

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*

A. ACCOUNTANCY

II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

Some Problems of a Chartered Accountant in Industry

Leitch, J. R. — Er zijn fundamentele verschillen tussen de openbare en de interne accountant. De openbare accountant houdt zich bezig met de controle van de boekhouding en met het opmaken van de jaarrekening. Deze stukken geven aan de aandeelhouder echter onvoldoende inzicht in de vele handelingen van de onderneming. In feite is de aandeelhouder de wettige eigenaar van de onderneming, en hij behoort dan ook over de gang van zaken ingelicht te worden: over de omvang van het vermogen, liquiditeit, uitgekeerde en niet-uitgekeerde winst, ontwikkeling van de resultaten. Hier ligt een belangrijke taak voor de interne accountant. Juist op dit terrein komen de openbare en de interne accountant met elkaar in aanraking.

Een van de essentiële functies van de interne accountant is de regelmatige voorlichting van de leiding. De leiding dient regelmatig op de hoogte te worden gehouden van de ontwikkeling van de onderneming, de winstmogelijkheden in vergelijking met de kosten, de orderpositie, de liquiditeit en de investeringen. De interne accountant kan de cijfers toelichten, kritiek geven op de gang van zaken, en op die manier de leiding stimuleren. Voorts is de interne accountant meer belast met de bewaking der efficiëntie en met de interne controle dan met het verifiëren van stukken met betrekking tot de jaarrekening.

De verhouding tot andere mensen in het bedrijf kan soms problemen meebrengen in zoverre dat de interne accountant qua technische kennis en qua praktische kennis van de eigen onderneming vaak achterstaat bij ondergeschikten of minderen in rang, die theoretische scholing op administratief gebied missen. Een zekere mate van kennis van het productieproces is dan ook voor de interne accountant onmisbaar.

A II - 1
E 722

The Accountants' Magazine (Scotland), Januari 1955

III. LEER VAN DE INRICHTING

How Electronic Machines Handle Clerical Work

Brown, A. A. en Peck, L. G. — Electronische verwerking van administratieve gegevens ligt dicht bij de verwerking zonder machines dan bij die met behulp van paskaarten.

Ter verduidelijking van de mogelijkheden bij electronische verwerking worden hier voor het geval van de loonadministratie de drie werkwijzen beschreven en vergeleken. Deze vergelijking verschaft tevens de basis voor enkele aanwijzingen betreffende het doelmatig gebruik van electronische machines.

A III - 3
E 738.4

The Journal of Accountancy (U.S.A.), Januari 1955

Economics of the Digital Computer

Clippinger, R. F. — Op grond van uitgebreide ervaring in de toepassing op verschillende gebieden van electronische rekenmachines, geeft de schrijver een overzicht van de mogelijkheden welke zij bieden, de kosten die aan de toepassing zijn verbonden, de snelheden en de omvang der te verrichten werkzaamheden waarbij het gebruik der machines lonend wordt.

Het artikel bevat o.a. enkele uitgewerkte praktische voorbeelden, een lijst van adressen waartoe men zich kan wenden voor het doen uitvoeren van berekeningen met elektronische machines, en enige literatuurvermeldingen.

De schrijver is van mening dat de machines in de nabije toekomst op grote schaal zullen worden toegepast ten dienste van de productie en van het gemeenschapsbeheer.

A III - 3
E 738.4

Harvard Business Review, Januari-Februari 1955

IV. LEER VAN DE CONTROLE

Interne controle en accountantscontrole

Gevers, W. J. M. — Een verdere bijdrage tot de discussie over de vraag, in hoeverre de publieke accountant bij zijn controle kan steunen op de interne controle zonder dat hij gevaar loopt, verklaringen af te geven anders dan op basis van de vereiste „deugdelijke grondslag” als bedoeld in artikel 2 van het Reglement van Arbeid.

Schrijver meent dat een hernieuwd onderzoek naar de normen in dit opzicht noodzakelijk is. Immers, zowel de behoeften van het verkeer als de mogelijkheden van de controletechniek ondergaan de invloed van de ontwikkeling van de techniek van administratie en budgetering, en van de verhoging van de betekenis der administratie voor de controle.

Professor A. M. van Rietschoten voorzag het artikel van een naschrift, waarin de gedachtenwisseling wordt voortgezet.

