

eritische studiën zoowel tegen de toen moderne Arabische filosofie als tegen vrijzinnige stroomingen in Joodschen kring. Zijn in het Arabisch geschreven Bijbelcommentaar was de eerste in dien geest ooit gepubliceerde en strekte de latere bijbelwetenschap nog lang tot voorbeeld. Maar verreweg den grootsten naam had hij als Talmoodist. En het is dus niet verwonderlijk, dat, niettegenstaande zijn jeugdigen leeftijd (hij overleed in den ouderdom van 50 jaar), van alle zijden zijn advies ingeroepen werd, indien moeilijke vragen autoritatief moesten worden opgelost.

Beide responsa, waarvan hier een uittreksel volgt, zijn van hem. Zij zijn respectievelijk gedrukt:

- a. in A. Harkavy, „Responsen der Geonim'', Berlijn 1887 No. 554, pag. 275 (naar handschriften).
- b. in het eveneens Hebreuwsche werk „Shaârê Tsedek'', Saloniki 1792, Cap. V, par. 5 No. 13, fol. 74 b.

Het tweede responsum was oorspronkelijk in het Arabisch geschreven.

III

- a. Uit het vennootschapsrecht.

Casus positio:

„De tusschen A, B en C bestaande vennootschap is ontbonden. C had, bij deze ontbinding een vordering op zijn medevennoten tot een bedrag van 720 gulden; een gedeelte hiervan is hem reeds uitbetaald. Hij vordert thans in rechten van A alsnog een bedrag van 107 gulden. De berechtende instantie besliste, dat A binnen vijftig dagen zijn boeken zal hebben te toonen (blijkbaar ontkent A de vordering gedeeltelijk). Bij het verstrijken van den gestelden termijn verschijnt A en vertoont waren (tot een ongenoemde waarde; natuurlijk blijvende beneden het bedrag der vordering) en verklaart: „ik heb mijn boekhouding nagegaan; wat eischer nog van mij te vorderen heeft, komt overeen met de waarde van deze goederen, die ik bij dezen te zijner beschikking stelt''. C. accepteert de goederen. De rechters verklaren evenwel, dat A. hiermede nog niet van den bewijslast ontheven is, doch, zooals bij voorloopig vonnis uitgemaakt, verplicht is, den rechters zijn boekhouding voor te leggen''.

De zakelijke inhoud van R. Saadja's responsum luidt: „Volgens de wet is A verplicht, alsnog zijn boekhouding aan de rechtbank voor te leggen, waartoe hij zich bij het voorloopige vonnis verplicht heeft; zelfs indien een rechterlijke uitspraak hem niet hiertoe zou dwingen, doch eischer het slechts van hem verlangde, zou het een rechtseisch zijn, hieraan te voldoen en de boeken open te leggen teneinde na te gaan, wat hij uit hoofde der vennootschap aan inkomsten gehad heeft, wat hij reeds aan eischer heeft uitbetaald, en in hoeverre voor zijn deel de vennootschap reeds is geliquideerd''.

- b. Episode uit boedelbeschrijving in successiequaestie.

Casus positio:

„De erfgenamen van den overleden A legden, teneinde objectief den stand der nalatenschap te doen vaststellen, zijn boeken en rekeningen aan (niet-Joodsche) kooplieden en betrouwbare (i.e. tot het afleggen van getuigenis bevoegde) Joden voor en deze bevonden ze, in verband met de hun voorgelegde bescheiden, accoord. In deze boeken nu kwam een rekening-courant voor op naam van B, waaruit bleek, dat B den boedel nog een bedrag schuldig was. Dit vorderden de erfgenamen van B, op grond van de hun ten dienste staande gegevens uit de boekhouding van hun erflater. Zij eischten dat ook hij zijn boeken zou openleggen ter vergelijking met die van A. teneinde aldus de waarheid vast te stellen: n.l. door, volgens koopmansgebruik,

door kooplieden de boeken te laten nagaan. Gedaagde stelde echter: „ik ben niet in het bezit van een geregelde boekhouding; mijn rekeningen herinner ik mij niet; wel echter weet ik, dat gij, resp. Uw erflater, niets van mij te vorderen hebt''. Hierop repliceerden eischers: „Gij moet toch toegeven, dat er gedurende verscheiden jaren tusschen U en onzen erflater handelsrelaties bestaan hebben, vele transacties werden uitgevoerd en menige vordering is ontstaan''. Gedaagde: „Zeker, maar thans hebt gij niets meer van mij te vorderen''. Eischers: „Hoe kunt gij dat, zonder boekhouding, weten en waaraan ontleent gij de zekerheid, om Uw bewering eventueel onder eede te bekrachtigen?'' Hierop opende gedaagde geen nieuw gezichtspunt, doch herhaalde: „ik ben U niets schuldig''.

