

BOEKBESPREKINGEN

Dr. H. J. Kruisinga: VRAAGSTUKKEN VAN DIRECTIE-VOERING IN GEOGRAFISCH GEDECENTRALISEERDE BEDRIJVEN. Leiden 1956.

door H. Reinoud.

Ons land is met monografieën op het gebied van leidinggeven aan en organisatie van bedrijven niet bepaald verward, zodat een publicatie als de onderhavige aanspraak mag maken op bijzondere belangstelling en op een uitvoeriger bespreking dan gebruikelijk. Daartoe is te meer aanleiding nu de schrijver, vroeger lector in de leer der organisatie aan de Nederlandse Economische Hogeschool, op dit werk aan de Universiteit van Amsterdam cum laude tot doctor in de economische wetenschappen is gepromoveerd.

Het probleem dat schrijver bezig houdt is de „verzwakking van de bestuurskracht” van de centrale leiding, vooral de aantasting van de eenheid van beleid en de gelijkgerichtheid van handelen bij geografisch gedecentraliseerde bedrijven. In verband daarmee geeft hij in het eerste deel van zijn boek een analyse van de aard en de omvang van de werkzaamheden van de centrale leiding, in het bijzonder gericht op en nader uitgewerkt voor bedrijven met gedecentraliseerde vestigingen (67 blz.), in het tweede deel een uiteenzetting van de organisatieprocedures ten dienste van daarbij blijkende vraagstukken (44 blz.), om tenslotte in een uitvoerig slothoofdstuk de meest doelmatige organisatiestructuur voor dit soort bedrijven te verkennen (55 blz.).

Bij bestudering van het werk blijkt, dat de eigenlijke probleemstelling in verschillend opzicht begrensd wordt: zo vinden *uitsluitend de nadelen*¹⁾ van geografische decentralisatie belichting, wordt de *decentralisatie* als een *datum* gezien, m.a.w. er is geen afwegen van de voor- en nadelen van centralisatie en decentralisatie bij vrije keuze, staat de schrijver in feite het *grootbedrijf met zijn vele internationale vertakkingen*, dus niet zo zeer decentralisatie „binnen een stad, interstedelijk, interprovinciaal”, voor ogen en wordt de invloed van de *persoonlijkheid van de leider(s)* bewust buiten beschouwing gelaten.

Als men bij het lezen deze vereenvoudigingen goed voor ogen houdt en de studie vooral als een partiële bijdrage tot het onderwerpelijke vraagstuk ziet, dan behoeven tegen deze beperking van de probleemstelling niet al te veel bezwaren te rijzen, vooral daar de schrijver zelf enige malen aan de over-accentuering en eenzijdigheid van zijn beschouwingen herinnert. Wel zijn er m.i. bedenkingen aan te voeren tegen het feit, dat de schrijver in zijn studie de problematiek van het grootbedrijf enerzijds en die van gedecentraliseerde bedrijfsvoering anderzijds niet uit elkaar houdt. Daardoor zegt men al lezende herhaaldelijk, soms van bladzijde tot bladzijde: maar al deze nadelen en vraagstukken gelden evenzeer voor het gecentraliseerde grootbedrijf met zijn grote functionele afstand tussen leiding en uitvoering!

Weliswaar heeft de schrijver dit feit zelf onderkend (blz. 9 en blz. 74), maar het heeft hem klaarblijkelijk geen aanleiding gegeven daaruit de consequenties te trekken voor de systematiek en de aanpak van zijn studie.

Bij zijn analyse van het leidinggeven gaat schrijver in navolging van Limperg uit van de onderscheiding in constituerende, dirigerende en controlerende arbeid en ziet dus in het dirigerende element het wezenlijke van de leidinggevende arbeid. Omdat dirigerende arbeid geïsoleerd niet voorkomt en meestal met constituerende en controlerende arbeid is verbonden, is er nu volgens de schrijver behoefte aan een nieuwe term. Hij noemt daarom dan dirigerende arbeid met de daarmee verbonden constituerende en controlerende werkzaamheden *directie-voering*.

De werkzaamheden van de topleiding ziet schrijver in het bijzonder in het uitzetten van de koers op lange termijn, extern en intern (A en B), de daarmee samenhangende voorbereidende of constituerende arbeid (C), besluitvorming en -overdracht (D), de controle en coördinatie (E), op welke soorten arbeid hij dan nader op vrij uitvoerige wijze ingaat.

Een enkele kanttekening hierbij. Op blz. 19 vermeldt de schrijver dat een essentiële taak van de leider is: „het vaststellen van de algemene bedrijfspolitieke richtlijnen — de hoofdlijnen van het beleid”. Daarmee in tegenspraak lijkt zijn tevoren gemaakte opmerking (blz. 15): „De dirigerende arbeid daarentegen kan nooit ontbreken: de „policy-making” kan gedelegeerd worden, maar „decision-making” niet! Wanneer men de arbeid van de centrale leiding van een bedrijf waarneemt, dan blijkt dat weliswaar allerlei staf- en executieve functionarissen zich met de formulering van het bedrijfsbeleid bezighouden, maar dat daaruit slechts adviezen voor de centrale leiding resulteren. Deze moet zelf en aan de hand van die adviezen en met gebruikmaking van haar eigen aparte en meestal veel breder ziende persoonlijke ervaring opnieuw en vaak langdurig beraad houden over de verschillende aspecten van de bedrijfspolitiek en dan vooral in hun onderling verband. Dat beraad vraagt een zeer groot deel van de tijd van een directie en aan het eind ervan komen dan de basisbeslissingen zich meer dan eens als het ware vanzelf aandienen. De eigenlijke „policy-making” in deze zin is een typische taak van de topleiding en

kan niet gedelegeerd worden. Zij is zo op de voorgrond tredend dat sommige leiders van bedrijven hun directieraad als „policy board” bestempelen. Een topleiding, die alleen maar aan de lopende band beslissingen zit te nemen, bestaat niet.

Typisch voor een zekere onvolkomenheid in de aansluiting der formuleringen, die men in dit eerste deel wel meer aantreft, zijn daarop volgende uitspraken en beschouwingen van de schrijver, die doen blijken dat hij zich wel gelijkij van het primaat van de beleidsvorming rekenschap geeft, bijv. op dezelfde blz. 15: „De topleiding trekt zich dan meer terug op de algemene bedrijfspolitieke richtlijnen, terwijl lagere leidinggevende echelons de bemoeienis met de bestuursvoorschriften en uitvoeringsrichtlijnen overnemen.”

Een theoretisch interessant punt in de uiteenzettingen van de schrijver is, dat hij de coördinatie in de leiding tot de controlearbeid rekent. Het begrip controle wordt door schrijver verschillend omschreven. Op blz. 25 staat: „Het begrip controle zal worden gehanteerd in de zin van kritische waarneming en *beoordeling* van de uitvoering.” Dit begrip lijkt mij aan te sluiten aan de Nederlandse opvattingen. Op blz. 29 wordt evenwel als onderdeel van de controlearbeid genoemd: „het beoordelen van de wijze van uitvoering aan de hand van de verkregen informatie, *alsmede het op grond daarvan treffen van maatregelen* om de geconstateerde nadelige afwijkingen op te heffen.” Deze omschrijving ligt meer in de richting van het Engels-Amerikaanse begrip control. Op blz. 30/31 staat echter weer geschreven: „Het kan en mag niet tot de taak van de controleorganen worden gerekend om tot een *beoordeling* te komen. Hiervan dienen zij zich te onthouden.” Vermoedelijk bedoelt hij in het laatste geval het zoeven genoemde „treffen van maatregelen om de geconstateerde nadelige afwijkingen op te heffen”, hetgeen evenwel iets anders is dan beoordelen, dat bezwaarlijk los gedacht kan worden van controlearbeid.