A IV - 2
E 741.23

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, Januari 1955

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Mathematische programmering en wetenschappelijke bedrijfsvoering

Hartog, Drs J. A. — De kern van alle bedrijfseconomische problemen, waarvan de oplossing door het hulpmiddel van de mathematische programmering kan worden vergemakkelijkt, is dat middelen, waarvan slechts een beperkte hoeveelheid beschikbaar is, verdeeld moeten worden over een aantal concurrerende toepassingsmogelijkheden. De mathematische programmering heeft als doel de opstelling van een aantal gedragsregels ten behoeve van diegene die de besluiten omtrent deze verdeling moet nemen op zodanige wijze dat zij leiden tot optimale verwezenlijking van bepaalde doeleinden. Schrijver waarschuwt echter tegen teveel optimisme wat betreft de resultaten van mathematische programmering bij de oplossing van min of meer ingewikkelde problemen.

Als voordelen van mathematische programmering noemt de schrijver: verlichting van de taak van de directie, besrijding van inertie en het beschikbaar komen van kostengegevens.

Het terrein van toepassing omvat o.a. de volgende vragen: welke goederen moeten wij produceren en waar; waar moeten wij ze verkopen, en hoe moeten wij ze verzenden; welke voortbrengingsmethode is de goedkoopste. Voor de oplossing van vele dergelijke en andere problemen is de vereiste mathematische kennis nog niet beschikbaar, zodat hier nog een intensieve research nodig zal zijn. Soms ook is de aan de oplossing van een vraagstuk verbonden hoeveelheid rekenwerk zo groot dat zij de capaciteit van goede elektronische rekenmachines te boven gaat.

B a III - 2
E 013.21 : E 643.0

De Naamlooze Vennoetschap, Februari 1955

Multimomentaafnamen, ein statistisches Stichproben-Verfahren

Haller, E. — De wijze van waarnemen van het bedrijfsgebeuren, die in Amerika „work sampling”, in Nederland „multimomentopname” wordt genoemd, wordt hier aan de hand van voorbeelden vrij diepgaand behandeld.

Na een kort historisch overzicht en een bespreking van de wet der grote getallen en van de wiskundige formules welke aan de methode ten grondslag liggen, volgt een beschouwing over de toepassingsmogelijkheden in het bedrijf. De methode is bijzonder

geschikt om een goed overzicht over allerlei op onregelmatige tijden optredende verschijnselen te verkrijgen zonder langdurige tijdwaarnemingen te doen. Toepassingen zijn bijvoorbeeld de statistische kwaliteitsbeheersing en het onderzoek naar storingen en belastings- en bezettingsgraad van machines.

Ook op het gebied der arbeidsanalyse liggen belangrijke toepassingsmogelijkheden, hoewel hier de methode nog niet algemeen bekend is.

De voordelen liggen gedeeltelijk in lagere kosten, gedeeltelijk biedt de methode de mogelijkheid om dingen te weten te komen die men langs andere weg niet kan waarnemen. Ook kan men de waarnemingen willekeurig onderbreken, hetgeen bijvoorbeeld bij tijdstudies niet mogelijk is.

Schrijver behandelt tenslotte de voorwaarden waaraan moet zijn voldaan wil men met multimomentopnamen tot juiste resultaten komen, en geeft enkele praktische vingervwijzingen en voorbeelden.

B a III - 2
E 761.1

Wirtschaftlichkeit, Nr 9/10 1954

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

What is Book Value?

Stans, Maurice H. en John P. Goedert, — De schrijvers gaan aan de hand van de Amerikaanse economische en juridische literatuur na welke inhoud men toekent aan het begrip boekwaarde. Hieruit blijkt, dat er voor de boekwaarde vele definities zijn.

Onder boekwaarde wordt verstaan het bedrag, dat iedere aandeelhouder zou ontvangen na liquidatie van de onderneming. Anderen noemen boekwaarde de waarde van de onderneming, zoals die uit de boeken valt op te maken. Ook wordt de mening gevonden, dat de boekwaarde gebaseerd is op de werkelijke kosten van bijvoorbeeld de voorraden, machines, gebouwen.

Twee aspecten maken een nadere bestudering nodig: het gebrek aan een scherpe definitie en de wenselijkheid van het gebruik van een ander woord voor boekwaarde. Het woord „waarde” achten de schrijvers misleidend.