In het responsum verklaart R. Saadja, dat gedaagde inderdaad, volgens wet en usantie verplicht is, zijn boekhouding te toonen; dat hij dus allereerst onder eede zal hebben te verklaren, dat hij zijn administratie noch achterhoudt, noch moedwillig vernietigd heeft.

Het is mij, als leek, niet bekend, of deze gegevens eenig licht werpen op de geschiedenis van het boekhoudwezen of de accountancy. Het is slechts op het vlelend verzoek van een vakman, dat ik, (zonder eenige conclusie te trekken, die niet op mijn terrein ligt) ertoe overga, deze historische data in een vaktijdschrift, dat niet het mijne is, te publiceeren.

Rabbijn IZ. VREDENBURG

INTERNATIONALE DISCUSSIECONFERENTIE VOOR BUDGETCONTROLE

(Slot)

XIV. *Controle der uitgaven*

Dikwijls en niet minder dan eens per maand de werkelijke en gebudgeteerde uitgaven te vergelijken.

XV. *Vastlegging van voorloopige cijfers*

Men moet voor elk bedrijf de cijfers vaststellen en ze vergelijken met de algemeene verhoudingen voor de industrie of voor groote zelfstandige bedrijven der industrie, die men aan het budget ten grondslag heeft gelegd. Deze verhoudingen zijn zeer ver te specificeren (totaal productiekosten tegenover netto-omzet, fabricagekosten tegenover nettoproductie enz. enz.)

Alle afwijkingen te analyseren, de gecorrigeerde normaalverhoudingscijfers zijn de standaard, waarop het budget berust.

XVI. *Vastlegging der standaardgegevens*

De periode is hierbij zoo groot te nemen, dat alle curven en afwijkingen tot hun recht komen, men moet toevallige omstandigheden uitschakelen.

XVII. *Organisatieproblemen.*

Heeft men den grondslag voor het budget vastgesteld, dan zal meest de organisatie wijziging behoeven. Groepsleiders verantwoordelijk voor hun afdeling stellen, hierbij in het oog houden, dat ze alleen het belang van hun afdeling en niet van het bedrijf zien.

XVIII. *Grenzen*

Zoowel bij vaststelling van, als bij vasthouden aan de grenzen voor uitgaven, vindt men veel tegenstand.

XIX. *Premiën voor doorvoering*

Maandelijks worden premiën gegeven op de salarissen voor

doorvoering van verschillende onderdeelen van het budget. (15—20 %).

XX. Herzieningen

Aanvraag tot herziening moet schriftelijk geschieden, zoodat men er alleen in het uiterste geval toe zal overgaan, zij moet door de bovenste leiding worden goedgekeurd.

XXI. Vergelijkende rapporten

Deze worden opgesteld voor den leider en voor den afdeelingchef. Zij vergelijken gebudgeteerde en werkelijke cijfers.

XXII. Organisatie van de budgetadministratie

Waar het budgetsysteem moet worden doorgevoerd, blijkt het een goed systeem, dat de opperste leiding zich persoonlijk interesseert voor die gevallen, waar de invoering stuit op psychologische en technische problemen bij andere leidende personen. Daarnaast natuurlijk nog een afdeling voor de overige problemen.

XXIII. Commissies

Elk bedrijf zal weer andere commissies behoeven. In het algemeen zal men de volgende commissies hebben: productie-, verkoop-, kosten-, salaris-, reclame-, constructie-, inrichting en instandhouding- en financieele budgetcommissie.

De budgetcommissie is meest samengesteld uit: production manager, salesmanager, comptroller, purchasing agent, treasurer, director of the budget en general manager ex officio.

De technische commissie is samengesteld uit: comptroller, treasurer en director of the budget en de psychologische commissie uit: director of the budget, general manager, sales manager en president ex officio.

De president heeft controle op alle aangelegenheden en is scheidsrechter bij geschillen tussen leiders en afdelingchefs.

XXIV. Verhouding van den budgetdirector tot anderen

De taak van den budgetdirector (of assistent van den president) is: het in ontvangst nemen en met commentaar doorzenden naar het budgetcomité van de maandelijksche schattingen en deze na goedkeuring terug te ontvangen en terug te zenden naar de afdelingchefs. Het ontvangen van de maandelijksche vergelijkingsrapporten van den comptroller en doorzending met commentaar aan het budget comité. Het overbrengen aan afdelingchefs of groepleiders van de correcties door de budgetcommissie gemaakt in hun schattingen. Het overbrengen van belangrijke budgetwijzigingsvoorstellen bij den president en de budgetcommissie en van de minder belangrijke bij de budgetcommissie.

XXV. Doorvoering van het budget

Hiervoor moet één vooraanstaande man de verantwoordelijkheid hebben; dikwijls de president-commissaris, de president, treasurer, comptroller of general manager.

