

Boekbespreking

Drs. M.L.F.J. Banning en E.M. Klep

Interim Management: Sterker in veranderingen

Uitgever L.J. Veen B.V., Utrecht
168 pag.
Prijs f 22,50

Het is niet gemakkelijk om over management nog iets nieuws te schrijven. Banning en Klep zijn daar overigens wel in geslaagd. Dit is een grote verdienste. Het boek is voor zover ik weet een eerste, wat meer systematische poging om het verschijnsel interim management aan de orde te stellen. Het probeert een brug te slaan tussen de theorie en de praktijk, waarbij ik overigens constateer, dat het theoretische deel veel reeds bekende stof geeft. Het praktische deel; zo ongeveer aanvangend bij bladzijde 90, is mijns inziens aanzienlijk sterker dan het theoretische, zonder dit laatste overigens diepgang te kunnen ontzeggen. Kortom een boek, dat zeker het lezen waard is en naar ik hoop een tweede druk zal beleven. In de eerste hoofdstukken wordt een resumé gegeven van een aantal organisatie-theorieën, de macro-ontwikkelingen in Nederland rondom onderneming en instelling, de doelstellingen van de organisatie en de organisatiefasen, waarin de onderneming zich kan bevinden. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de rol van het management en de redenen, waarom het zittende management in sommige situaties niet de optimale diensten kan bieden. Na een bespreking van de vóór- en nadelen van interim management en de verschillende vormen van interim management wordt aandacht besteed aan de trends in het vak van interim manager. Het boek wordt afgesloten met een drietal illustratieve cases en wat gegevens over de Raad van Interim-Management.

Zelf nogal wat ervaring hebbende, zowel in het schrijven, als in het behandelde onderwerp, kan ik toch niet nalaten, wat commentaar te geven, waarvan ik hoop, dat het in een eventuele tweede druk de aandacht zal krijgen. Zo heb ik het gevoel, dat iets teveel aandacht wordt besteed aan het verkopen van het eigen bureau. Mede als gevolg hiervan, is de presentatie van interim management mijns inziens soms wat te idealistisch. Naar mijn gevoel komen crisis-situaties voor de interim manager nog altijd aanzienlijk vaker voor dan de

andere, ongetwijfeld ook belangrijke vormen van interim management, terwijl de bank naar mijn ervaring, veel vaker de opdrachtgever is, dan het management zelf. Dit houdt tevens in, dat heel vaak afscheid moet worden genomen van het bestaande management. Ook betekent dit mijns inziens dat, erkennende dat interim managers uit vele achtergronden kunnen komen, in de eerste fase toch een zeer degelijke kennis van het financiële terrein vereist is, met inbegrip van een operationele ervaring op dit terrein (regelingen met banken, crediteuren, aandeelhouders, ondernemingsraad, individuele werknemers, vakbonden enz.).

Al lezende bestaat ook het gevaar, dat men de indruk krijgt, dat interim management in vele door de schrijvers gesignaleerde situaties de enige, althans veruit beste oplossing is.

Naar onze ervaring leert, kan een regelmatige management audit en/of het gebruiken van management checklists, al dan niet ondersteund door externe adviseurs, heel vaak een redelijk alternatief zijn. Opname van soortgelijke checklists in het boek zou de tekst mijns inziens verrijken. Waar de selectie van de interim managers aan de orde komt, hebben wij het gevoel, dat de validiteit van de op bladzijde 138 genoemde selectie-methoden (sollicitatiegesprek, intelligentietest, prestatietest, persoonlijkheidstest, assessment centre en biografische vragenlijst), aanzienlijk hoger is, dan aldaar wordt aangegeven.

Recente studies van het V.N.O. (Stichting de Baak) bevestigen dit gevoel.

Het bovenstaande neemt overigens niet weg, dat ik het boek met veel interesse gelezen heb. Het leest vlot; is goed uitgevoerd en vormt zeker een waardevolle aanvulling op de Nederlandstalige managementliteratuur.

Prof. Dr. C.A. Buningh

Boekbespreking

Leerboek Accountantscontrole,

Deel 2A: De algemene controle, typologie accountantscontrole in het kader van de algemene controle.

Eindredactie:

Prof. Dr. A.B. Frielink RA

Prof. H.J. de Heer RA

Uitgever: H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden/
Antwerpen 1987

Prijs: f 58,35

In 1985 is het eerste deel van het Leerboek Accountantscontrole verschenen; dat heb ik mogen bespreken in het nummer van oktober 1986 van dit blad.

In het voorwoord van deel 1 werd aangekondigd dat deel 2 de techniek en de typologie van de accountantscontrole zou behandelen. Die behandeling vergt kennelijk zoveel ruimte en tijd, dat besloten is deel 2 te splitsen. Deel 2A bespreekt de techniek van de accountantscontrole, en maakt een begin met de behandeling van de typologie.

Deel 2A sluit rechtstreeks aan op deel 1: zowel de hoofdstuk- als de paginanummering begint waar deel 1 eindigt. De inhoudsopgave en het zaakregister, zoals deze in deel 2A zijn opgenomen, bestrijken beide delen. Deel 2A is dan ook niet goed bruikbaar als studieboek zonder deel 1: het omvat zeer veel verwijzingen naar het eerste deel. Voorts is het boek – zoals de auteurs in de 'Aanwijzingen voor het gebruik' zelf opmerken – niet geschikt voor zelfstudie.

Deel 2A vangt aan met hoofdstuk 4, getiteld 'De algemene controle', dat het grootste deel van het boek vormt. Hierin wordt het verloop van de algemene controle behandeld; het onderzoek van de interne organisatie, de grondslagen van het controleplan en het werkprogramma, de controle van mutaties en standen, en de afsluitende controle van de jaarrekening als geheel. De controle van mutaties en standen wordt uiteengezet voor veel voorkomende doelgebieden, dat wil zeggen voor onderdelen van de jaarrekening die ook bij verschillende bedrijfstypen meestal ongeveer gelijk zijn (duurzame activa, lonen, kosten, geldmiddelen).