De uitbreiding van het begrip controle tot het treffen van maatregelen, d.i. in feite tot de dirigerende arbeid, is m.i. weinig doelmatig. Wel wordt op die manier bereikt, dat coördinatie tot de controlemiddelen kan worden gerekend, maar noch de theoretische analyse, noch de praktijk is daarmee gebaat.

Wanneer men coördinatie ziet als het zoveel mogelijk harmonieus op elkaar afstemmen van deeltaken of deelverrichtingen dan zal dit afstemmen plaatsvinden en aan het begin van de actie — en heet dan werkvoorbereiding, planning, e.d. — en tijdens de actie, omdat een aanvankelijke, zelfs zorgvuldige werkvoorbereiding niet altijd een harmonisatie tijdens het verdere verloop van de actie garandeert.

Het eerste begrip coördinatie — technische coördinatie — rekent schrijver tot de constiterende arbeid, het tweede — persoonlijke coördinatie — tot de controle.

Goed bezien is voor de tweede vorm van coördinatie nodig: 1. waarnemen, 2. het waargenomene toetsen aan het beeld van de uitvoering zoals dat zou moeten zijn, 3. overwegen hoe eventuele, aldus waargenomen, disproportionele ontwikkelingen gecorrigeerd kunnen worden, 4. het geven van nadere aanwijzingen of beslissingen voor de verdere uitvoering.

Uit deze opsomming blijkt, dat coördinatie een samengestelde bedrijvigheid is. Eigenlijk behoren alleen 1 en 2 tot het begrip controle, zoals in ons land gebruikelijk. Het is dan ook moeilijk de persoonlijke coördinatie te etiketteren. Voelt men het accent in de samengestelde actie voor alles op het „ingrijpen” liggen, dus op het hierboven vermelde sub 4, dan zal men coördinatie als element van de dirigerende arbeid waarden. In elk geval lijken mij controle en coördinatie als begrip niet zonder meer identiek. Veeleer ware te overwegen om de persoonlijke coördinatie als een afzonderlijk deelelement van de leiding te zien.

Na de vrij uitvoerige behandeling van de door hem gebruikte begrippen komt de schrijver in de rest van het eerste deel goed op dreef. Wie de daar behandelde materie uit de praktijk kent zal de betreffende bladzijden met interesse en veelal met instemming lezen.

In het tweede deel van zijn studie bespreekt Dr Kruisinga het nut en de betekenis van organisatieprocedures. Voor wie op de hoogte is van de colleges van Prof. Limperg of van een daarop gebaseerd leerboek bevat dit hoofdstuk, overigens goed geschreven, weinig nieuwe gezichtspunten. Het is jammer dat schrijver aan de belangrijke berichtgevings- en rapporteringsprocedures slechts enkele bladzijden wijdt, want juist op dit terrein zijn studies en beschouwingen schaars. Grappig is de drukfout op blz. 81, waardoor de veel omstreden *stafbureau's* van het hoofdkantoor „*strafbureau's*” worden geheten!

Wat de bedrijfsbegroting betreft is schrijver van mening, dat deze in ons land nog maar beperkte toepassing heeft gevonden, hetgeen hij wijt aan de omstandigheid dat de budgettering in ons land uit administratieve kringen is voortgekomen, waardoor te veel nadruk is komen te liggen op de theoretisch-administratieve vervolmaking van de budgetteringsprocedure als controlemiddel en te weinig op het gebruik van de bedrijfsbegroting als beleidsinstrument.

De ervaring doet inderdaad vermoeden, dat een goed systeem van budgettering nog maar in weinig bedrijven is ingevoerd, maar of de daarvan door de schrijver gegeven

verklaring de juiste is, is m.i. onzeker. Het zou ook zeer goed kunnen zijn dat de bedrijfsbegroting èn als beleidsinstrument èn als controlemiddel in een te perfectionistische vorm wordt aanbevolen en/of dat de bedrijfsleiders optien tegen de vaak zeer aanmerkelijke personeelsuitbreiding, die een doeltreffend systeem van budgettering vraagt. Meer oorzaken zijn trouwens mogelijk. In elk geval weten wij m.i. te weinig van de werkelijke oorzaken af en het zou met het oog op de produktiviteit en efficiency in de bedrijven zeker van groot nut kunnen zijn indien „ergens” terzake een grondig en deskundig „empirisch” onderzoek bij een groot aantal bedrijven zou worden ingesteld. Bij een goede opzet van een dergelijk onderzoek en de beschikking over voldoende onderzoekers van kwaliteit zouden gelden daarvoor, bijv. uit de zgn. tegenwaarderekening, ongetwijfeld goed besteed kunnen blijken.

Het laatste deel van het boek handelt over de bijdragen van de organisatiestructuur tot doelmatige directie-voering bij geografische spreiding van bedrijven en is naar mijn smaak het aantrekkelijkste deel van het boek. De organisatie- of bedrijfsstructuur²⁾ is in ons land, afgezien van de diepgaande behandeling van zijn grondslagen door Limperg c.s., eigenlijk een verwaarloosd hoofdstuk in de theoretische en toegepaste organisatieler. Toen ik in juni 1952 voor de Vereniging van Comptabele Ambtenaren bij Overheidsbedrijven een voordracht hield over „De organisatiestructuur van het bedrijf en haar betekenis voor de efficiency” heb ik melding gemaakt van het feit dat in de gehele naoorlogse efficiëncyliteratuur in ons land geen enkel artikel te vinden was over de organisatiestructuur van het bedrijf, behoudens een beschouwing van ir V. W. van Gogh in het Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie (september 1950) over de spanwijdte van het gezag bij Diensten van Gemeentewerken.³⁾ Nadien is er enige meerdere aandacht voor deze materie gekomen. Kruisinga maakte de organisatiestructuur tot onderwerp van zijn openbare les (1953) en in verschillende periodieken komen de laatste jaren fragmentarische opmerkingen voor over aspecten van de bedrijfsstructuur. Opvallend zijn ook de beschouwingen die over de organisatiestructuur, althans over het nut van organisatieschema's, voorkomen in de rapporten van de C.O.P.-teams, die bedrijven in de U.S.A. hebben bezocht.

Kruisinga bespreekt de organisatiestructuur in zijn betekenis voor de versterking van de bestuurskracht door eerst omstandig in te gaan op de voor- en nadelen van twee uiterste typen, n.l. een volstrekt gezag van de hoofdkantoorafdelingen over hun verlengstukken in de gedecentraliseerde vestigingen, die geen overkoepelende regionale leider kennen of een volstrekt gezag van de regionale leider over het geheel, waarbij geen band bestaat tussen de vakspecialistische⁴⁾ afdelingen van het hoofdkantoor en die van de vestiging.