XXVI. Plannen voor de budget-werkwijzen

Als het budgetprogramma klaar is, moet de budgetcommissie zich nog verschillende vragen stellen als: Zijn alle plannen logisch en uitvoerbaar? Heeft men de nieuwe plannen onder de oogen gezien, enz. enz.¹⁾ Verder geeft schr. nog een uitvoerig plan van Eduard II. Tingley²⁾, waaruit goed de verhoudingen der afdelingen en de oorspronkelijke gegevens voor de budgetcijfers blijken.

Belangrijke voordeelen van budgetting

Als zoodanig noemt schrijver:

Het brengt tot helder en scherp denken. Het mobiliseert ondervinding en „reasoning power” van bedrijfsleiding en van het personeel, dat het plan schriftelijk moet vastleggen. Het brengt goede verhouding tussehen verkoop, productie en voorraad. Het stabiliseert den arbeid en voorkomt verspilling. Het maakt overvloedig kapitaal vlot. Het budget brengt de administratie, die steeds achteraan hinkte, op den voorgrond om het bedrijf voor te lichten en op het goede pad te houden.

De belangrijke inleiding geeft ten slotte nog verschillende tabellen en schematische overzichten, terwijl zij nog een serie belangrijke vragen stelt en behandelt.

Ing. Paul Real. Einige europäische Erfahrungen zu den psychologischen Problemen der Budget-Kontrolle.

Schrijver zet uiteen, dat de invoering der budgetcontrôle vaak stuit op hindernissen zoowel van materieelen als van psychologischen aard. Hij noemt hierbij:

Gebrek aan statistische gegevens.

Zij ontbreken of zijn slecht, velen hebben geen zin voor statistiek en kennen de waarde niet van het beschikbaar materiaal.

Men heeft geen juist beeld van de doelstelling der budgetcontrôle.

Men denkt: budgetteeren is voorspellen, maar weet niet vroegere en tegenwoordige verhoudingen te analyseeren en hieruit een logisch plan op te stellen. Het budget zegt ons wat te doen om dit doel te bereiken, terwijl de budgetcontrôle zegt of we dit doel al of niet benaderen en de reden waarom.

Indeeling en samenstelling van het budget.

Schrijver vergelijkt het budget met een krijgsplan, het moet alle fasen van het bedrijf omvatten. Het groote algemeene bedrijfsdoel is naar onderen te verdeelen in een lange rij, steeds van elkaar afhankelijke en in beteekenis afnemende, kleinere doelen, elk hiervan moet echter bereikt worden. Dit vergeet men veel (men stelt totaal-verkoop vast, maar noemt niet aan elk rayon zijn deel). Vele leidingen maken niet graag hun plannen bekend. Bij budgetteeren dus de doelen van boven naar onder en de verlangens voor de middelen van onder naar boven doorgeven. De chef van het budgetwezen moet tenslotte wenschen en middelen in overeenstemming brengen.

Elasticiteit van de controle.

Budget en budgetaire bedrijfscontrôle maken het bedrijf flexibel en geven de mogelijkheid om snel aan te passen aan gewijzigde omstandigheden. Daarom maandelijks de uitkomsten aan het budget vergelijken en direct afwijkingen nagaan. Statistieken daarom aan het begin van iedere maand of week aanwezig bij den chef van het budgetwezen, opdat hij zoo snel mogelijk ingrijpe.

Dir. Real wijst er in zijn toelichtingen op, dat de grondslag van de statistiek moet zijn een goed rekeningstelsel, zoodat men regelmatig (minstens maandelijks) uit de boekhouding kan zien:

1. Kapitaalbehoefte (vast en vlottend en verder gespecificeerd).
2. Verbruik van grondstoffen, loonen en kosten (bijzondere winsten afzonderlijk).

Opstelling en nagaan van het budget op te dragen aan hooge beampten (financ. chef of president van de onderneming).

¹⁾ Anderson Industrial Engineering, factory management.

²⁾ Management Administration Band VIII No. 4.

Vragen ter discussie.

1. Wat voor grondslagen moet men hebben om te kunnen budgetteeren?

2. Moet doelstelling van onder naar boven of van boven naar onder geschieden?

3. Wien zal men de verantwoording voor de doorvoering van het budget opdragen?

In de discussie wordt erop gewezen, dat men ook bij leidende personen last heeft met de doorvoering der budgetcontrôle, men moet vooral trachten hun eerezucht te prikkelen.

Verder wordt uiteengezet (Verein Deutscher Maschinen Anstalten) dat bij de doorvoering der budgetcontrôle men eerst boekhouding en kostenstatistiek in orde moet brengen en verhoudingen vaststellen tusschen de verschillende kostensoorten, om dan te komen, na opstelling van het verkoopbudget, tot analyse van deze kostenverhoudingen t.o.v. het verkoopbudget, waarna men het kostenbudget kan opstellen.