Systematisch worden hiervan de positieve en negatieve controle besproken. De opzet van dit hoofdstuk is duidelijk, en wordt ook stelselmatic gevolgd.

Van het volgende hoofdstuk 'Typologie accountantscontrole' is slechts het subhoofdstuk over handelsbedrijven in het boek opgenomen. Daaruit blijkt wel, hoe men zich de behandeling van de controle bij specifieke bedrijfstypen voorstelt. Deze wordt ook weer systematisch opgebouwd: een korte beschrijving van de specifieke kenmerken van het bedrijfstype, gevolgd door een bespreking van de specifieke gevolgen daarvan voor de interne organisatie en van de mogelijkheden voor de toepassing van de verschillende controlemiddelen.

Hier lijkt de systematiek iets minder strak te worden volgehouden dan in hoofdstuk 4: bij sommige typen handelsbedrijven wordt afzonderlijk aandacht aan specifieke risico's gewijd, bij andere niet.

De structuur van het boek is dus helder; evenals in deel 1 zijn de formuleringen daarenboven strak, bondig, 'richtlijnachtig'. Dit is uiteraard op zichzelf lovenswaardig, maar deze opzet en stijl lijken te dwingen tot een nogal hoog niveau van abstractie bij de behandeling van de stof. In deel 1 stoorde dat niet, omdat daarin de algemene grondslagen van de accountantscontrole werden besproken. Nu, in deel 2A, de stof zelf concreter wordt, bekruipt mij het gevoel dat deze te abstract te berde wordt gebracht. Enkele voorbeelden:

A Voorraden

Grond- en hulpstoffen voor de produktie en handelsgoederen worden stelselmatig samengevat onder de noemer 'materiële niet-duurzame produktiemiddelen met voorraad'. Dit is stellig correct, maar een lezer die zich afvraagt wat het leerboek te bieden heeft over de controle-aspecten van grond- en hulpstoffen vindt deze trefwoorden niet in het zakenregister.

De verwerving en het gebruik van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen worden steeds samen met soortgelijke mutaties in duurzame materiële en immateriële activa besproken. De consequentie van deze aanpak is dat hoofdstuk 4 'De algemene controle' *niets* over het onderwerp 'voorraden' bevat! Ook dit is stellig verdedigbaar: voorraden verschillen sterk per bedrijfstak, en de behandeling van de controle van voorraden kan heel goed bij de verschillende bedrijfstypen plaatsvinden, in het hoofdstuk over de typologie van de accountantscontrole. Toch doet deze aanpak steriel aan; didactisch is dit niet aantrekkelijk.

B Negatieve controle

Zeer veel aandacht wordt besteed aan de negatieve controle van mutaties en van standen. Alwéér: in beginsel terecht! De bij studenten geliefde formule 'positieve controle van bezittingen en kosten, negatieve controle van verplichtingen en opbrengsten' is zeker sinds 1971 (Wet op de Jaarrekening) onvolledig en ongenueanceerd. Het leerboek legt nu echter te veel nadruk op de problemen die samenhangen met de negatieve controle op bezittingen en kosten.

Controle volgens vorenstaande formule betekent dat door de negatieve controle op schulden en uitgaven de volledigheid van de verantwoording van bezittingen en kosten reeds grotendeels op natuurlijke wijze is vastgesteld; slechts ten aanzien van enkele specifieke posten, zoals langlopende schulden, zijn dan nog extra maatregelen nodig. Theoretisch is het leerboek correct, maar praktisch ligt het accent niet helemaal goed.

C Praktische toepassing controlemiddelen

In mijn bespreking van deel 1 heb ik opgemerkt dat bij de uiteenzetting van de 'controlemiddelen' niet is behandeld *hoe* zij worden toegepast. Dat is in deel 2A evenmin gebeurd; er lijkt in de volgende delen (2B: typologie, 3: bijzondere onderzoeken en capita selecta) ook geen passende plaats voor voorzien. Dat betekent dus dat het Leerboek Accountantscontrole *niet* zal onthullen hoe kasopname, afloopcontrole en dergelijke precies moeten worden uitgevoerd.

Voor zover mij bekend, is dat in Nederland voor het laatst publiekelijk beschreven in 1951, door J.E. Spinosa Cattela en L.G. van der Hoek in hun boek 'Inleiding tot de leer van de accountantscontrole'. Het lijkt er op dat Nederlandse auteurs en docenten hun neus optrekken voor het 'ambacht', het echte 'handwerk', dat echter wel nodig blijft in de gevallen dat de interne controle minder dan perfect is! En zolang ondernemingen dynamisch blijven, zal interne controle op zijn best *op weg* naar de volmaaktheid zijn!

Vroeger plachten de ambachtelijke werkzaamheden nauwgezet omschreven te worden in de Algemene Controle Voorschriften van de accountantskantoren. Het is te hopen dat deze teksten gered worden vòòr de algemene 'upgrading' tot 'manuals' toeslaat! Nu de maatschappij ter zake van fraude nogal wat van accountants blijkt te verwachten, lijkt het zinvol de kennis van het ambacht nog even vast te houden!

Samenvattend: het boek kent een klare lijn en heldere stijl, maar behandelt de stof op een wat te hoog niveau van abstractie. Vooral voor studenten zonder praktijkervaring zullen de docenten een vertaalslag moeten leveren. De grondstof hiervoor is in het boek op zeer systematische wijze verzameld.

Prof. J.H. Blokdijk