

brengst, want het karakter van dezen voorraad en zijn onverkoopbaarheid zijn direct gevolg van de regeling, welke de opbrengst verschaft.

Dat deze redeneering juist is valt hieruit af te leiden, dat een wegvallen van dezen voorraad niet beteekent een aantasting van de continuïteit van het productieproces noch de noodzakelijkheid van het brengen van dezelfde offers, doch alleen van de extra-offers, noodig voor de herverkrijging van de, in verband met de leveringen in volgende jaren, benodigde hoeveelheid.

Ook langs een anderen weg komt men tot dezelfde conclusie: had men dien surplus-voorraad niet geproduceerd, dan zou men zich niet den totalen kostprijs, doch alleen de differentieële kosten hebben bespaard en dan zouden die overige kosten, blijkens onze beschouwingen in den aanvang, ondernemersverlies zijn geweest; men dient zich nl. voor oogen te houden, dat ook in dit agrarische bedrijf de overwegende meerderheid der offers worden gebracht zonder verband tot het oogstresultaat.

Bij het aanleggen van deze normen wordt de waardeering dus in feite tot een betrekkelijk eenvoudig probleem teruggebracht en zal het ook mogelijk zijn voor deze voor producenten zeer urgente kwestie met den fiscus, die goed koopmansgebruik als eisch stelt, tot overeenstemming te komen.

Dat wij in deze algemeene periodiek voor een speciaal onderwerp als het hier behandelde aandacht vragen is niet alleen omdat wij de aandacht van vakkringen hierop wenschen te vestigen, doch ook omdat wij het van belang achten aan te toonen, dat ook in zoo bijzondere gevallen als dit de algemeene theorie zich ten volle kan handhaven mits het probleem juist gesteld wordt, waardoor dit uitzonderingsgeval ook algemeen theoretisch van beteekenis is.

(Nadruk verboden)

Drs. J. F. HACCOU

ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

(Slot)

Een aldus vastgestelde controle-norm biedt nog belangrijke andere voordeelen. De controle-norm immers wordt dan een nadere definieering van de doelstelling en wel in een vorm die duidelijk tot iedereen spreekt, namelijk in concrete cijfers.

De opdracht is een taakstelling. Behalve door een geschikte taakstelling en de zekerheid der controle wordt de taakuitvoering bevorderd door een juiste verantwoordelijk-stelling. Elke verantwoordelijk-stelling moet worden gesteund door een rekenschap-aflegging. Het is het vierde onderdeel van de taak van de administratieve organisatie vast te stellen in welken vorm en van welke instanties die rekenschap-aflegging moet worden gevraagd, en er voor zorg te dragen dat deze ook werkelijk plaatsgrijpt.

Een noodzakelijke voorwaarde voor een goede taakvervulling is belangstelling. Belangstelling wordt gekweekt door kennis omtrent verkregen resultaten. Als vijfde onderdeel van haar taak moet de administratieve organisatie bepalen in welken vorm en aan welke instanties de, door hun taakvervulling verkregen, resultaten vergeleken met hetgeen had moeten zijn of verwacht werd te zullen zijn, zullen worden medegedeeld en tevens deze mededeeling te verzorgen.

Ten slotte moet de administratieve organisatie een overzicht verschaffen over de, door al die werkzaamheden en de daarmee gepaard gaande middelaanwending, verkregen resultaten. Dat overzicht moet zoodanig zijn ingericht, dat het mogelijk is het causale verband tussehen middelaanwending en resultaten daarin aan te wijzen. Hoewel het totaal verkregen resultaat de eigenlijke maatstaf is voor de bedrijfs-economische doelmatigheid,

is de specificieering van die resultaten van groote beteekenis. Immers, juist deze specificieering opent de mogelijkheid om te onderzoeken uit welke bronnen de resultaten stammen en in hoeverre die bronnen een normaal, danwel een abnormaal karakter dragen. In deze onderscheiding ligt zoowel een van de bases voor de beoordeeling van de mogelijkheden tot verbetering van de bedrijfs-economische doelmatigheid, als voor de beoordeeling van de geschiktheid van het gevoerde beheer.