Tenslotte geven de schrijvers zelf een omschrijving, waarbij zij voor een aantal vraagpunten een nadere uitwerking geven. De boekwaarde van de aandelen is volgens hen de som van kapitaal en ingehouden winst na correctie voor fouten en „for any other adjustments necessary to show assets and liabilities at amounts determined by the consistent application of generally accepted accounting principles”.

B a IV - 2
E 736.1 : E 136.322

The Journal of Accountancy, Januari 1955

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Dilution

Reaveley, S. D. — In dit artikel wordt de vraag besproken, in hoeverre het uitgeven van converteerbare obligaties kan leiden tot vermindering van de waarde der oude aandelen, en zo ja, of dit als een bezwaar tegen de uitgifte moet worden beschouwd.

Met behulp van enkele getalenvoorbeelden wordt verduidelijkt, welke omstandigheden tot uitgifte van converteerbare obligaties kunnen leiden, en hoe het verband ligt tussen de aandelenkoers en de koers van deze nieuwe stukken. Uitgegaan wordt van de veronderstelling dat de emitterende onderneming langs andere weg moeilijk of in het geheel niet in staat is, vermogen aan te trekken.

Schrijver concludeert, dat zowel de onderneming als de oude aandeelhouders voordeel hebben van de emissie; gaat de onderneming goed, dat vindt conversie plaats, maar dan zijn de goede resultaten grotendeels te danken aan het nieuwe vermogen, en is het dus billijk dat een deel daarvan als koersstijging en recht op dividend aan de verstrekkers daarvan ten goede komt. Gaat het slecht, dan vindt geen conversie plaats en is van schade voor de aandeelhouders dus zeker geen sprake. De redenering welke in waardevermindering van de oude aandelen een bezwaar ziet, komt volgens schrijver voort uit het ten onrechte vermengen van ex-post en ex-ante beschouwingen.

B a V - 3
E 325.242

The Canadian Chartered Accountant, Januari 1955

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

What to Do About the Discount House

Alexander, R. S. en R. M. Hill, — In de Verenigde Staten van Amerika bestaat het „discount house”, een vorm van handel, welke rechtstreeks aan de consument levert tegen belangrijk lagere prijzen dan de overige detailhandel; deze laatste houdt zich in het algemeen min of meer aan door de fabrikant vastgestelde verkoopprijzen, hoewel zij soms aan bepaalde groepen van afnemers tegen lagere prijzen levert.

Het „discount house” pretendeert meestal aan een besloten groep van consumenten te leveren, maar in feite is deze beperking slechts formeel. De klanten krijgen zeer weinig service, hoewel hierop uitzonderingen zijn en de service in 't algemeen vooruitgaat. De assortimentsvoorraad is dikwijls zeer klein of nonexistent; vele discount-houses leveren volgens prijscourant of op monster, andere houden echter wel voorraden. De meeste van deze zaken zijn gevestigd in panden met lage huur en geven geen crediet; ook daarop is het aantal uitzonderingen groeiende.

De schrijver vraagt zich af, welke houding de fabrikant moet aannemen tegenover het discount house, en analyseert de voor- en nadelen van het leveren aan deze nieuwe afnemerscategorie. De politiek in dit opzicht hangt ten nauwste samen met de vraag, of de fabrikant al dan niet vaste verkoopprijzen voorschrijft en tracht te handhaven.

B a VI - 9
E 638.15

Harvard Business Review, Januari-Februari 1955

Key Problem of Retail Store Selling

Burnham, E. A. — In de grote ondernemingen van de detailhandel in de U.S.A. wordt volgens schrijfster niet op vakkundige wijze verkocht. De klanten zijn niet tevreden en de fabrikanten evenmin, terwijl de verkoopkosten relatief hoog liggen. De oorzaken van dit ernstige verschijnsel liggen o.m. in gebrek aan aandacht voor goede selectie en opleiding van verkooppersoneel. Men heeft zich te sterk geconcentreerd op de inkoopvraagstukken en op bezuiniging, toen in de jaren na 1930 de omzetten sterk daalden. De gevolgen hiervan zijn pas tegen het eind van de jaren '40 volledig merkbaar geworden in de vorm van gebrek aan service voor de klant, slechte verkooptechniek, gebrek aan belangstelling van de zijde van het verkooppersoneel, slecht toezicht, onjuiste salaris- en loonverhoudingen en hoge verkoopkosten.