Daarna behandelt hij dan het compromis — door hem „synthese” genoemd — waarbij de vestigingen èn een centrale leider kennen èn er bepaalde verbindingen tot stand gebracht worden tussen de vakafdelingen van het hoofdkantoor en de gedecentraliseerde eenheid.

Als voorwaarden voor een goede werking van deze laatste structuur vermeldt de schrijver: een nauwkeurige omschrijving van bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de regionale leider en de chefs van de vakafdelingen, het leiden van alle technische aanwijzingen en voorschriften voor de gedecentraliseerde vakafdelingen over de regionale chef en een zich zoveel mogelijk bepalen van de hoofdkantoorafdelingen tot vaktechnische voorlichting.

Men krijgt de indruk dat de schrijver bij dit alles sterk aan schriftelijk contact tussen de vakspecialisten denkt. Voor persoonlijk contact schakelt hij aparte niet-specialistische contactorganen in. Een dergelijke gang van zaken lijkt mij niet aan te bevelen. Persoonlijk contact tussen de beide groepen vakspecialisten is, zij het natuurlijk met mate, noodzakelijk willen zowel instructie als vaktechnische voorlichting niet onpraktisch en bureaucratisch verlopen. Dat in enkele gevallen de geografische afstand op dit punt eventueel moeilijkheden kan opleveren lijkt mij geen reden om het persoonlijk contact tussen de vakspecialisten als voorwaarde niet te noemen.

Een belangrijk bezwaar van andere aard acht ik voorts, dat de schrijver de functie van de vakspecialistische afdelingen van het hoofdkantoor in feite beperkt tot het geven van informatie en advies, soms van instructie. Hij ziet n.l. aldus de controlerende functie van deze afdelingen voorbij. De oorzaak daarvan is waarschijnlijk gelegen in de omstandigheid, dat hij bij de formulering van zijn aanbevelingen in de eerste plaats het oog richt op de situatie en de behoefte aan goede verhoudingen in de gedecentraliseerde vestigingen. Misschien ook voelt hij het controle-element als een storend element voor het verkrijgen van een klimaat, waar vóór alles het steunend en adviserend element van de vakspecialisten van het hoofdkantoor tot zijn recht komt.

Zoals schrijver echter in het eerste deel van zijn boek zelf doet uitkomen is het voor de topleiding van een bedrijf van groot belang, dat zij de zekerheid heeft dat het uitgestippelde bedrijfsbeleid goed ten uitvoer wordt gebracht, m.a.w. ook de controle ten be-

hoeve van de hoogste leiding moet bij het formuleren van de voorwaarden, waaraan de organisatiestructuur en zijn werking moeten voldoen, nadrukkelijk in beschouwing komen. En het is deze controle — waarbij niet in de eerste plaats aan financiële controle moet worden gedacht —, die in tal van gevallen hogere eisen stelt aan het verband tussen hoofdkantoor en vestiging dan de schrijver vermeldt. Er ligt overigens in de functiecombinatie van voorlichting en controle door hoofdkantoorafdelingen ten aanzien van de vestigingen wel een probleem.

Het is vermoedelijk ook door de eliminering van het controle-element bij de uitwerking van zijn probleemstelling, dat de functies van de externe en interne accountant, die toch verband houden met zijn onderwerp, door de schrijver nergens vermeld worden.⁵⁾

Gelijk reeds opgemerkt wil schrijver de persoonlijke contacten tussen hoofdkantoor en vestiging door speciale contactorganen doen effectueren. Men kan daarover verschillend denken maar ik zie in het doel, waartoe de auteur deze contactorganen aanbeveelt, weinig heil. Zij kunnen het vakspecialistisch contact niet vervangen, maar kunnen wel in de functie, die de schrijver ze toebedeelt, nieuwe complicaties scheppen. Weliswaar kan meer algemeen gericht contact zeer nuttig zijn, bijv. het door schrijver genoemde „klimaat snuiven”, maar het moet dan door functionarissen „hoog in de hiërarchie” worden gelegd. Of een directie-secretaris daarvoor geschikt is, zoals schrijver op blz. 161 als mogelijkheid suggereert, hangt geheel af van diens functie en taak en persoonlijk „poids”.

In dit verband zij opgemerkt, dat het vrij grote aantal vice-presidents dat men bij verschillende bedrijven in de U.S.A. aantreft, naast nadelen o.a. het voordeel heeft, dat één of meer van hen regelmatig de vestigingen kan afreizen en daardoor op adequate wijze — hij weet wat er in de top gaande is en heeft „top” status — contact kan leggen.

De vermelding van de tweede groep speciale contactfunctionarissen op blz. 162 bovenaan, t.w. landenchefs, e.d., lijkt mij op een misverstand te berusten. Zoals ook uit het daarbij weergegeven schema blijkt, zijn deze in het *lijnverband* tussen topleiding en vestiging ingeschakeld en kunnen dus bezwaarlijk „de bijzondere opdracht krijgen om contacten tussen de principalen en de vestigingen te onderhouden”, want het is een deel van hun normale functie en taak.

Het gevaar van de derde organisatievorm ziet de schrijver in de mogelijkheid dat de bemoeienis van de vakafdelingen op het hoofdkantoor sterk terugloopt en voorts vooral daarin, dat „het gepresenteerde compromis als stelselfout de uitholling van de eenheid van leiding behoudt” (blz. 158).

Wat het eerste gevaar aangaat: ik heb de organisatievorm, ongeveer zoals de schrijver die voorstaat, op een uitgebreid gebied langdurig en van dichtbij in zijn werking kunnen waarnemen en weet daardoor, dat de nadelen — in het algemeen aan te duiden als een streven naar autonomie van de vestigingen — inderdaad niet gering zijn. Deze vorm aan te duiden als „de synthese”, zoals het opschrift luidt van de blz. 144 t/m 159, suggereert dan ook te veel.

Het zou van waarde zijn geweest indien de schrijver in dit verband nog meer naar voren had gebracht, dat voor een bevredigende werking van een dergelijke organisatievorm een goede teamgeest en een „plein coeur” aanvaarding van elkaars functies en taken in en om de topleiding — en daar ontbreekt bij tal van bedrijven veel aan — belangrijke voorwaarden zijn (zie ook de bevindingen van Simon c.s., vermeld in het overzicht op blz. 73, punt 4). Wel wijst hij op blz. 160 e.v. op de noodzaak van een goed geestelijk klimaat en wederzijds begrip in het gehele bedrijf, maar speciale onderzoeken wijzen in toenemende mate uit, dat daarbij de topmanagementsituatie primair is.

Het tweede door schrijver gesignaleerde gevaar van de derde organisatievorm, n.l. de uitholling van de eenheid van leiding, behoeft er m.i. niet altijd te zijn. Wanneer leiders van vestigingen het als een voorwaarde voor „eenheid van leiding” voelen om het recht en de bevoegdheid te hebben alles in hun bedrijf alleen te mogen regelen en doen, en zich aldus verstricken in macht- en prestigegevoelens van klein formaat, dan heeft schrijver stellig gelijk. Maar er is ook een andere conceptie van het begrip „eenheid van leiding” denkbaar, waarbij het door de schrijver geduchte gevaar van de compromis-oplossing niet of althans veel minder geldt. In hoeverre die tot gelding komt hangt af van de keuze van de betreffende leiders, hun vorming en de geest in het gehele concern.

