiek nodig. Het plafond van de loon- en salarisschaal moet worden verhoogd, zoveel mogelijk met handhaving van het minimum. De vakbekwame arbeid zal dan relatief hoger beloond kunnen worden. In verband daarmee en ter bevordering van een grotere differentiatie in de lonen en salarissen, wordt aangeraden het aantal groepen, waarvoor een maximum gemiddelde beloning is vastgesteld, uit te breiden. Tenslotte zou zo nodig de sterke progressiviteit van de inkomstenbelasting kunnen worden getemperd.

B a VII - 2

Tijdschrift voor Efficiency en Documentatie, nr. 3, Maart 1950.

Werkclassificatie.

H. J. Vermeulen, Ir J. M. Matthijssen, Drs W. J. de Jonge, A. Boersma, A. d. Vermeulen.

Schrijvers leveren commentaar en critiek op beschouwingen over genormaliseerde werkclassificatie die in het Decembern timer van hetzelfde blad zijn gepubliceerd. Interessant is o.a. het commentaar van Ir. Matthijssen, die een toelichting geeft op de wijze, waarop de genormaliseerde methode is tot stand gekomen alsook op het doel dat ermee wordt beoogd.

Hij waarschuwt voor een „overmaat aan wetenschappelijkheid” in deze materie.

B a VII - 4

Tijdschrift voor Interne Bedrijfsorganisatie, no. 3, Maart 1950.

Kan taakvorming methodisch gebeuren?

Dit kan niet alleen, maar het is nodig dat taakvorming stelselmatig wordt ter hand genomen. Hiertoe dient men eerst de te verrichten werkzaamheden te inventariseren, te beschrijven en te analyseren, waarbij reeds de criteria voor latere indeling naar voren komen. Vervolgens moeten de aldus omschreven werkzaamheden worden gekwantificeerd, hetgeen veronderstelt dat men over prestatienormen beschikt. Tenslotte volgt het groeperen, waarbij vooral gelet moet worden op de mogelijkheden van mensen, en op de organisatiestructuur die men uiteindelijk wil bereiken. Het groeperen is dus allerminst een mechanisch combineren van verwante werkzaamheden; er komt intuïtie en organisatorische aanleg bij te pas.

B a VII - 5

Doelmatig Bedrijfsbeheer, Nr 3, Maart 1950.

Witte Raven en schapen met 5 poten

In de praktijk worden talrijke en gevarieerde fouten gemaakt met betrekking tot de taakvorming. Zo wordt een taak te groot of te klein gemaakt; „dure” en „goedkope” arbeid worden vaak in één taak gecombineerd; soms ook omvat een taak bezigheden die elkaar in de weg staan, of die teveel verscheidenheid van eigenschappen eisen. Andere fouten zijn b.v. te grote eenzijdigheid of te grote heterogeniteit, onvoldoende scheiding tussen uitvoering en controle, en gebrek aan eenheid van bevel. Het is nodig dat taakvorming met zorg en stelselmatig plaats vindt, en dat daarbij zoveel mogelijk rekening gehouden wordt met een normale spreiding in de menselijke eigenschappen. Ook moet men de opzet zo nodig aanpassen aan gewijzigde omstandigheden: taakvorming dient dynamisch te zijn, en bewust te worden toegepast door alle betrokkenen.

B a VII - 5

Doelmatig Bedrijfsbeheer, Nr 3, Maart 1950.