De andere basis daarvan is de vergelijking van de resultaten en hunne samenstelling over verschillende periodes. Om deze van nut te kunnen doen zijn is een absolute uniformiteit in de specificieeringen noodzakelijk. Zonder die uniformiteit ontbreekt de gelijkwaardigheid en dikwijls zelfs de gelijksoortigheid tussehen de vergeleken grootheden, waardoor ten slotte de geheele vergelijking van nul en geener waarde wordt.

Resumeeren we thans even de taak van de administratieve organisatie, dan zien we dat zij, binnen de grenzen van de algemeene ondersteuningsfunctie, op haar gebied de volgende onderfuncties waarneemt:

1. Een registratie-functie, ten doel hebbende de verzameling, de ordening, de bewerking en de uitdrukking van gegevens die van belang zijn voor de handhaving van de bedrijfs-economische doelmatigheid;
2. Een onderzoekingsfunctie, ten doel hebbend, met behulp van het ter beschikking staande materiaal, een oplossing te geven voor de verschillende bedrijfs-economische vraagstukken die de leiding haar voorlegt;
3. Een regelings-functie, tot taak hebbend de verschaffing van de middelen tot ordening van de bedrijfshandelingen en de verwezenlijking dier ordening;
4. Een controle-functie, ten doel hebbend toezicht uit te oefenen op de uitvoering van de verschillende handelingen en haar overeenstemming met de gegeven opdrachten en op de aanwending van de middelen;
5. Een verantwoordings-functie, ten doel hebbend de verschillende instanties de middelen te bieden tot rekenschap-aflegging van hunne taakvervulling en die rekenschap-aflegging te vorderen;
6. Ten slotte de functie van verslaggever over de verkregen resultaten en daardoor over het gevoerde beheer in het algemeen dat die resultaten bewerkte.

Welke zijn nu de verschillende, in de administratieve organisatie te onderscheiden, onderdelen en hoe voorzien deze in de zoeven opgesomde functies?

Als onderdelen der administratieve organisatie kunnen we onderscheiden de Boekhouding, de Statistiek, de Kostenberekening of Calculatie en de Planning.

Het beginpunt in de ontwikkeling der administratieve organisatie vormt de boekhouding. Reeds bij den meest eenvoudigen vorm van bedrijfsproces ontstaat de behoefte aan een overzicht over de ontvangsten en de uitgaven, over de vorderingen en de verplichtingen.

Een verdere schrede in die ontwikkeling is de periodieke aanvulling van deze overzichten met een totaal overzicht over den toestand van het vermogen der huishouding. De, door vergelijking dier overzichten geconstateerde, veranderingen in den omvang van het vermogen doen de vraag opkomen naar de oorzaken dier wijzigingen.

Deze vraag leidt tot het opzoeken en volgen van een bepaalde methodiek in de aantekeningen, waarbij de oorzaken dier veranderingen tot uitdrukking komen. Het overzicht heeft dan niet meer alleen betrekking op de vorderingen en verplichtingen, op de ontvangsten en uitgaven, maar tevens op alle overige vermogensbestanddeelen en op de veranderingen in het vermogen zelf.

Deze hoogst ontwikkelde vorm is de dubbele boekhouding, gekenmerkt door hare methode, die er op gericht is de veranderingen in alle vermogensbestanddeelen en het vermogen zelf, in een zoodanigen vorm aan te teekenen, dat daaruit kan worden besloten tot het, tussehen die verschillende veranderingen bestaand, causale verband.