Na bovenstaande aantekeningen nog enige opmerkingen van meer algemene aard.

Het valt op dat in geen enkel verband de handleiding voor de organisatiestructuur wordt genoemd, terwijl toch juist de „management guide” voor het onderhavige probleem zeker van betekenis is. De praktijk leert bovendien dat en hoofdkantoor en vestiging vaak grote behoefte hebben aan een goed inzicht in elkaars inwendige bouw. Het niet vermelden van dit organisatiemiddel treft te meer omdat schrijver de „management guide” in zijn openbare les uitdrukkelijk heeft genoemd. Trouwens, veel verband tussen die les en het laatste werk van schrijver is niet te onderkennen. De termen „kostenmotief” en „bestuursmotief”, in de openbare les verschillende malen gehanteerd, treft men in de onderhavige studie niet meer aan. Indien de reden daarvan zou zijn, dat schrijver zijn

begripsleer op deze punten heeft herzien, zou ik dit toejuichen, want het bestuursmotief is evenzeer een kostenmotief, waardoor het naast of tegenover elkaar stellen van beide motieven terminologisch geen aanbeveling verdient.

Kruisinga neemt voorts een vestiging *als* een vestiging tout court, m.a.w. hij gaat niet na of zijn uitgangspunten en conclusies nu al dan niet juist zijn en tot hun recht komen of kunnen komen t.a.v. ieder van de functies: verkoop, produktie, inkoop, organisatie en efficiency, administratie, enz.. Daarom is het jammer dat hij klaarblijkelijk geen gelegenheid heeft kunnen vinden zijn bevindingen te toetsen aan de in augustus 1954 verschenen publicatie van de Controllership Foundation Inc. in de U.S.A. over een onder leiding van Prof. Herbert A. Simon c.s.⁶⁾ ondernomen onderzoek naar „Centralization vs. Decentralization in organizing the Controller's Department". De aanpak van deze studie is geheel anders dan die van Kruisinga. Zij heeft als uitgangspunt de controller's functie, berust op een vrij uitgebreid en kostbaar empirisch onderzoek bij zeven grote maatschappijen, o.a. door individuele interviews met meer dan 400 personen, en neemt vijf factoren in beschouwing:

1. the structure of the accounts and reports,
2. the geographical location of accounting functions,
3. formal authority relations,
4. loyalties,
5. channels of communication.

Het onderzoek verschilt voorts van dat van Kruisinga doordat waarschijnlijk geen overzeese vestigingen in de uiteenzettingen zijn betrokken, hetgeen voor een vergelijking tussen beide studies m.i. niet zo belangrijk is.

Voor een deel sluiten de beschouwingen en conclusies van Simon c.s. aan bij die van Kruisinga, maar op sommige punten wijken zij daarvan soms niet onbetekenend af.

Om enig inzicht te geven in de gevolgde methodiek van onderzoek en de conclusies in de beide studies stel ik hieronder enige verschillen tegenover elkaar, zoals die bij de behandeling van het *organisatiestructuurprobleem* blijken.

1. *Kruisinga*: volgt min of meer de deductieve methode (getoetst aan eigen praktijkervaring);
Simon c.s.: onderzoeken zonder voorafgaande uitgangspunten de praktijk bij zeven verschillende bedrijven en bij negen gedecentraliseerde vestigingen daarvan. Aan de hand van dit onderzoek komen zij tot bepaalde, overigens bedachtzaam geformuleerde conclusies en wijzen enige malen op het feit dat hun onderzoek ondanks de uitgebreidheid toch nog van te beperkte omvang is voor al te definitieve uitspraken.⁷⁾
2. *Kruisinga*: neemt bij zijn beschouwingen een vestiging als vestiging tout court, m.a.w. hij toetst zijn normatieve aanbevelingen niet aan aparte functies als verkoop, produktie, inkoop, administratie, enz.;
Simon c.s.: nemen alleen de controller's functie in beschouwing, ontleden die in deel-functies en gaan aan de hand daarvan de situatie afzonderlijk na en voor de produktie-, en voor de verkoopafdeling van de vestiging; een gedifferentieerder verkenning dus (De verhouding *tussen* de factory manager en de sales manager wordt in het midden gelaten).
3. *Kruisinga*: van de vier mogelijkheden wat betreft de functionele plaatsing van de factory accountant in de organisatiestructuur, n.l.
 - a. alleen onder het gezag van de regionale chef, (factory manager of sales manager) zonder inspraak van de vakspecialisten van het hoofdkantoor,
 - b. alleen onder het gezag van de regionale chef met geclausuleerde inspraak van de vakspecialisten van het hoofdkantoor,
 - c. alleen onder het gezag van de vakspecialistische afdeling van het hoofdkantoor (controller's department),
 - d. gelijkelijk onder het gezag van beiden („authority over the factory divided")
kiest *Kruisinga* tenslotte in zijn „synthese" beslist vóór b.
Simon c.s.: merken op, dat zij deze figuur (b) bij geen van de zeven bedrijven zijn tegengekomen (ook niet a). Bij drie bedrijven bleek de fabrieksadministrateur direct onder de controller's afdeling van het hoofdkantoor te ressorteren (c). Bij de overige vier bedrijven was er gedeeld gezag (d).
4. *Kruisinga*: gaat zonder voorbehoud van eenhoofdige leiding uit;
Simon c.s.: a. komen allereerst tot de conclusie dat, voorzover uit hun onderzoek blijkt, gedeeld gezag mogelijk is;
b. echter onder voorwaarde dat de lijnfunctionarissen (leiders van de operationele onderdelen van het hoofdkantoor en van de vestiging) volle belangstelling hebben voor de arbeid van de fabrieksadministrateur en hem in zijn werk steunen.
Bij zeven van de negen vestigingen was dat zo. Bij de twee andere, waar gedeeld gezag was, vreesde de fabrieksdirecteur aantasting van zijn macht door de controller's

afdeling (a threat to his managerial prerogatives) en wat de hoofdzaak was, de „company manufacturing executives” gaven de fabrieksadministrateur weinig steun in zijn pogingen om de „attention-directing services” van zijn afdeling op te voeren. Citaat blz. 83: „The survey team's thinking on this point has been set forth at length because there has been much disagreement among writers on administration and among practicing managers on the essentiality of unity of command. Until further studies can be made on this point, the evidence cited here indicates that a division of formal authority over the factory accountant is entirely workable, provided that the controller's department has acceptance and support of company manufacturing executives. A man *can* (cursivering van Simon c.s.) serve two masters provided that the two masters are not working at cross purposes.”

5. *Kruisinga*: gaat, gelijk opgemerkt, uit van eenhoofdige leiding in handen van de regionale chef;

Simon c.s.: gedeelde verantwoordelijkheid is mogelijk, maar nu komt een merkwaardig, overigens wel realistisch argument: Er blijkt in het algemeen veel wrijving te zijn wanneer de controller zijn „verlengstuk” in de vestiging naar elders wil overplaatsen. Evenwel is een goed systeem van overplaatsing belangrijk voor de vorming en training van de groep fabrieksadministrateurs en daarom is er *waarschijnlijk* toch enig voordeel in gelegen om de bedrijfsadministrateur formeel alleen aan de controller van het hoofdkantoor ondergeschikt te maken!