Schrijfster gaat na welke middelen kunnen worden aangewend om deze toestand te verbeteren, en wijst erop dat dit dringend noodzakelijk is, daar het succes en zelfs op de duur het bestaan van de grootdetailhandelsondernemingen ermee gemoeid is.

B a VI - 9
E 635.342.2

Harvard Business Review, Januari-Februari 1955

Waarom een „marketing audit”?

Verdoorn, Prof. Dr P. J. — De resultaten van een marktonderzoek behoren aan te sluiten op de specifieke doelstellingen en mogelijkheden van het bedrijf. De marketing audit is een techniek van onderzoek, waarbij èn het bedrijf èn de markt op systematische wijze betrokken worden.

In dit kader dient een analyse gemaakt te worden van de omstandigheden, waarin het bedrijf verkeert, alsmede van de doelstellingen. Het behalen van winst is zeker de belangrijkste doelstelling. De verkooppolitiek op korte termijn is echter tevens gericht op verschillende nevendoeleinden: geen achteruitgang van het marktaandeel, handhaving van een behoorlijke kasreserve, goede personeelsverhoudingen, niet te hoge winsten aangezien daarmee concurrenten aangelokt worden. Ook de instrumenten van de verkooppolitiek (onder meer: prijs, kwaliteit, assortiment, keuze der distributiekanaalen) dienen geanalyseerd te worden voordat het eigenlijke marktonderzoek een aanvang neemt.

Voorts wordt de functionele plaats van het bedrijf op de markt bepaald: waarin verschilt de functie van de functie van de onmiddellijke concurrenten?

Tenslotte kan worden nagegaan in welke zin de „marketing mix” (de gekozen combinatie van verkooppolitieke instrumenten) dient te worden gewijzigd. Onderzocht moet worden of beter gebruik van de bestaande functionele plaats mogelijk is, en in hoeverre uitbreiding, beperking of verandering van de functionele plaats betere resultaten zal opleveren.

Marketing audit is niet een nieuwe techniek, maar een nieuwe systematiek. Een voordeel is, dat de marktonderzoeker niet gebonden wordt door de diagnose van de directie. Hij is vrij om de relevante aspecten van de markt te onderzoeken.

B a VI - 12
E 641.254

Doelmatig Bedrijfsbeheer, Februari 1955

Operational Accounting and Operations Research

Churchman, C. West and Russell L. Ackoff — Na te hebben uiteengezet wat onder „OR” wordt verstaan, bespreken de schrijvers de verhouding tussen de administratie in een onderneming en de operational research afdeling. De traditionele administratie levert zonder meer niet de gegevens welke voor het researchwerk nodig zijn. Immers, bij de OR gaat het erom na te gaan wat er gebeurt indien een bepaald plan zou worden uitgevoerd; de gegevens moeten hier dus specifiek voor dat plan zijn. De administratie levert echter slechts gegevens waaraan geen specifieke veronderstellingen ten grondslag liggen, doch waarmee men „alle kanten uit kan”. Verder is de wetenschappelijke onderzoeker er altijd op uit, ook „onmeetbare” factoren op de een of andere manier te quantificeren en aldus zijn „model” zoveel mogelijk op de werkelijkheid te doen gelijken. De gewone administratie daarentegen streeft niet naar het geven van een volledig beeld, maar verstrekt slechts inlichtingen over het gedeelte van de factoren dat zonder meer in geldswaarden kan worden gemeten.

Een en ander wordt met een voorbeeld verduidelijkt, en leidt tot de stelling, dat voor OR een nieuw type administratie nodig is. Deze „operational accounting” moet de grondslag leveren voor het kiezen van de beste mogelijkheid door OR. Verder kan zij de kosten bewaken, en waarschuwen indien er veranderingen in komen van zodanige betekenis dat de grondslag voor de OR berekeningen niet meer juist is.

Een derde functie voor „operational accounting” zien de schrijvers in het voorzien van de toekomstige behoeften van de leiding aan administratieve gegevens ten dienste van de OR, zodat deze reeds tevoren worden bijgehouden.

Het artikel bevat een uitvoerige literatuuropgave.