Men moet zich nu deze ontwikkeling niet zoo denken, dat elke voorafgaande trap door den opvolgenden werd verdrongen. De eenvoudige kasboekhouding, als de enkele aantekening van de ontvangsten en uitgaven, en de enkele boekhouding als de aantekening van de veranderingen in enkele vermogensbestanddeelen voor zoover dit voor controle en overzicht noodzakelijk is, zijn naast de dubbele boekhouding blijven bestaan en tot verdere ontwikkeling gebracht.

De hier genoemde boekhoudingen zijn uitteraard geldrekeningen. Tot op zekere hoogte kunnen zij, door het volgen van een bepaalde wijze van aantekenen voorzien in de behoefte aan overzichten over en verantwoording van hoeveelheden. In de meeste gevallen echter zal de boekhouding in die richting speciaal moeten worden uitgebouwd, door aanvulling met een aantekeningssysteem enkel betrekking hebbend op hoeveelheden. De magazijnboekhouding is hiervan een veel voorkomend voorbeeld. Een voorbeeld uit het bankbedrijf is de stukken-administratie.

De aantekeningen in de boekhouding leiden tot het samenstellen der resultatenrekening. In de kasboekhouding bestaat deze uit een samengetrokken overzicht over de verschillende ontvangsten en uitgaven, gerangschikt naar groepen. De resultatenrekening der enkele boekhouding bestaat ofwel uit een vergelijking van het begin- en eindvermogen, waarbij het geconstateerde verschil moet worden gecorrigeerd voor de veranderingen in het vermogen als gevolg van buiten het bedrijf liggende oorzaken, ofwel men kan uit de gemaakte aantekeningen een min of meer gespecificeerd winstoverzicht samenstellen. Bij de dubbele boekhouding vloeit de resultatenrekening voort uit het systeem van aantekenen. Zij bestaat uit een tegenover elkaarstelling van de kosten en de verkregen opbrengsten als regel aangevuld met een overzicht over den toestand van het vermogen. De resultatenrekening is in elke huishouding de uiteindelijke maatstaf voor de beoordeeling van de doelmatigheid van het gevoerde beheer, in zooverre zich die doelmatigheid in concrete cijfers laat uitdrukken.

Bij het aanleggen van dien maatstaf moet men echter niet uit het oog verliezen, dat bij de bepaling van wat de kosten zijn en wat de opbrengsten, waardeeringsproblemen en dikwijls bedrijfspolitieke redenen, een belangrijke rol spelen. Zij geven het overshot het karakter van een benaderde, en in sommige gevallen een gemanipuleerde, waarde.

Het was, en is misschien nog in vele gevallen, de gewoonte om zoo'n resultatenrekening eenmaal per jaar samen te stellen. Die jaar-resultatenrekening heeft dan gewoonlijk een dubbele functie, nl. van doelmatigheidsmeter en van winst-uitkeeringsmaatstaf. Waar nu die beide functies meestal geheel andere eischen stellen, ligt het voor de hand, dat de eischen van de eene functie geheel of ten deele moeten geofferd worden aan de eischen van de andere. De winst-uitkeeringsmaatstaf-functie heeft daarbij gewoonlijk de overhand. Men begrijpt, dat daardoor haar betrouwbaarheid als doelmatigheidsmeter in belangrijke mate wordt geschaad.

Maar afgezien van de gevolgen van dit dubbele karakter kleeft aan de jaarresultatenrekening nog een ander bezwaar en wel dat in de meeste gevallen het tijdsverloop tussehen de samenstelling van twee rekeningen te groot is om als doelmatigheidsmaatstaf effectief te kunnen zijn. Vooral in de onderneming eischen een toenemende gecompliceerdheid van het bedrijf en een daarmee gepaard gaand groeiend risico, een meer

veelvuldige controle van de resultaten. Weliswaar tracht men daarin te voorzien door een voortdurende controle van de doelmatigheid van de afzonderlijke handelingen of groepen van handelingen, met name in de calculatie. Men mist daarbij echter het samenhangende overzicht tussehen al die handelingen, waarom het toch per slot van rekening gaat. En daarin kan alleen de resultatenrekening, die alles te samen en in onderling verband verantwoordt, voorzien. Het is dus noodzakelijk deze veelvuldiger en over kortere perioden, waarvoor men dan gewoonlijk de maand kiest, samen te stellen.