6. *Kruisinga*: de *technische aanwijzingen* en voorschriften dienen *alle via de regionale chefs* te worden geleid. Als motivering wordt genoemd: aldus wordt de gezagseenheid gesteund, kan de „couleur locale” voldoende tot zijn recht komen en wordt een bevredigende regeling van gemeenschappelijke vraagstukken verkregen.

Simon c.s.: *directe* contacten tussen vakspecialisten hoofdkantoor en vestiging blijken zeer goed te werken en verdienen aanbeveling. De informele relaties tussen de verschillende mensen en leiders van de subafdeling op het hoofdkantoor en de vestigingen komen er toch: „they know whom to call or write for specific information, and they are unconvinced that there is any particular value in going through „channels”.” Het wordt gewenst geacht dat het controller's department op het hoofdkantoor en zijn verlengstukken in de vestigingen dezelfde inwendige structuur hebben, opdat de leiders van de subafdelingen des te gemakkelijker elkaar kunnen vinden.

7. *Kruisinga*: moedigt de mogelijkheid en het initiatief tot direct contact van de vakspecialisten van de vestiging met het hoofdkantoor niet bepaald aan.

Simon c.s.: een van de „main recommendations” ten aanzien van de positie van de bedrijfsadministrateur:

„Strengthening the position of the factory accountant by giving him broad administrative responsibility and *direct access* to the company controller or assistant controller.”

8. *Kruisinga*: komt tot algemene conclusies voor elke vestiging.

Simon c.s.: de positie van de fabrieksadministrateur is veel moeilijker dan die van de administrateur bij de verkoopafdeling (vaak „office manager” geheten):

- het aantal verkoopafdelingen is meestal belangrijk groter dan het getal fabrieksvestigingen; daardoor is zo'n afdeling relatief klein in omvang en kunnen onderlinge verhoudingen beter zijn;
- de efficiency-actie van de office manager is van veel beperkter strekking dan die van de fabrieksadministrateur; de controller's afdeling van het hoofdkantoor heeft daardoor minder belang bij een nauw contact met de verkoopafdeling;
- verkoopleiders hebben minder weerstand te overwinnen om zich in cijfermateriaal te verdiepen dan produktieleiders;
- een administratieve functionaris is vertrouwder met de „technology” van de verkoop dan met die van de produktie.

In het algemeen voelen de verkoopadministrateurs en de hunnen zich meer als leden van „the operating executive's staff”. De conclusie zou dus kunnen zijn, dat het om al deze redenen aanbeveling verdient de office manager in de vestiging onder de regionale chef te plaatsen. De praktijk wijst evenwel uit, dat die administratieve functionarissen, die geen ambities voor functies in de eigenlijke verkoop hebben, onder de controller van het hoofdkantoor willen ressorteren omdat zij dan betere promotiemogelijkheden hebben!

Uit deze punten van vergelijking blijkt enerzijds, dat de conclusies van beide auteurs niet onbelangrijke verschillen vertonen, anderzijds dat de aanbevelingen van Simon c.s. genuanceerder zijn. Ik merk hierbij nog op, dat men niet zonder meer mag stellen dat Simon c.s. een soort case study methode volgen en *Kruisinga* meer uitgaat van een wel-overwogen theoretische basisconceptie. Simon kent de uitgangspunten van de traditionele organisatieleer stellig, maar hij behoort tot die nog steeds toenemende groep van beoefenaars van de bestuurs- c.q. organisatiewetenschap, die mede door diepgaand en veel-

zichtig onderzoek in de praktijk o.a. willen nagaan onder welke voorwaarden die uitgangspunten werken, of die uitgangspunten nog wel dezelfde geldigheid hebben als in een verleden, e.d.

De lezer zal uit mijn kritisch commentaar op en naar aanleiding van de studie van Dr. Krusinga wel begrepen hebben, dat, al heb ik op- en aanmerkingen, van een belangrijk werk sprake is. De traditionele organisatieler in ons land bevindt zich m.i. in een overgangsfase, die op zijn minst drie dingen vereist:

1. een verdere uitbouw van de economische analyse,
2. confrontatie met andere bedrijfswetenschappen, o.a. met de bedrijfs sociologie en de bedrijfspsychologie,
3. nagaan of zijn uitgangspunten en normatieve aanbevelingen herziening of aanvulling behoeven, mede aan de hand van diepgaand empirisch onderzoek en in samenhang met 1 en 2.

In deze bespreking kan ik op dit vraagstuk uiteraard niet nader ingaan, maar ik zou hier willen opmerken, dat Krusinga's werk een bijdrage is tot het eerste punt en dan een van kwaliteit. Hij heeft met zijn studie de beoefenaren van de bedrijfseconomie zeker aan zich verplicht.

1) alle cursiveringen in dit artikel zijn van mij.

2) Limperg spreekt van bedrijfsstructuur.

3) En afgezien van het in 1945 verschenen boekje van Dr. A. Winsemius: „De opbouw van het bestuursapparaat”.

4) Specialisme en specialisten gebruikt de schrijver in dit verband met betrekking tot het begrip differentiatie van Limperg.

5) In zijn inaugurale rede „Enkele beschouwingen over de functies van het accountantsberoep”, 1950, vermeldt van Rietschoten op blz. 11 terecht de *toenemende* betekenis van het controlerende element bij geografische spreiding der vestigingen.

6) Het onderzoeksteam bestond uit: H. A. Simon, professor of administration, H. Guetzkow, associate professor of industrial administration and psychology, G. Kozmetsky, assistant professor of industrial administration, G. Tyndall, associate professor of economics. Er was bovendien een advisory panel van controllers en treasurers.

7) Ook de betrekkelijk korte duur van de interviews, één à drie uur per persoon, noopt m.i. tot voorzichtigheid bij de beoordeling van de resultaten. Zie de ervaringen van Argyris, vermeld in mijn artikel in het M.A.B. van december 1955 en januari 1956, ten aanzien van de vermeende satisfactie in het werk bij de supervisors.

S. Brouwer, BEURS EN EFFECTENHANDEL

door W. H. Merkel.

Verscheidene jaren na de tweede wereldoorlog zag het er naar uit, dat de Amsterdamse effectenbeurs haar vooraanstaande plaats als internationaal financieel centrum voorgoed zou verliezen. Vele factoren beperkten haar betekenis tot die van een lokale markt, lijdende aan een ernstige bloedarmoede.

Gelukkig is er een wending ten goede gekomen en is het beursklimaat totaal veranderd. De financiële en de economische ontwikkeling van ons land en de geleidelijke vrijmaking van het internationale kapitaalverkeer hebben ertoe geleid, dat de Amsterdamse beurs in binnen- en buitenland weer een grote belangstelling geniet.

Dit in aanmerking genomen en mede gezien de grote betekenis van de effectenbeurs voor het economische leven, hebben wij gaarne aan het verzoek van de redactie van het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde voldaan om aan „Beurs en Effectenhandel” een bespreking te wijden. Een goede kennis van het beurswezen is voor beroepsgenoten noodzakelijk.