B a VI - 12
E 641.29 : E 722

The Journal of Accountancy (U.S.A.), Februari 1955

Operational Research

Santman, Ir F. — Aan de hand van Amerikaanse, Engelse en Nederlandse literatuur wordt Operational Research gedefinieerd; het is een methode welke in staat stelt voor praktijksituaties welke als een optimumvraagstuk kunnen worden geformuleerd, een waarde-afweging der verschillende quantificeerbare factoren te geven. Uiteraard spelen in ieder vraagstuk ook niet-quantificeerbare factoren mede; de beslissing kan dus nooit alleen op de uit de Operational Research resulterende aanbevelingen berusten.

In het algemeen is voor het scherp en kwantitatief stellen der vraagstukken welke met „OR” moeten worden opgelost, een „model” of gestyleerde weergave van de werkelijkheid nodig. Het model kan mathematisch of symbolisch zijn, een classificatie of nog een andere vorm; het blijft echter altijd een benadering. De kunst is, te weten wat men mag weglaten. Hiervoor zijn praktijkervaring, inzicht en fantasie onontbeerlijk.

Bij de oplossing van het aldus gestelde vraagstuk kan mathematische statistiek worden gebruikt; dit is echter niet noodzakelijk.

Schrijver behandelt in het kort de verschillende stappen welke OR omvat, en geeft voorbeelden van toepassing. Voorts constateert hij dat een dergelijke wijze van aanpak gedeeltelijk vroeger reeds onder andere namen en leuzen is gepropageerd, maar dat de nieuwe benadering in staat stelt, de aard der problemen scherper te onderkennen en de daartoe geschikte vraagstukken systematischer aan te pakken. Ook in Nederland bestaat volgens hem behoefte aan gecoördineerde studie op dit terrein.

B a VI - 12
E 641.29

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, Februari 1955

How to Get the Most Out of Value Analysis

Miller, S. S. — De kosten van grond- en hulpstoffen zijn vaak in sterke mate afhankelijk van de daaraan gestelde kwaliteitseisen. De inkoop geschiedt gewoonlijk niet door dezelfde mensen die het product ontwerpen en verantwoordelijk zijn voor de kostprijs en de verkoopmogelijkheden. Daardoor komt het vaak voor dat bv. hogere eisen aan de materialen gesteld worden dan strikt nodig zou zijn, waardoor de grondstofkosten te hoog komen te liggen. Ook verdiept men zich vaak niet genoeg in de mogelijkheden om voordelig in te kopen; door analyse van de aanbiedingen, prijzen en prijsfluctuaties op de inkoopmarkt kan men soms belangrijke voordelen bereiken. In dit artikel wordt aangegeven, langs welke lijnen men de organisatie zodanig kan opbouwen dat een goede coördinatie van ontwerp, verkoop, calculatie en inkoop, en een zo voordelig mogelijke inkoop wordt bereikt.

B a VI - 15
E 641.251

Harvard Business Review, Januari-Februari 1955

Skills of an Effective Administrator

Katz, R. L. — Volgens de schrijver berust effectief beheer op drie fundamentele bekwaamheden: technische bekwaamheid, bekwaamheid om met mensen te werken en visie op de plaats, werking en samenstelling van de onderneming en op de essentiële factoren welke de verhoudingen naar binnen en naar buiten bepalen.

Deze drie bekwaamheden moeten uiteraard latent aanwezig zijn, maar zij kunnen in sterke mate worden ontwikkeld. Het relatief belang van de drie wisselt met het niveau in de leiding; schrijver analyseert dit voor verschillende niveaus, om te komen tot richtlijnen voor selectie, promotie en opleiding voor leidinggevend personeel.

B a VI - 16
E 641.31

Harvard Business Review, Januari-Februari 1955

Enige opmerkingen over het verschijnsel van de spanwijdte van de leiding als grondslag voor een algemene theorie van organisatie en leiding der bedrijfshuishouding

Jong, Dr A. de — Schrijver wil een algemene theorie van de organisatie en leiding der bedrijfshuishouding opbouwen. Hiertoe gaat hij uit van de ervaringsregel, dat de spanwijdte van de leider aan bepaalde grenzen is gebonden. Hieruit vloeien hiërarchering en multiplicatie — beide vormen der personele verbijzondering — rechtstreeks voort. Naarmate het aantal personen in een organisatie toeneemt, groeit ook het aantal contacten. Men kan directe contacten, groepscontacten en kruislingse contacten onderscheiden.