De functie van de maandresultatenrekening is nu geheel enkelvoudig, nl. zuiver doelmatigheidscontrole-maatstaf. Daardoor voorziet ze zelfs beter in die behoefte dan de jaarresultatenrekening met haar dubbele functie.

Bij de overweging tot de samenstelling van de resultatenrekening op korten termijn spelen vooral de factoren kosten, snelheid en nauwkeurigheid een voorname rol. Staan de kosten in geen enkele verhouding tot het daarmee te verkrijgen nut dan blijve ze achterwege, en trachte men op andere wijze in deze behoefte te voorzien. Met betrekking tot de snelheid zij opgemerkt dat de rekening steeds binnen enkele dagen na afloop van de betreffende periode, uiterlijk een week daarna, ter beschikking moet staan. Komt ze eerst later dan mist ze in belangrijke mate haar doel. Ten aanzien van de nauwkeurigheid denke men er om dat streven naar halve centjes nauwkeurigheid in de maandresultatenrekening absoluut misplaatst is. Kan ze zonder eenige vermeerdering van werk worden verkregen dan worde ze aanvaard. Speciaal daarop aansturen, en wanneer ze niet verkregen kan worden, de maandresultatenrekening achterwege laten, is het kind met het badwater wegwerpen. Bovendien denke men er om dat ten slotte elke resultatenrekening het karakter van een benadering draagt en nu kan men formeel wel tot een schijnbare absolute nauwkeurigheid komen, materieel wordt die toch nooit bereikt. Men wil zich slechts een practisch bruikbaar middel verschaffen, en wanneer men het juiste karakter van dat middel maar niet uit het oog verliest, dan kan dat nooit leiden tot verkeerde gevolgtrekkingen. En dan is iets steeds beter dan niets.

Door haar aantekeningen voorziet dus de boekhouding geheel of ten deele in: de registratie-functie, de controle-, de verantwoordings- en de verslagleggings-functie.

Het tweede, door mij genoemde onderdeel der administratieve organisatie, was de statistiek. We kunnen deze definiëren als de methodische aantekening en bewerking van de, in cijfers uitgedrukte, gegevens omtrent bepaalde verschijnselen, ten einde zowel die verschijnselen op zichzelf, als een tussehen verschillende verschijnselen bekend of vermoed causaal verband kwantitatief te kunnen beoordeelen.

Tegenover de boekhouding heeft ze het voordeel dat ze niet aan een bepaalde methode gebonden is, maar verschillende vormen van bewerking en voorstelling kan aanwenden en dat op een ruimer gebied dan de boekhouding. Zij heeft daartegenover het nadeel dat ze de systematische samenhang en het onderlinge noodzakelijke verband tussehen de verschillende aantekeningen mist.

Behalve de cijfers, ontleend aan de boekhouding, die ze voor bepaalde doeleinden nader bewerkt, verzamelt ze voor zich gegevens omtrent alle verschijnselen in en buiten de onderneming, waarvan de aantekening niet in de boekhouding kan plaatshebben, en die voor een goede leiding van de huishouding van belang, of zelfs in vele gevallen onmisbaar zijn.

Al die gegevens onderwerpt ze aan bijzondere bewerkingen, waardoor de verschillende cijfers onderling vergelijkbaar worden gemaakt en aangewend kunnen worden als uitgangspunt bij het nemen van beslissingen.

Ten deele voorziet dus de statistiek door hare cijferverzame-

ling in de registratiefunctie en door de bewerking van die cijfers in de onderzoekingsfunctie.