De bedoeling van dit boek is „in de eerste plaats het verschaffen van praktische voorlichting en documentatie omtrent de effectenhandel en de effectenbeurs te Amsterdam”. De heer Brouwer heeft — zoals hij in zijn voorwoord verder zegt — er naar gestreefd geen dorre opsomming te geven van fondsen, reglementen, usances, techniek van handel, emissies enz., door een en ander te plaatsen tegen de achtergrond van de historie, vooral die van de laatste fel bewogen jaren. „Naar ik hoop, zal de lezer op deze wijze inzicht kunnen verkrijgen in de wijze waarop het effectenbedrijf zich heeft ontwikkeld en zal dit boek een bijdrage kunnen leveren tot een juist begrip van de maatschappelijke functie van de effectenbeurs in onze maatschappij, die voornamelijk is gegrondvest op de particuliere onderneming”.

Om deze redenen zijn ook onderwerpen als overheidsinmenging op de effectenbeurs, rechtsherstel van effecten, structurele wijzigingen op beursgebied, onderlinge verhou-

dingen op de kapitaalmarkt e.d. besproken, al moest dit uiteraard schetsmatig geschieden.

De hoofdschotel wordt echter gevormd door de behandeling van de feitelijke gegevens aangaande verschillende soorten effecten, de emissies, de prijscouranten van effecten en het opnemen van fondsen daarin, de handel ter beurse, enz.

Indien men de inhoud van het boek toetst aan het doel, dat de heer Brouwer zich heeft gesteld, dan mag men concluderen, dat hij geslaagd is. De schrijver heeft de literatuur verrijkt met een prettige leesbaar handboek, dat door de gedetailleerde inhoudsopgave en het toegevoegde register ook als naslagwerk goede diensten zal bewijzen aan een ieder, die zich omtrent een bepaald onderwerp wenst te oriënteren. Een uitvoerige literatuuropgave wijst voor verdere studie de weg.

Man van de praktijk als schrijver is, beslaan de theoretische beschouwingen slechts een gering deel van het boek. De technische aangelegenheden van de beurs worden daarentegen uitvoerig en gedegen behandeld. Het is dan ook niet verwonderlijk, dat de eerste druk reeds na een half jaar werd gevolgd door een tweede.

De kanttekeningen, die wij ons veroorloven te maken, doen aan het bovenstaande niets af. Integendeel, wij achten het boek van de heer Brouwer een kritische bespreking alleszins waard. Ook in het M.A.B.

In de eerste plaats is het voor de lezers van dit blad — in verband met de betekenis voor de praktijk — van belang te vermelden, dat ter aanvulling van het hoofdstuk „Het opnemen van fondsen in de prijscourant” het volledige desbetreffende reglement (het zogenaamde Fondsenreglement) als bijlage aan het slot van het boek is opgenomen.

In 1955 is aan dit reglement een alinea betreffende de accountantsverklaring toegevoegd, welke als een mijlpaal in de ontwikkeling van de Amsterdamse beurs kan worden beschouwd. Deze toevoeging (aan artikel 21 sub 6 handelende over de opnemings van een fonds in de prijscourant onder rubriek I wordt geweigerd, indien het prospectus niet inhoudt . . .) luidt:

„(voor zover het prospectus of bericht een fonds betreft, dat niet eerder in de prijscourant is opgenomen):

„d. een accountantsverklaring betreffende de in het prospectus of bericht opgenomen, „door aandeelhouders goedgekeurde, balans en winst- en verliesrekening, resp. een „accountantsverklaring betreffende de openingsbalans indien de aanvraag plaats heeft „in de loop van het eerste boekjaar, een en ander behoudens door het Bestuur te „verlenen dispensatie.”

Wenst men derhalve een fonds, dat nog niet eerder in de prijscourant is opgenomen, daarin te doen opnemen onder Rubriek I, welke men kan beschouwen als de normale notering, dan dient thans, behoudens dispensatie, de in het prospectus voorkomende balans en winst- en verliesrekening vergezeld te zijn van een accountantsverklaring.

Op een andere plaats dan in deze bijlage zijn wij in Beurs- en Effectenhandel de accountant niet tegengekomen. In het bijzonder heeft ons dit bevreemd in hoofdstuk XIV Aandelen, waarin de schrijver o.a. de rechten en verplichtingen van aandeelhouders behandelt. In zijn opsomming noemt hij wel het recht (ex art. 42 W.v.K.) de balans en de winst- en verliesrekening vast te stellen, doch niet dat ex art. 42a om een deskundige te benoemen „teneinde op de boekhouding regelmatig toezicht te houden, alsmede om aan de algemene vergadering verslag uit te brengen omtrent de door het bestuur ontworpen balans en winst- en verliesrekening met toelichting”.

Is het niet typerend voor de ontwikkeling in ons land, dat men een gedegen handboek over beurs en effectenhandel kan schrijven, zonder genoodzaakt te zijn ook enige aandacht aan de accountant te besteden? Het is niet bedoeld als een oratio pro domo, indien wij de hoop uitspreken, dat de nieuwe ontwikkeling, blijkende uit de genoemde aanvulling van het fondsenreglement, voortgang moge vinden.

In 1932/33 schreef Limperg reeds in dit maandblad¹⁾: „Het is duidelijk, dat het maatschappelijk verkeer op de duur niet bevredigd kan worden met verantwoording en gegevens, verschaft door hem, die het geld vraagt, het vermogen beheert. Het is rationeel, dat het verkeer om inlichtingen vraagt van anderen dan de belanghebbenden; m.a.w. het verlangt controle op het geen deze belanghebbenden het maatschappelijk verkeer ter informatie aanbieden” . . . „De accountant doet thans zijn intrede in de maatschappij als vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer, met name als vertrouwensman in en voor de financiering der voortbrenging” . . . „Die functie van vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer is verreweg de belangrijkste functie van de accountant.”

Niet eens met de schrijver kunnen wij het zijn, als hij op pagina 128 aan de hier-

¹⁾ Jubileumbundel 25 jaren M.A.B. De functie van de accountant en de leer van het gewekte vertrouwen, door Prof. Th. Limperg Jr.

boven aangehaalde passage betreffende het recht van aandeelhouders de jaarrekening vast te stellen toevoegt: „derhalve ook de afschrijvingen en de reserveringen.” Juridisch mogen hiertegen geen bezwaren bestaan, bedrijfseconomisch hebben wij bedenkingen. Vooral omdat de heer Brouwer deze uitspraak niet toelicht. Het doet ons denken aan de opvatting die wij in de praktijk nog wel tegenkomen, dat afschrijvingen en reserveringen „uit de winst” dienen te geschieden.

Wat de reserveringen betreft, zouden wij in navolging van het zo uitermate belangrijke — ook door de heer Brouwer genoemde — rapport van de vier werkgevers verbonden inzake het Jaarverslag²⁾, onderscheid willen maken tussen voorzieningen (voorheen veelvuldig aangeduid met „bestemmingsreserves”) en (werkelijke) reserves, die een deel van het eigen vermogen voorstellen. De voorzieningen vormen een verplichting, welke — aldus genoemd rapport — in overeenstemming moet worden gebracht met zo goed mogelijk berekende risicofactoren. Aangezien derhalve de normen voor de berekening vast staan, ligt de vaststelling van deze „reserveringen” niet op de weg van de aandeelhouders. In concreto denken wij hierbij b.v. aan voorzieningen inzake dubieuze debiteuren, inzake pensioenverplichtingen, inzake — al dan niet latente — belastingverplichtingen enz. Ook de beoordeling van de noodzaak van reserveringen voor te verwachten conjunctuurveranderingen kan wel door het bestuur, maar bezwaarlijk door aandeelhouders geschieden. De aandeelhouders mogen echter verlangen, dat de verslaggeving zodanig is, dat een getrouw beeld wordt gegeven van de behaalde resultaten en van de samenstelling van het vermogen.