Langs wiskundige weg kan bij gegeven aantal personen en contacten van elk dezer drie soorten de spanwijdte van de leider worden berekend, zoals schrijver met een voorbeeld illustreert.

Vervolgens zoekt de schrijver een kwantitatief verband te leggen tussen enige „kern-grootheden” in de interne organisatie, t.w. het aantal leidende functionarissen, het aantal uitvoerende arbeiders, de spanwijdte van de leider, en het aantal leidende niveaus in de organisatie.

Dan blijkt o.a. dat bij constant aantal uitvoerende arbeiders iedere verandering in de spanwijdte van de leider gepaard gaat met een verandering in het aantal leidende functionarissen. Hier is dus sprake van een toepassing van het substitutiebeginsel, zoals dit ook in de externe organisatie naar voren komt.

Uitgaand van bepaalde kostenverhoudingen geeft schrijver dan een methode ter bepaling van de gunstigste combinatie tussen het aantal leidende functionarissen en de spanwijdte van de leider.

In de bedrijfshuishouding kunnen namelijk methoden en technieken (bv. functionalisatie, standaardisatie, budgetering) worden toegepast om de spanwijdte te vergroten.

Tot slot wordt de gegeven berekening aangepast aan het geval van een meerhoofdige leiding.

B a VI - 16

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, Januari 1955

E 643.2 : E 641.31

De controller

Meulen, Drs J. van der — Hier wordt in het kort het ontstaan en de groei van de controllersfunctie in de Verenigde Staten en hier te lande geschetst.

De controllersfunctie is de coördinerende bedrijfseconomische en tegelijkertijd de administratieve functie in de ondernemingsorganisatie. De controller verzorgt dus enerzijds de voorlichting van de leiding en het advies op economisch en bedrijfseconomisch gebied, terwijl hij anderzijds zorg draagt voor het verschaffen van het nodige cijfermateriaal, waarbij vooral de wijze van opstelling en verslaglegging ten behoeve van de leiding zijn aandacht opeisen.

Aan de hand van een schematische voorstelling bespreekt schrijver de plaats van de controller in de organisatie, waarbij gesteld wordt dat deze het best rechtstreeks onder de hoogste leidinggevende functionaris kan staan en op hetzelfde niveau als de commerciële en technische deskundige.

B a VI - 16
E 722

Maandblad voor Bedrijfsadministratie, Januari 1955.

Tien geboden voor de budgetering

Goudekot, A. — In vele bedrijven wordt de budgetering niet toegepast, waardoor de normatieve grondslagen ontbreken waarmede men een juist inzicht zou kunnen krijgen in de efficiëntie en in de winstbronnen van het bedrijf. Door de voortschrijdende ontwikkeling op technisch gebied en het gecompliceerder worden van het economisch leven is een doelmatig bedrijfsbeheer zonder budgetering niet meer mogelijk.

Dit artikel wil de budgettering in het centrum van de belangstelling van het bedrijfsleven plaatsen, en een samenvatting geven van de essentiële grondslagen voor een succesvolle budgettering. De leiding van de onderneming moet de budgettering noodzakelijk achten, anders zal reeds spoedig de medewerking verslappen. De uitvoerende instanties moeten enthousiasme hebben voor de budgettering; alleen dan zijn zij mentaal gewapend tegen de moeilijkheden, die moeten worden overwonnen.

Budgettering is in belangrijke mate een psychologisch probleem. Voorkomen dient te worden, dat de weerstand van het individu opgewekt wordt. Voor budgettering is een kritische analyse van de organisatie noodzakelijk, die vooraf moet plaatsvinden en regelmatig moet worden herhaald. Wil er van taakstelling en controle sprake kunnen zijn, dan moeten de gebieden, waarvoor de taak is gesteld, scherp afgebakend zijn. Voor ieder budget moet één verantwoordelijke functionaris worden aangewezen.

De in de budgettering verankerde taakstelling moet in causaal verband staan tot de activiteit, alleen dan zal de functionaris ter verantwoording kunnen worden geroepen.

De budgettering moet alle activiteiten omvatten. Dit brengt het organisch verband in de onderneming mede. De budgetten tezamen behoren te leiden tot een begrote bedrijfsrekening en een begrote balans.