De kostenberekening, het derde onderdeel, houdt zich bezig met het onderzoek naar het verband tussehen de kosten en de afzonderlijke handeling, eensdeels om daardoor te komen tot maatstaven, om de kosten-economie aan de hand van de, voor de afzonderlijke handeling gevonden norm, te kunnen toetsen, anderdeels om met behulp van de gevonden grootheden de kostprijs voor de, door de onderneming verschaft dienstprestatie of voor het door haar voortgebrachte product, te kunnen benaderen.

Die kostprijsbenadering heeft voor de verschillende ondernemingen een geheel afwijkend karakter. Gaat het in het eene geval om de benadering van een te vragen prijs, in het andere geval wenscht men met behulp van de kostprijsvaststelling te onderzoeken welke mogelijkheden een bekende verkoopprijs voor de betreffende onderneming laat. In het eerste geval tracht men eigenlijk door de eigen kostprijsbepaling te komen tot bepaalde conclusies omtrent het algemeen geldende kosten-niveau, en daardoor tot de vermoedelijke hoogte van den onbekenden prijs die anderen zullen vragen. In beide gevallen is het doel der kostprijsberekening het verschaffen van een maatstaf voor de beoordeeling van de rentabiliteit van elke afzonderlijke handeling of groep van handelingen, van elk afzonderlijk product of groep van producten en van elke soort opdrachten.

De kostprijsberekening stelt in het bedrijf verschillende zg. verrekeningsproblemen. Die verrekeningsproblemen hebben betrekking op de wijze van de verdeeling van de kosten over de verschillende bedrijfs-onderdeelen en producten en op de prijzen die bij de verrekening van de prestaties van bedrijfs-afdeelingen onderling, in rekening moeten worden gebracht. Welke prijzen dit zullen zijn wordt geheel bepaald door het doel der kostprijsberekening.

Stellen we ons de vraag in welke functies de kostprijsberekening voorziet, dan zien we dat ze in de eerste plaats voornamelijk deel heeft aan de onderzoekingsfunctie. Zij onderzoekt immers welke mogelijkheden het bedrijf, van binnenuit gezien, biedt. Daarnaast participeert ze door hare normstelling en vergelijking aan de contrôle-functie en is indirect behulpzaam bij de regelingsfunctie.

Als vierde en laatste onderdeel der administratieve organisatie noemde ik de planning. Onwillekeurig wekt deze benaming, bij hen die daarmee bekend zijn, de gedachte aan de zg. uitvoerende planning, d.w.z. de regeling vooraf van alle voorwaarden voor de uitvoering van nog op te dragen en reeds opgedragde handelingen. We mochten aan dat begrip echter een eenigermate ruime beteekenis hechten en daaronder rangschikken al die werkzaamheden, welke er op gericht zijn, concreet aan te geven al datgene wat men verwacht of weet in een minder of meer verwijderde toekomst te zullen plaatsgrijpen met de daaraan verbonden gevolgen en wel in een zoodanigen vorm dat deze tevens kan dienen als leidraad. Onder deze omschrijving vallen zoowel de begrooting als de genoemde uitvoerende planning.

De toepassing van de begrotingsidee in de verschillende huishoudingen is niet nieuw. Uiteraard pleegt ze vooral en in haar meest volledigen vorm voor te komen bij de publiekrechtelijke huishoudingen, waar ze dan het karakter heeft van een bindende norm, als middel tot regeling der bevoegdheden van de uitvoerende organen. Maar ook in het particuliere bedrijfsleven treft men velerlei begrotingen aan, die dan echter in de meeste gevallen geen bindend, doch slechts een leidend karakter hebben. Een veel voorkomend voorbeeld van een dergelijke begrooting is de voorecalculatie. Slechts in enkele gevallen treft men de bindende begrooting aan, nl. wanneer het om

een bepaalde reden gewenscht wordt geacht aan de bevoegdheden van bestuurders van zelfstandige bedrijfs-onderdeelen een meer concrete grens te stellen dan een algemeen voorschrift uiteraard zijn kan.