Ook bij de Fiat fabrieken (31.000 arbeiders en 20 bedrijven met productie van meer dan 1 Milliard Lire per jaar en 300 agenturen voor den verkoop) is men direct na den oorlog begonnen met invoering der budgetcontrôle. Van het begin af had dit den vorm van een „Allgemeine Tätigkeitskontrolle” over technische ontwerpen, productie, verkoop en financiering, elk budget verdeeld in een voor gewone bezetting en een voor ontwerpen. Resultaten waren direct bevredigend. Men heeft thans alleen voor de automobielfabriek 200 budgets, terwijl maandelijks de budgetcommissie de resultaten nagaat.

James O. Mc. Kensey. The relation of Budget to policies.

De geheele onderneming door draagt het budget den stempel van den wensch van den opsteller. Iedere leider komt zoo in de gelegenheid om zijn gedachten verder uit te werken en aan zijn superieur voor te leggen. Voor het budgetprogramma worden de volgende grondslagen aangegeven:

1. De bedrijfspolitiek van de onderneming moet duidelijk geformuleerd zijn en moet goed begrepen worden door diegenen, die voor het samenstellen van de budgets verantwoordelijk zijn.

2. De onderneming moet een efficiënte organisatie hebben, teneinde het budget goed uit te werken en de contrôle goed door te voeren.

Vraag wordt hierbij of men budget zal invoeren vóór- of nádat de juiste organisatie is ingevoerd en verder aan wien de zorg voor het budgetwezen zal worden opgedragen.

In groot bedrijf zullen voor elke afdeling afzonderlijke budgetcommissies moeten zijn, die voordragen aan de algemeene budgetcommissie. Deze laatste vat de budgets samen en stelt het algemeen budget vast.

3. Om budgets samen te stellen, die project voor de toekomst geven, is het noodig uitgebreide informaties te hebben als:

a. Informatie met betrekking tot resultaten uit het verleden.
b. Informaties, die den omvang aangeven, waarin de toekomst kan afwijken van het verleden.

4. Het is van belang, dat de voorafgaande schattingen gemaakt worden door hen, die ten slotte met de uitvoering belast zijn. Hiertoe is noodig:

a. dat de afdelingsleiders de juiste informaties hebben.
b. dat veel aandacht wordt gegeven aan het nagaan van de voorloopige schattingen.

5. Verder moet men een eenvoudig systeem hebben om de budgets bij kleine tusschenpoozen te contróleeren. Hiertoe verschillende overzichten samen te stellen, die een vergelijking maken tusschen werkelijke en geschatte gegevens. Deze dienen eerst beoordeeld te worden door de afdelingscommissies en worden

daarna summarisch aan de budgetcommissie voorgelegd, waarna de directie ze ter kennis krijgt.

6. De onderneming moet als één geheel worden opgevoerd voor het budget en de methode van uitwerking. Niet dictatooraal doorzetten, maar de menschen doel en nut laten begrijpen.

7. Het is noodig de grenzen van de budgetcontrôle even goed te onderkennen als haar voordeelen. Budgets zijn niet beter dan de organisatie zelf en hebben evenmin succes als de politiek van de onderneming verkeerd is.

Ter discussie worden de volgende vragen gesteld:

1. Moet de bedrijfspolitiek van onder naar boven worden opgebouwd?

2. Wat is te verstaan onder een efficiënte organisatie?

3. Wie heeft toezicht te houden op de opstelling van het budget?

4. Is de eerste opzet, die als grondslag voor het budget zal dienen, te maken door dengene, die tenslotte verantwoordelijk is voor de doorvoering van het budget?

5. Moet men dan zelf maar *plannen* als deze opzet niet geheel juist kan zijn?

De discussie bracht vooral de volgende gedachten van Mc. Kinsey naar voren: budgetcontrôle is in een slecht georganiseerde onderneming niet nuttig en een organisatie is nooit meer waard dan zijn leider. Verder moet Europa nog leeren, dat men research-groepen moet organiseren en dat er in de industrie geheimen zijn.

Verder werd gewezen op de gewichtigheid van de uitwerking der cijfers en betreurd, dat de conferentie zich hier zoo weinig mee bezig hield.

Wat betreft vraag 4 werd opgemerkt, dat de uitwerking van het budget moet geschieden door dengene, die voor den opzet en dus voor het budget verantwoordelijk is.

Sir Henry Bunbury. The State-budget as compared with the business-budget.

Het onderwerp van het staatsbudget

Het fundamenteel onderwerp is het vaststellen van het inkomstenbedrag, dat noodig is voor de budgetperiode. Deze budgets worden voor een jaar gemaakt, zijnde de langste periode, gedurende welke het publiek zijn uitgekozen vertegenwoordigers wil vertrouwen.

Volgens oude opvattingen is het budget zoowel „unified” (geheel van gewone en buitengewone uitgaven met de bronnen, waaruit deze te bestrijden zijn) als „gross budget” (aangevende „gross amount” door elk departement te betalen, onder aftrek van alle bijzondere baten). Een juister beginsel wordt de laatste jaren gevolgd; men voegt „separate budgets” toe aan het national budget, voor diensten als post, spoor enz.