Budgettering is noodzakelijk om de leiding van de onderneming de grondslagen te verschaffen voor delegatie van bevoegdheden — taakstelling — controle — prijszetting.

Voorts is de budgetcontrole een noodzakelijk complement van de budgettering, terwijl statistische waarneming nodig is om de budgettering te vervolmaken.

B a VI - 18
E 641.231.3

Doelmatig Bedrijfsbeheer, Februari 1955.

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Personneelsbeleid collectieve of individuele bedrijfstaak

Schelven, Dr A. L. van — Het gehele terrein van de menselijke verhoudingen in het bedrijf wordt steeds meer opgenomen in het totale ondernemersbeleid. Als doelstelling van het personeelsbeleid stelt de schrijver: Het welzijn van de individuen en hun onderlinge verhoudingen op zodanige wijze te bevorderen dat allen, die in de onderneming werkzaam zijn, in staat gesteld en gestimuleerd worden tot het voortdurend geven van hun persoonlijke bijdrage aan het efficiënte functioneren van de onderneming.

Schrijver schildert in het kort de ontwikkeling van de laatste tijd, welke gaat in de richting van personeels„beleid”, dat wil zeggen dat de menselijke verhoudingen worden gezien niet als een afzonderlijke zaak, maar als verweven met alle activiteiten in het bedrijf en als een aangelegenheid voor ieder in de bedrijfshiërarchie.

Hoewel men aldus het zwaartepunt steeds meer legt op de taak van het individuele bedrijf, zijn er ook initiatieven op het gebied van research in algemenere zin, terwijl vooral door het C.O.P. een bedrijfstaksgewijze aanpak wordt bepleit. Een aantrekkelijke vorm van samenwerking van bedrijven in verband met de behartiging van het personeelsbeleid biedt de Stichting Textielvak. Werkgevers en werknemers vinden hier, bedrijfstaksgewijs regionaal georganiseerd, een mogelijkheid tot overleg en een stimulans. De werkzaamheden van dit paritaire, op vrijwillige medewerking berustende instituut liggen niet uitsluitend op het gebied van de sociale structuur binnen de bedrijven; zij omvatten tevens een zekere activiteit naar buiten. Hoofdzakelijk treedt de Stichting Textielvak echter op als „katalysator”, teneinde een gezond geestelijk klimaat in de bedrijven te bevorderen. Schrijver geeft een opsomming van de concrete werkzaamheden der Stichting.

Research vindt plaats op twee gebieden. Enerzijds onderzoekt het Sociologisch Instituut der Rijksuniversiteit te Leiden de instelling der bevolking tegenover het werk in de textielfabrieken in Twente en de Achterhoek. Anderzijds bestudeert de Verloopstatistiek in een twintigtal bedrijven geregeld het verloop, waarbij vooral aandacht wordt besteed aan de redenen, die tot vertrek leiden.

Schrijver waarschuwt tegen te grote verwachtingen op korte termijn, maar vooral de geestesgesteldheid waardoor dit samengaan is gerealiseerd, stemt hoopvol t.a.v. het realiseren van nuchtere verwachtingen op lange baan.

B a VII - 1
E 641.211.3

Sociaal Maandblad Arbeid, Maart 1955

Meritratng voor leidinggevend en toezichhoudend personeel

Schipper, H. en Bruynis, Dr N. W. — Zo ergens, dan bestaat bij toezichhoudend en leidinggevend personeel de wenselijkheid de persoonlijke prestaties op systematische en verantwoorde wijze te beoordelen door meritratng. Normale prestaties kunnen niet worden gemeten, het gaat vooral om karaktereigenschappen.

De N.V. Arnhemse Rubberfabriek heeft een meritratingsysteem uitgewerkt dat is gebaseerd op een zestal beoordelingspunten. Zoveel mogelijk worden hiervoor reproduceerbare en controleerbare maatstaven aangelegd.

Schrijver schetst de moeilijkheden welke zich bij meritrating voordoen, en de in het onderhavige geval gekozen oplossingen. Hij wijst o.m. op het belang van een gedetailleerde taakomschrijving en op de noodzaak, het oordeel te doen berusten op de meningen van verschillende personen. Voorts wordt bij de afweging aan de objectieve elementen in de beoordeling meer waarde toegekend dan aan de overige.