De meeste, thans in het particuliere bedrijfsleven gebruikelijke begrotingen, zijn van fragmentarischen aard. Men tracht zich veelal slechts voor een bepaald onderdeel de toekomst te realiseeren, hetzij om een prijs te kunnen beoordeelen of de mogelijkheid van een zekere handeling, hetzij om te onderzoeken de juiste grootte van voorraden en dergelijken. In een minder uitgesproken vorm ligt verder aan iedere handeling eigenlijk een begrooting ten grondslag. Wanneer een koopman speculatief voorraden inkoopt, dan heeft hij zich reeds vooraf een idee gevormd over de, in de toekomst daaraan voor hem verbonden, voor- en nadeelen.

Wat men echter bij al die deelbegrotingen mist, is hun allesomvattende samenvoeging tot een groot geheel, de bedrijfsbegrooting, en hun consequente toepassing als richtsnoer en controlemiddel in het bedrijf. En toch zijn deze beiden een voor de hand liggend iets. Immers, denk U eens in dat iemand, om de daaraan verbonden voordeelen, zich de inkoop plant van bepaalde goederen. Zoo'n inkoop echter brengt op zijn beurt consequenties met zich ten aanzien van de behoefte aan middelen om dien te financieren. De bestemming van de middelen tot financiering van dezen inkoop verhindert hunne aanwending elders. En zoo zou men verder kunnen gaan. Dit voorbeeld lijkt mij echter voldoende om aan te toonen dat men met de deelbegrooting eigenlijk slechts een greep doet uit een, innerlijk geheel gesloten en samenhangenden kringloop, waarin op zijn beurt elke factor dan weer het bepalende dan weer het bepaalde is.

De bedrijfsbegrooting nu is een poging om dien geheelen kringloop, gedurende een kortere of langere in de toekomst gelegen periode en de daarmee te verkrijgen resultaten, op grond van bepaalde daarvoor bruikbare gegevens, te omschrijven, om met behulp daarvan doelmatig, vooraf, al die maatregelen te kunnen treffen, die noodig zijn voor een regelmatigen gang van zaken, waarin elke onnoodige wrijving is vermeden. Uiteraard zal in het eene bedrijf de samenstelling van een dergelijke begrooting eenvoudiger zijn dan in het andere, terwijl de punten van uitgang tevens kunnen verschillen.

Men moet zulk een bedrijfsbegrooting niet verwarren met een bedrijfspolitiek program en de reeds genoemde uitvoerende of bedrijfsplanning. Het bedrijfspolitiek program is een omschrijving van wat men wil of wenscht te bereiken. Het vindt zijn uitgangspunt gewoonlijk in het brein van den leider der onderneming en vormt het ideaal waarop hij aanstuurt. De bedrijfsbegrooting daarentegen is een omschrijving van wat men, gezien de omstandigheden, zal kunnen doen. Het is geen ideaal, maar enkel de op goede gronden berustende raming van de werkelijkheid. Van de bedrijfsplanning onderscheidt ze zich doordat ze zich niet rechtstreeks bezig houdt met de regeling van de werkzaamheden in het bedrijf en daardoor niet noodzakelijk tot in die allerkleinste details behoeft af te dalen die voor de bedrijfsplanning noodzakelijk zijn.

Elke begrooting draagt tot op zekere hoogte een speculatief karakter. Min of meer ernstige onjuistheden zijn daardoor in den beginne niet te vermijden. Wil men echter de begrooting ten slotte aan haar doel doen beantwoorden dan is het noodzakelijk deze onjuistheden geleidelijk te beperken en tot geringere omvang terug te brengen.