Vergelijking met het bedrijfsbudget

Het doel van een democratisch bestuur is het budget binnen de kleinste grenzen te houden en van een productie onderneming om het budget zoo groot mogelijk te houden. Fundamenteel zijn beide vergelijkbaar. In het eene geval heeft men marktmogelijkheden tegenover productiekosten, in het andere economische en politieke behoeften tegenover belastingbetalingscapaciteit van de burgers.

Het practisch nut van het Staatsbudget

Van het standpunt van den ambtenaar is het budget:

Een „occasion” in het jaar om alle handelingen van het departement te bezien, met betrekking tot wat gebeuren zal (de ambtenaren belast met het samenvoegen van cijfergegevens moeten recht en bekwaamheid hebben om critiek uit te oefenen en voorstellen te doen.)

Een „ideal”. Dit brengt eenige vragen. Moet men aan de safe side blijven of eenig risico nemen? In gemakkelijke tijden zal men aan den veiligen kant blijven; in moeilijke tijden zal men zoeken het beeld zoo gunstig mogelijk te maken. De methode om overal „margins and reserves” te hebben, moet streng bestreden worden. (In sommige departments wordt een „overall reduction” toegepast: Britsche post.)

Schr. acht het budget in overheid als in business het ideaal, dat mogelijk bereikt kan worden.

Een „authority” van de uitgaven. Indien de begrotingsvermelding zou gelden als een formeele autorisatie door de Treasury, dan zou het gevaar bestaan, dat, in de drukte, die het samenstellen van de begrooting vereischt, de uitgaven niet voldoende bekeken zouden worden. Vandaar de gezonde regel, dat de autorisatie van den schatkist voor elk bijzonder geval nog noodig is.

De techniek van de begrootingssamenstelling

Het voornaamste verschil tusschen staats-budget en industrie-budget ligt hierin, dat de eerste als primaire taak heeft, vast te stellen het minimum bedrag der verschillende uitgaven en de andere het maximum van verkoopen, dat men verwachten kan.

Sales-budget en ontvangsten-budget hebben dus weinig overeenstemming, maar uitgaven-budget tegenover budget van productie en kosten in de industrie kan een vergelijking van groot nut geven.

De techniek van de uitgaafbegrooting heeft twee momenten, n.l. de samenstelling en het gebruik na de vaststelling. Verder moeten actual results met de begrooting worden vergeleken en moet de begrooting aansluiten aan het rekeningstelsel en afdeelingsgewijs zijn opgebouwd, zoodat vergelijking van „out-turn” en „forecast” naar elk onderdeel kan worden overzien.

De verschillende schattingen der onderdeelen worden gemaakt door de executive Heads.

Marges en reserves moeten vermeden worden maar zijn niet geheel te missen. Ze moeten echter bekend zijn en onder controle van de bedrijfsleiding staan en alleen met haar toestemming worden gebruikt.

Verhouding tusschen de beweging van baten en lasten moet bekend zijn, zonder analyse kan het budgetsysteem niet effectief zijn.

De budgetperiode is gouvernementaal een jaar, ervaring leert echter, dat men langere periode in 't oog moet houden.

De budgettechniek na de goedkeuring

Bij gouvernementele praktijk interesseert weer het meest de uitgavenzijde. Men vergelijkt maandelijks de cumulatieve totalen met de budgetcijfers, die daartoe in maandelijksche deelen worden verdeeld, met inachtneming van de seizoenfluctuaties.

Evenals in Engeland bij de Staatsbegrooting de mogelijkheid bestaat om besparingen op bepaalde posten van een department over te schrijven op andere hoofden, waarop men tekort komt (mits goedkeuring van de schatkist), kan men in de bedrijfsbegrootingen de gedachte overbrengen in dien zin, dat elke afdelingschef bevoegdheid heeft om, onder zekere voorwaarden, besparingen op zijn budget met tekorten te compenseeren.

De fundamentele waarde van een budgetsysteem, ligt in het psychologisch effect. Het verscherpt het gevoel van verantwoordelijkheid.

Punten ter discussie

1. De vorm der budgetecontrôle bij staatsbedrijven (concerns with the public utility-type); waarbij dan ook de vraag of een afzonderlijk budget moet worden gemaakt, dan wel of het budget moet worden gemaakt als een annexe van het Staatsbudget?

2. Voor welke periode zal men de budgets maken, voor fixed capital, expenditure and current expenditure? Ter zake van de staatsbegrooting (Legislature Budgets) geldt hier, dat een regeering niet voor langer dan een jaar zeker is van haar leven, maar toch geldt, dat men beschikkingen te maken heeft en contracten sluit, die langer dan een jaar omspannen en dus meerjarige budgets vereischen.

3. Welk gebruik is te maken van de bevoegdheid tot overschrijven?

4. De techniek van het critisch onderzoek van de begrooting der verschillende departementen en de vraag of men de „subordinated executives” zal moeten interesseeren in de „outcome of the budget”.