Wat het recht van aandeelhouders betreft om de afschrijvingen vast te stellen merken wij op, dat indien de aandeelhouders de beslissing over kostprijscategorieën als lonen en grondstoffen delegeren, er geen reden is om dit voor enige andere kostencategorie, i.c. de afschrijvingen, niet te doen. Principieel bestaat er tussen de waardebeoordeling van de verbruikte werkeenheden der duurzame produktiemiddelen en van grondstoffen geen verschil.

Het is van groot belang, dat deze op de bedrijfseconomie gebaseerde opvatting in de juridische literatuur steun vindt. In het bekende standaardwerk betreffende de Naamloze Vennootschap van v. d. Heijden lezen we op pagina 517³⁾: „het ware reëeler geweest, indien de wet de vaststelling der afschrijvingen had overgelaten aan het bestuur, dat hiervoor meer competent is dan de algemene vergadering.”

De voornoemde commissie uit de vier werkgevers organisaties spreekt als haar overtuiging uit⁴⁾, dat de afschrijving op basis van de vervangingswaarde nodig is voor een zuivere winstbepaling, aangezien anders het gevaar ontstaat, dat de onderneming financieel wordt uitgehold.

Hoewel het begrijpelijk is, dat de schrijver, gezien de uitgebreidheid van de stof, zich beperkingen heeft moeten opleggen, betreuren wij het toch, dat hij slechts hier en daar, vergelijkingen heeft getrokken met die buitenlandse beurzen, waarvoor in Nederland grote belangstelling bestaat en waarvan het Damrak van tijd een belangrijke invloed ondergaat.

Uiteraard denken wij hierbij in de eerste plaats aan New York van wege a) de introductie aldaar van enige belangrijke Nederlandse fondsen b) de Amerikaanse fondsen in de Nederlandse portefeuilles c) de veelvuldige aanhaling van Wall Street in de financiële pers en last but not least d) de samenhang, welke soms blijkt te bestaan tussen het marktverloop in New York en in Amsterdam.

De band tussen Damrak en Wall Street is weer hersteld. Al bestaat er een wezenlijk verschil in karakter met voor 1940. De wacht, welke Nederland voor de oorlog gedurende zo'n lange reeks van jaren heeft betrokken, is afgelost. Thans is het buitenland de kapitaalverschaffer.

Op grond van al deze factoren is het van groot belang de ontwikkeling te volgen van de eisen, welke voor de toelating tot de notering worden gesteld door de Securities and Exchange Commission (de S.E.C.) en de New York Stock Exchange, resp. de American Stock Exchange.

Een beknopt hoofdstuk betreffende de buitenlandse beurzen had o.i., zeker binnen het kader van de titel, maar zelfs ook binnen de engere doelstelling van het voorwoord gepast. In dit hoofdstuk zouden ook een plaats hebben kunnen krijgen begrippen als Dow Jones indices, price earning ratio⁵⁾ e.d. welke wij thans hebben gemist.

²⁾ Het Jaarverslag. Rapport van de Commissie Jaarverslaggeving van het Verbond van Nederlandsche Werkgevers, het Centraal Sociaal werkgevers-Verbond, het Katholiek Verbond Werkgeversvakverenigingen, het Verbond van Protestants Christelijke Werkgevers in Nederland, o.a. pagina 15.

³⁾ Prof. Mr. E. J. J. v. d. Heijden, Handboek van de Naamloze Vennootschap 5e druk bewerkt door Prof. Mr. W. C. L. v. d. Grinten.

⁴⁾ Het Jaarverslag t.a.p.

⁵⁾ De verhouding van koers en winst. In Nederland let men meer op het rendement.

Voor het gebruik als studieboek zouden wij het op prijs hebben gesteld indien meer onderdelen zouden zijn toegelicht aan de hand van voorbeelden, modellen enz., zoals dit zo voortreffelijk is geschied in het hoofdstuk „De handel ter beurze”. Hierin wordt een aantal voorbeelden gegeven betreffende de vaststelling van de koers door de hoekman bij verschillende marktsituaties en verschillende orders.

Eveneens uit didactische overwegingen zouden wij het een belangrijke aanwinst voor een nieuwe druk vinden, indien het hoofdstuk „De effectenbeurs te Amsterdam” zou worden geïllustreerd met een plattegrond en/of met een foto van de beurszaal. De ervaring leert, dat dit bij de opleiding de meest doeltreffende manier is om het begrip „hoek” blijvend los te maken van de gebruikelijke gedachtenassociaties.

Gemist hebben wij ook het onderscheid tussen de technische termen, welke in beursoverzichten plegen te worden gebezigd, zoals de beurs was geanimeerd/willig, lui/flauw, enz.

Onze laatste opmerking in dit kader betreft de doelstelling van de holding companies. Door het verband waarin dit onderwerp op pagina 132 ter sprake komt valt de nadruk geheel op de beperking van de rechten van aandeelhouders (i.c. de N.V. gemeenschappelijk resp. nationaal bezit). Het doel van de holding company als controle maatschappij,⁶⁾ om door middel van het blijvend in bezit hebben van de aandelen controle te kunnen uitoefenen over de betrokken ondernemingen, komt niet voldoende naar voren. Hierdoor zal aan studerende, die de holding company niet uit andere bronnen kennen, deze — in het bijzonder ook voor beurs en effectenhandel van zo groot belang zijnde — betekenis van de zgn. houdster- of groepsmaatschappijen ontgaan.

Ofschoon de theoretische beschouwingen slechts een gering deel van het boek beslaan — de bedoeling is immers om in de eerste plaats praktische voorlichting en documentatie te geven — zouden wij toch ook wat dit betreft nog enige kanttekeningen willen maken.

Onze eerste opmerking betreft de inleiding handelende over de definitie van effecten. Volgens de schrijver zoekt men in de Nederlandse wetten en ook in de statuten en reglementen van de Vereniging voor de Effectenhandel tevergeefs naar een omschrijving van het begrip „effecten”, die alle gevallen omvat. Bij ontstentenis van een algemene omschrijving aanvaardt de heer Brouwer als definitie de opsomming van de Beschikking Beursverkeer 1947, luidende: „Effecten zijn aandelen, obligatiën, pandbrieven, depotfractiebewijzen, winst- en oprichterbewijzen, optiebewijzen en soortgelijke waardepapieren, inschrijvingen in schuld- en aandelenregisters en soortgelijke rechten; certificaten van waarden als hiervoor zijn genoemd; receipten van hiervoor genoemde waarden, uitgegeven ter latere verwisseling in definitieve stukken.” Voor verder algemeen gebruik voegt de schrijver hier nog aan toe: „in het algemeen alle stukken, die, onder welke benaming ook, op de officiële en niet officiële effectenbeurzen in binnen- en buitenland al dan niet regelmatig worden verhandeld.”