Een dergelijke verfijning van het begrotingsapparaat eischt een voortdurende toetsing van de geraamde cijfers aan de werkelijk verkregen uitkomsten. Om deze toetsing te kunnen bewerkstelligen is het noodzakelijk dat de aantekeningen over de, in werkelijkheid verkregen, resultaten aansluiten op den vorm en

het systeem der begrooting of omgekeerd. Zoo zal b.v. de vorm en inrichting der voor-calculatie geheel moeten aansluiten aan den vorm en inrichting der na-calculatie. En de bedrijfsbegrooting als de raming van de bewegingen in het geheele kringloop-proces der huishouding, aan de daarop betrekking hebbende aantekeningen in de boekhouding.

Die voortdurende vergelijking van raming en werkelijkheid biedt naast de mogelijkheid tot verfijning van het begrotings-apparaat, nog belangrijke verdere voordeelen. De vergelijking namelijk leidt tot de permanente constateering van verschillen. Van de constateering van een verschil tot zijn verklaring is slechts een enkele stap, en één die meestal bijna automatisch wordt gezet. Constateert men een feit zonder meer, nu dan accepteert men het vrij gemakkelijk. Constateert men echter een feit en tegelijkertijd dat het anders uitvalt dan men verwacht had, dan accepteert men het zoo maar niet eenvoudigweg, maar men wil de oorzaak kennen waarom het anders is uitgevallen. Dat opsporen van die oorzaken, dat zoeken naar verklaringen van geconstateerde verschillen is echter, zooals licht begrijpelijk is, in hooge mate bevorderlijk aan het inzicht in de wijze waarop verschillende factoren het bedrijf beïnvloeden.

Om haar bijzondere eigenschappen is ten slotte de begrooting een bij uitstek geschikt controle-middel. Men tracht zich namelijk in de raming concreet te realiseren wat van de verschillende bedrijfsinstanties mag worden verwacht en waarom dat mag worden verwacht. Draagt hiervan de betrokken instantie kennis, is haar zelfs eenigen invloed toegekend bij de samenstelling van de begrooting, dan volgt daaruit automatisch een sterk stimulerende en preventieve werking. Allereerst zal de man er naar streven zijn beweringen waar te maken en op de tweede plaats heeft hij het hem gestelde doel concreet, tot in de kleinste bijzonderheden omschreven voor zich. Komen nu toch afwijkingen voor, dan zal hij vooraf grondig voor zichzelf overleggen of deze wel noodzakelijk zijn, en blijken ze dan werkelijk noodzakelijk, onvermijdelijk te zijn, dan zal hij trachten de afwijking te motiveeren. Het ligt voor de hand dat de controle, én door de voortdurende constateering van afwijkingen, én door de daarbij gegeven motiveeringen buitengewoon doeltreffend wordt.

De taak der planning samenvattend zien we dat zij vooral voorziet in de regelings- en voor een belangrijk deel in de controle-functie. Daarnaast is ze indirect van betekenis voor de onderzoekings- en de verantwoordingsfunctie.

In groote lijnen heb ik in het voorgaande geschetst de wezenlijke plaats der administratieve organisatie in het beheer, de door haar te vervullen taak en hoe daarin door hare verschillende onderdeelen wordt voorzien.

Het zal thans niet meer moeilijk vallen om in te zien dat een leer van den opbouw dier administratie slechts bestaat uit twee deelen, met name:

1. Een leer van de middelen;
2. Een leer van de organisatie.

terwijl de leer van de doeleinden der administratieve organisatie een onderdeel vormt der bedrijfshuishoudkunde, in het bijzonder van de praktische of toegepaste bedrijfshuishoudkunde.

De middelenleer zal moeten geven een objectieve beschrijving van de verschillende aan te wenden middelen, hunne bijzondere eigenschappen en de factoren waarmede bij hunne toepassing moet worden rekening gehouden.

Naar hunnen aard worden daarbij de middelen onderscheiden in:

- a. Methodische middelen, als vormen van aantekening, ordening, bewerking, controle, regeling en opberging.
- b. Materieele hulpmiddelen, als dragers van de verschillende aantekeningen en bewerkingen: boeken, kaarten, formulieren en derg.