In het debat kwam de gedachte naar voren, dat er geen verschil is tusschen budgetecontrôle bij staats- en gemeentebedrijven en bij industriele ondernemingen, wel was er verschil met het staatsbudget. Dit laatste werd gezien als een wet en de bedrijfsbegrooting als een administratieve maatregel, de staatsbegrooting bepaalt de middelen, die het Parlement ter beschikking stelt, terwijl in de industrie het doel ligt in het elimineeren van inefficiency.

Verder werd bepleit een uniform budgetschema, teneinde internationaal vergelijkende statistische studies mogelijk te maken. Deze schema's waren te hanteeren naast de budgets in een historische vorm.

Ook werd de nadruk gelegd op het feit, dat de privatindustrie eerst onderzoekt of de marktprijs de kosten dekt voor ze de opdracht accepteert, terwijl de staat uitgaat van de productiezijde, vaststelt wat ze doen wil en dan de verkoopprijs — de belastingen — bepaalt.

Dit principe is verkeerd, men moet onderscheiden in noodzakelijke uitgaven en wenselijke uitgaven, die men afhankelijk kan stellen van de beschikbare middelen, gezien den economischen toestand.

Bij inleiders onderscheiding van hooge cijfers bij het bedrijfsbudget en lage bij staatsbudget wordt gedacht aan de staatsmiddelen tegenover het verkoopbudget; bij bedrijven, waar men de budgetecontrôle moet hanteeren als beheersmiddel en tevens de begrooting moet onderwerpen aan parlementaire behandeling, wordt opgemerkt, dat men dan echter een dubbel budget hanteeren kan, een voor intern doel, gebaseerd op standaard kostencijfers en een met de noodige reserves voor de autorisatie.

In zijn antwoord constateerde Sir *Bunbury* met genoegen, dat men het eens was over de loskoppeling van de bedrijfsbudgetten uit het staatsbudget.

Louis F. Musil. Budget Principles and procedures in their broader aspects.

Na een korte inleiding behandelt schrijver de volgende punten.

Menschelijke verhoudingen in het zakenleven.

Vroeger waren leider en eigenaar veelal identiek.

De groote onderneming van tegenwoordig heeft echter een geheel andere verdeling: De eigendom is over duizenden van menschen verdeeld, terwijl een goede leiding voor heele groepen beslissend is.

De Captain of Industrie, bij gewichtige gevallen steeds zelf aanwezig, wordt bijgestaan door een groote groep van uitvoerenden. De groote ondernemingen moeten inwendig kerngezond blijven en onderling in evenwicht blijven. Zij moeten verder trachten de verborgen krachten van hun menschen naar voren te brengen en de productiviteit van het vermogen op te voeren.

Grondslagen voor het budgetsysteem

Ze zijn vanzelfsprekend en geen aanwinsten van den modernen tijd, ze zijn regel en toch is men verre van ze te erkennen. Enkele zijn:

- A. Weet wat U gaat ondernemen.
- B. Heb den moed van Uw overtuigingen.
- C. Weet op elk moment, hoever gij Uw doel genaderd zijn.
- D. Eigen meening is niet voldoende wanneer U geld uitgeeft, dat U niet toebehoort.
- E. Samenwerking eischt tolerantie van het initiatief van anderen onder Uw verantwoordelijkheid.
- F. Wat Uw officiële positie ook mag zijn, samenwerking met anderen eischt aanpassing en geen goedkeuring.
- G. Rechtaardig Uw vertrouwen in Uw medewerkers en hun vertrouwen in U.
- H. Herschat de waarschijnlijkheden en mogelijkheden van Uw onderneming in het licht van alles dat haar, wanneer ook, kan beïnvloeden.

Psychologische aspecten

Budgeteeren maakt, dat de mensch vertrouwen krijgt in zijn eigen mogelijkheden. De mensch wordt tot de grootste opmerkzaamheid en doorzetting aangespoord, als hij weet, dat zijn superieur van zijn werk en plannen kennis neemt. De psychologische wisselwerking en vrije uiting in een groep brengt de negatieve eigenschappen van den mensch op den achtergrond.

Het vormen van medewerkers

De moeilijkheid om goede leidende personen uit het bedrijf naar voren te halen bestaat overal. De budgetmethode helpt den leider om de menschen uit te zoeken, die met hem de verantwoordelijkheid moeten deelen als het hem over het hoofd groeit. De budgetmethode geeft den maatstaf, waarnaar de leider verdiensten kan meten, beoordelen en beloonen.

Stabilisatie van het bedrijf

Voor het groeiende bedrijf is soliditeit en stabiliteit van het grootste gewicht.

Beoordeling der zuinigheid

De gewichtigheid van de methode is van belang, zoowel voor het individueel, gemeenschappelijk als overheidsondernemen.

Gezondheid en evenwicht van elk hangt af van gezondheid en evenwicht der anderen.

Daarom is het budgeteeren van persoonlijke familiezaken van groot belang.