Met het systeem is eerst een tijdlang gewerkt zonder aan de beoordeling financiële gevolgen te verbinden. Het uitvoerig beredeneerde resultaat wordt maandelijks aan de betrokkenen medegedeeld, en zij kunnen daartegen bezwaren inbrengen. Men is niet zonder critiek, maar de betrokkenen reageren in het algemeen positief.

B a VII - 2

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, Februari 1955

E 641.215 : E 641.31/3

Profit-sharing and Co-Partnership - a Critical Review

Hunt, N. C. — Schrijver constateert dat profit-sharing sedert de tweede wereldoorlog weer meer in trek komt, en noemt een aantal belangrijke bedrijven waar in de laatste tijd stelsels zijn ingevoerd. Nadat profit-sharing en co-partnership zijn gedefinieerd, volgt een schets van de ontwikkeling van profit-sharing, welke reeds van 1820 dateert, en een statistisch overzicht van het aantal hierbij betrokken bedrijven en personen en van de „sterfte” der profit-sharing stelsels en de oorzaken welke daartoe hebben geleid. De belangrijkste „sterfte”-oorzaak was het ontbreken van winst.

Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende mogelijkheden ten aanzien van de werkwijze van een profit-sharing stelsel en op de moeilijkheden welke zich kunnen voordoen bij het vaststellen van het systeem.

Na een korte beschouwing over de houding van de vakbeweging tegenover profit-sharing, volgt een kritische analyse van de beginselen welke eraan ten grondslag liggen. De conclusie luidt o.m., dat profit-sharing niet moet worden gezien als een vorm van prestatiebeloning, maar als een eerste stap op de weg naar co-partnership, dus als één der middelen welke tezamen kunnen bijdragen tot betere verhoudingen tussen werkgever en werknemer. Op zichzelf heeft ze weinig waarde, en de geest waarin een profit-sharing systeem wordt opgezet en gerealiseerd is belangrijker dan het systeem zelf.

B a VII - 3

The Accountants' Magazine (Scotland), Januari 1955

E 641.215.5

Die Ergebnisbeteiligung als Teilmassnahme einer sozialen Betriebsführung

Weber, L. — Aan de hand van het praktijkgeval van een gieterij annex machinefabriek wordt uiteengezet, welke bijdrage profit-sharing kan leveren tot goede verhoudingen in de productie. Vastgesteld wordt, dat het succes van een dergelijk stelsel zeer sterk afhangt van de overige toestanden in het bedrijf. Er wordt op gewezen dat zelfs bij de beste organisatie het bedrijfsresultaat en dus de winstuitkering aan de arbeiders door factoren wordt beïnvloed, waarover zij geen macht hebben. Verder ligt er een grote afstand tussen de eigen wil en de uitwerking daarvan op het resultaat van de gehele onderneming, en zijn er ook vrij belangrijke praktische moeilijkheden te overwinnen. Zo kunnen er bijvoorbeeld conflicten ontstaan als bepaalde tarieven moeten worden verlaagd om het resultaat van het gehele bedrijf te verbeteren.

Anderzijds werkt het stelsel belangstelling en begrip voor de onderneming zeer in de hand, en wordt openhartige gedachtenwisseling tussen arbeiders en leidende figuren erdoor bevorderd.

B a VII - 3

Wirtschaftlichkeit, Nr 9/10 1954

E 641.215.5

Opleiding tot Hogere Functies

In een uit „De Zakenwereld” overgenomen artikel wordt een overzicht gegeven van hetgeen in Nederland is en wordt gedaan in de richting van opleiding tot hogere functies. Opleidingen op commerciële basis worden niet vermeld; uitgangspunt bij de beschouwing is het rapport van de in 1952 ingestelde Commissie van Advies voor de opleiding van deskundigen op het gebied van leiding en organisatie van bedrijven.

Er wordt op gewezen, dat bij het bedrijfsleven behoefte bestaat aan een vollediger schema van de bestaande opleidingen en de mogelijkheden welke zij bieden voor allerlei functie-typen. Ook contact tussen en coördinatie van de opleidingen ter voorkoming van doublures is gewenst.

B a VII - 7

Maatschappij Belangen, Februari 1955

E 641.31 : E 641.212.4