Een definitie is volgens van Dale's Handwoordenboek der Nederlandse taal: „een nauwkeurige samenvatting der kenmerken van een begrip, zodat het niet met een ander kan worden verward.” De opsomming van de beursbeschikking noch de aanvulling van de schrijver voldoen aan deze eis.

Beknopt, maar zeer significantief definieerde Limperg effecten als⁷⁾: „Bewijzen van deelgerechtigdheid in een vermogen, van deelgerechtigdheid in winst, of van schuld op lange termijn.”

Ook de begripsbepaling van van Overeem⁸⁾ is o.i. waardevol: Onder effecten verstaat men waardepapieren, waarvan meer exemplaren bestaan, geheel dezelfde rechten belichamend, en, die al of niet onder bepaalde omstandigheden, recht geven op periodieke vruchten in de vorm van rente, dividend of andere uitkering.

Ten onrechte stelt de schrijver in zijn daarvan op pagina 125 gegeven definitie het begrip intrinsieke waarde synoniem met liquidatiewaarde: „... de intrinsieke of liquidatiewaarde, waaronder men verstaat de waarde van het aandeel, wanneer de onderneming zou worden verkocht of geliquideerd”.

Bij intrinsieke waarde van effecten denken wij aan één van de factoren, die in een going concern een belangrijke rol (kan) spelen bij de waardebepaling van incurante

⁶⁾ Volgens Prof. Dr. N. J. Polak Enige grondslagen voor de financiering der onderneming is deze benaming geïntroduceerd door Prof. Dr. H. M. H. A. v. d. Valk in zijn „De betrekkingen tusschen banken en industrie in België.”

⁷⁾ Leer der financiering deel II. Dictaat van Prof. Th. Limperg Jr. Uitgewerkt en ingedeeld door G. D. Ribbius ec. drs.

⁸⁾ M. v. Overeem Organisatie en Techniek van den Handel, deel III. 7e druk bewerkt door Dr. A. M. Lucas.

aandelen, hetzij voor een overname, hetzij als balanswaardering of voor een belastingaangifte.

In Vakstudie, wet op de vermogensbelasting⁹⁾ staat in de toelichting op art. 41 sub 7 (methoden van schatting incurante aandelen) dat men onderscheidt: de rendementswaarde, de rentabiliteitswaarde, de intrinsieke waarde en de liquidatiewaarde. Bij schatting van de intrinsieke waarde, wordt dan verder gezegd, wordt alleen aandacht geschonken aan het vermogen der N.V. Bij de waardebepaling hiervan wordt in het bijzonder gelet op de waarde, die de verschillende vermogensbestanddelen voor de N.V. hebben. Kort geformuleerd zegt men wel: intrinsieke waarde is het verschil tussen de bezittingen en de schulden van een N.V., of m.a.w. het zuivere vermogen. Onbeantwoord blijft hierbij echter de vraag welke waarde men voor de activa moet substitueren: boekwaarde, bedrijfswaarde, of b.v. zoals Hendriks in maart 1946 in dit tijdschrift stelde¹⁰⁾ de vervangingswaarde.

De laatste kanttekening, die wij zouden willen maken, heeft een fiscaal aspect en betreft hoofdstuk V: „Structurele wijzigingen op beursgebied.” De schrijver rekent hiertoe o.a. de vennootschapsbelasting en wijst erop, „dat de overheid als stille vennoot een belangrijk deel heeft in de winsten, zonder aansprakelijkheid voor de verliezen, hetgeen directe invloed kan hebben op de beoordeling van het aandeel als beleggingsobject.” „Nadat immers de fiscus zijn deel van de winsten der vennootschap heeft ontvangen, doet hij zijn rechten gelden bij de individuele aandeelhouder, doordat hij inkomstenbelasting heft van de uitgekeerde dividenden.”

Hoewel de heer Brouwer vrijwel nergens in zijn boek polemiseert, legt hij hier terecht nog eens de vinger op deze wonde. Niet alleen op economische gronden maar ook uit een oogpunt van billijkheid zou de Nederlandse fiscus o.i., tenminste een primair dividend dienen vrij te stellen van deze dubbele heffing.

In het vervolg van zijn betoog wijst de schrijver dan op de opvatting van de fiscale autoriteiten omtrent het winstbegrip, waarbij het beginsel van de historische kostprijs wordt gehandhaafd. „Dat wil dus zeggen, dat de afschrijvingen slechts een bepaald percentage mogen bedragen van de aanschaffingswaarde van machines e.d.” De strijd om de bedrijfseconomische fundering van het fiscale winstbegrip is helaas niet zo eenvoudig als de schrijver hier stelt. Het gaat niet uitsluitend om de afschrijvingen, al is deze kostencategorie — zoals wij hiervoor reeds uiteenzetten — nog zo belangrijk. Daarnaast bestaan er problemen als fiscale waardering van voorraden (goederen in bewerking en gereed produkt), belastingheffing van schijnwinst e.d.

Billijkheidshalve tegenover de fiscus moet hierbij worden toegegeven, dat onder Nederlandse bedrijfseconomen over bepaalde problemen (nog) geen communis opinio bestaat.

Desondanks achten wij belangrijk voor de ontwikkeling van het fiscale winstbegrip, de toenemende toepassing door ondernemers in hun commerciële jaarrekening van bedrijfseconomisch wel, maar fiscaal (nog) niet aanvaarde beginselen. Deze zullen hierdoor gerangschikt moeten worden onder het begrip „goed koopmansgebruik”, een van de grondslagen voor de berekening van de jaarlijkse winst bij de inkomsten- en bij de vennootschapsbelasting.¹¹⁾

Wij zullen dan verder moeten afwachten hoe de fiscale jurisprudentie betreffende het winstbegrip zich zal ontwikkelen nadat de nieuwe wet op de administratieve rechtspraak van belastingzaken van kracht is geworden.¹²⁾

Helaas is het binnen het kader van deze boekbespreking niet mogelijk nog andere onderwerpen uit het waardevolle boek van de heer Brouwer te belichten. Gaarne zouden wij bijv. ook aan enkele actuele problemen i.z. beurs en effecten (handel) enige aandacht hebben besteed. De beurs c.a. is nu eenmaal een van de vitale delen van ons economisch organisme; voortdurend in ontwikkeling, zoals vooral de laatste tijd weer blijkt.

Daarom verwachten wij, dat voor een brede kring van lezers aanschaffing van dit handboek een belegging zal betekenen met een zeer bevredigend rendement.

⁹⁾ Vakstudie, Fiscale Encyclopedie onder redactie van J. de Willigen.

¹⁰⁾ A. J. Hendriks, Fiscale waardering van incurante aandelen.

¹¹⁾ „De jaarlijkse winst wordt bepaald volgens goed koopmansgebruik, met inachtneming van een bestendige gedragslijn etc.” art. 7 lid 1 I.B., geldig m.i.v. het belastingjaar 1950.

¹²⁾ O.i. zal na invoering van deze wet de categorie juristen verder toenemen, voor wie het op praktische gronden gewenst is, dat zij bij hun studie voor het doctoraal examen — als keuzevak — capita selecta uit de theoretische en de toegepaste bedrijfseconomie kunnen volgen. Voor zover ons bekend was dit tot voor kort aan geen van de zes Nederlandse juridische faculteiten mogelijk.