Practische resultaten

Effect voor het individu:

- Grootere winstmogelijkheid.
- Grootere neiging en mogelijkheid tot sparen.
- Grootere bestedingsmogelijkheid.

Effect voor het bedrijf als werkgever der individuen en hun besparingen

- Grootere efficiency.
- Betere inkomsten op besparingen.
- Betere loonen voor geëmployeerden.

Effect voor de volkswelvaart

- Meer algemeene onafhankelijkheid voor het volk.
- Beter wederkeerig begripen van werkgever en werknemer.
- Meer algemeene en voortdurende welvaart.

De economische cyclus

Bij het doorvoeren der automatische controle bij een groot

deel der bestaande zaken, wordt zij een der belangrijkste factoren, die op de cyclus invloed kunnen hebben. Deze laatste wordt meest voorgesteld als oorzaak van den bedrijfstoestand, hoewel zij er in werkelijkheid het gevolg van is.

In zijn toelichting deelt Mr. *Musil* mede, dat er aan de leiding twee soorten van controle ten dienste staan, n.l. door gezaguitvoering en door opvoeding. De laatste, meest moderne, vereischt algemeene bekendheid van personeel met doel en bedrijfspolitiek der onderneming. De interesse voor budgetcontrole had leider onder het personeel van zijn bedrijf (30.000 man) weten te vinden, door aan ieder, die erom vroeg, een persoonlijk familie-budget uit te reiken.

Heinz Pulvermann. *Betriebswirtschaftliche Aspekte der Budget-Kontrolle*. (Voordracht zonder discussie).

Doel der voordracht: Uit alle gehouden referaten den samenhang te distilleeren, teneinde tot verheldering der budgetgedachte bij te dragen. De behoefte aan budgetcontrole is uit de volgende situatie geboren:

1. *Kapitalintensität*

De kapitaalintensieve industrie is oorzaak van een toenemende inelasticiteit van de ondernemersplannen en een grotere gevoeligheid voor veranderingen aan den kant van den afzet. Hierdoor ontstaat spanning tussehen productie en koopkracht. Bescherming tegen concurrentie, surrogaten, uitvindingen, mode-veranderingen enz. wordt veel gezocht in prijs-overeenkomsten, productieverdeelingen, typen- en afzetovereenkomsten, syndicaten, kartellen, trusts, belangengemeenschappen, enz.

Deze tendenz tot optimale uitnutting der productiemiddelen doet de budgetcomponent ontstaan: *Zekerheid door vergaande planning*.

2. *Kapitaalverantwoording*

In het kapitaalintensieve grootbedrijf is een instandhouding van het toevertrouwde vermogen een groter zorg, dan de gedachte naar snelste winst. Voor kapitaalverantwoording is van belang de budgetcomponent die omvat: *conjunctuurstudie, marktanalyse, investeringsplan, financieringsplan* met doel: *Kapitalsicherung*.

3. *Kompliziertheit der Unternehmung*

In de plaats van den vroegeren ondernemer (op grond van zijn gevoel regerende opperste commandant) treedt thans een gedecentraliseerde leiding. De tastorganen aan de peripherie van de onderneming (werkmeester of ingenieur, reiziger of leider van verkoopfilialen, finanzdisponent) hebben te oriënteren of voorstellen in te dienen. Hieruit wordt centraal de bedrijfs-politiek en het dispositieplan samengesteld. De centrale geeft het programma, waarnaar gewerkt zal worden. Dit programma is tegelijkertijd:

- a. voor den ondernemer: de dwang tot het opmaken van een geheel plan.
- b. Voor de uitvoerenden: het richtsnoer (zoowel voor grensbepaling, als voor aanduiding van variabelen voor nog onoverzienbare variaties van toekomstige voorraden).

Verder kan het gegeven worden:

- met vrijheid van limieten,
- als bindend voorschrift.

De andere componenten voor hetgeen wij onder budget verstaan is dit geheel: *het dispositieplan en de richtlijn voor het bedrijf*.

4. Nu de vraag van de *Marktlage*.

Het onderzoek naar de positie van de onderneming in de Gesamtwirtschaft is te splitsen in een diagnostisch en een prognostisch deel:

Diagnose: Oordeel van conjunctuurinstituten en publicaties van banken. (Nagaan: de waren uit één branche, ook surrogaat-producten en vrachtkosten naar andere gebieden).

Uit de diagnostische onderzoeken komt een vraag naar voren in hoeverre mogelijk is een:

Prognose: Wat conjunctuur betreft, heeft men niet veel aan algemeene lijnen, hier geldt nog meer de voortbrenging van een speciale meting voor de mogelijkheden van enkele industrie-groepen. Ook export geeft bij prognose verschillende moeilijkheden (politiek en wetgeving), terwijl verschillende producten hun eigen afhankelijkheden hebben. (B.v. huisbrand van het weer.)