- c. Mechanische middelen, als bewerkers of vereenvoudigers der aantekening en becijfering; schrijf-, tel-, en rekenmachines en hun verschillende combinaties tot boekingsmachines, ponskaartenmachines en doorschrijfsystemen.
- d. De menselijke arbeidskracht.

De leer van de organisatie moet behandelen de algemeene beginselen, die moeten worden in acht genomen bij de combinatie van verschillende heterogene middelen tot een efficiënt mechanisme, dat een bepaalde taak met de geringste kosten, zoo snel, zeker en nauwkeurig mogelijk vervult. Kosten, snelheid, zekerheid en nauwkeurigheid loopen niet altijd evenwijdig aan elkaar. Bij een beperkte middelenkeuze moet er naar worden gestreefd om te komen tot een compromis, waarbij door opoffering van het minder belangrijke aan het meer belangrijke, ten slotte een bepaald evenwicht tussehen de verschillende factoren wordt bereikt.

De meest belangrijke punten in die organisatieleer zijn de taak- of objectbeschrijving en de taakverdeling. De taakbeschrijving leert na te gaan wat moet worden bereikt. De taakverdeling hoe de daarvoor noodzakelijke werkzaamheden, onder verschillende opzichten, naar hun wezenlijke onderscheidingen in groepen kunnen worden gerangschikt. De rangschikking van de werkzaamheden levert den grondslag voor de middelenkeuze en de functie-indeeling. Elke functie heeft betrekking op een bepaalde taak en bevoegdheid en een daaraan aansluitende verantwoordelijkheid. Ten slotte moeten dan die functies, elk voor zich in zekere combinaties aan verschillende personen worden toebedeeld, bij welke verdeling te letten is op den omvang der aan de functie verbonden werkzaamheden en de door de combinatie of splitsing te verkrijgen voordeelen, ten aanzien van snelheid, zekerheid en nauwkeurigheid.

C. H. A. J. JANSSENS.

BIJZONDERE JOODSCHE BELANGEN

Wij ontvingen onderstaande mededeeling met verzoek om plaatsing, waaraan wij gaarne voldoen.

Op instigatie van het „Comité voor bijzondere Joodsche Belangen” is in October 1933 te Amsterdam gevormd een „Accountantscommissie van het Comité voor bijzondere Joodsche belangen, welke commissie samengesteld is als volgt: P. Klijnveld, voorzitter; Mr. I. Goudekot, vice-voorzitter; H. J. Bekkering Jr., Weteringschans 66, secretaris; J. S. van Akkeren, Weteringschans 175, penningmeester; benevens de heeren J. Bromet, E. van Dien, G. W. Frese en M. Pimentel, allen te Amsterdam.

In de eerste plaats stelt deze accountantscommissie zich meer in het bijzonder tot taak om in de accountantswereld in Nederland belangstelling op te wekken voor het werk van het Comité voor bijzondere Joodsche Belangen, n.l. de verleening van stof-felijken, zoowel als zedelijken steun aan de Joodsche vluchtelingen, die uit Duitschland naar Nederland zijn uitgeweken.

Het ligt in de bedoeling om in de eerste plaats van de door de Accountants-Commissie bijeen te brengen gelden te doen profiteeren de steunbehoevende accountants of andere personen, die een administratieven werkkring vervuld hebben. Voorts beschouwt de commissie het als haar taak om in de daarvoor in aanmerking komende gevallen Duitse collega's of comptabelen, die zich onder de Joodsche vluchtelingen bevinden, van advies te dienen en hun zedelijken steun te verleenen.

De Accountantscommissie mocht van verschillende zijden zeer gewaardeerden steun ontvangen. Het is intussehen gebleken, dat zeer vele collega's te weinig aandacht hebben geschon-