5. *Het Investitionsbudget* komt bij conjunctuuranalyse het eerst naar voren. Als maximum omspanning neemt men meest 5 jaar. Groote reparaties moeten mede gebudgeteerd worden. Men moet den techniek niet alleen contrôleren, maar hem ook prikkelen met nieuwe voorstellen te komen, rationalisatie moet beloofd worden.

6. Het *financieringsplan* is het tweede gegeven van een conjunctuurprognose. Doel is vaststelling en verschaffing van de geldbehoefte, vaststelling van het geldoverschot, overleg van doelmatige aanwending, schulddelging.

Het financieringsplan heeft twee kanten: de inkomsten (schatting van den afzet) en de uitgaven (vaste en variabele kosten, materialen, groote reparaties, geldbehoefte voor dividenden en tantièmes).

7. *Het dispositieplan der leiding, wat betreft productie en verkoop*, is de volgende component van het budget. Veel is op dit gebied als budget genoemd, wat slechts technische contrôle-cijfers zijn (tijdsstudien).

Een ander punt van belang is de afgrenzing van het budget tegenover het gebied van balans en kostprijsberekening.

8. *Balans en kostprijsberekening* (nacalculatie) zijn beeld en berekening van het verleden.

De kostprijsberekening als voorecalculatie is basis voor de prijsstelling. Hier dus een *overgang naar het budget*.

9. *Bedrijfskapitaalbudget*.

Hier twee gezichtspunten: doelmatige bedrijfsdispositie en de voorraadpolitiek. (Deze laatste niet alleen bepaald door de hoogte van den rentevoet, maar ook door inkoopmogelijkheden).

10. *Budget voor het verkoopapparaat*.

Hoofdzak: bewegelijkheid, hoofddoel: limiten en standaardkosten.

11. Tegenover het groote aantal onbekende grootheden is het beslist noodzakelijk, alles wat maar eenigszins te weten is, te doordringen en alle rationeele factoren ook rationeel te erkennen.

12. Men kan nooit het budget zien als het heelmiddel, het kan nooit zonder de juiste mensen tot het juiste doel leiden. Nooit mag het budgetteren tot bureaucratische verstarring voeren. Als het gelukt alle rationeel materiaal aan den leider in handen te geven, dan nog is het noodig, dat hij het onwaardeerbare voorrecht heeft van geluk en de gave van artistieke scheppingskracht.

Daniel Serruys. Le système budgétaire et l'organisation

économique nationale et internationale. (Voordracht zonder discussie).

Na een inleiding over de concentratie in industrie en handel, wijst spreker erop, dat tegenwoordig het probleem daarin bestaat, om aan de beweging naar groote industriële concentratie zoo een richting te geven, dat men de economie van den staatsdienst daarbij aanpast en aan de internationale economische verhoudingen meer vreedzame en vruchtbare grondslagen geeft.

Men moet met ieders ervaringen rekening houden en trachten de daaruit voortvloeiende algemeene wet af te leiden.

Beginnende met den verkoop zegt spreker: Iedere industriële onderneming heeft tegenwoordig een systeem voor de schatting van den verkoop georganiseerd.

Ieder tracht vast te stellen wat de markt kan opnemen, welke producten, hoe in een gestadig tempo met een op de bedrijfs-e capaciteit ingesteld rythme kan worden geproduceerd. (Verband met de voorraadhoeveelheden).

Hierbij ook de conjunctuur-verschijnselen in het oog te houden. Hierbij steeds persoonlijke invloeden, daar ieder, die conjunctuur beoordeelt, zijn eigen streven en eigen ijdelheid heeft.

Daarom is noodig: Groepsgewijze marktanalyse.

De budgetcontrôle dus uit het individueel bedrijf uitlichten en tot een der gewichtigste plichten der branche maken.

Ook bij de organisatie van den verkoop gaat veel persoonlijke kracht verloren (elke onderneming heeft over de geheele wereld honderden agentschappen).

Komt men in Europa op het terrein van de productie, dan komt men in een mysteriën-tempel, erger dan ergens anders. Er zijn maar enkele gegevens publiek bekend, deze moeten echter gemotiveerd zijn, ze liggen ten grondslag aan het budget en dit budget mag geen geheim zijn, waarin niemand kan doordringen.

Een alles overheerschende vraag is die van de verweving van grondstoffen en half-fabrikaten. Hiertoe acht spreker noodig een gemeenschappelijke actie der industrie-takken. Er zijn zoo veel kwaliteiten in verschillende materialen, dat de leverancier zich bij afwijkingen hierachter kan verschuilen. Deze wantoestand, die oorzaak is van alle twijfel in de fabricage, kan slechts verholpen worden door de ervaringen algemeen bekend te maken en gemeenschappelijk besluiten te nemen.

Een ander probleem is het feit, dat men niet moet trachten te veel aanverwante producties te willen omspannen, men produceert dan in te kleine kwantiteiten en krijgt te hooge kosten. Vraag wordt of het niet voordeliger is om sommige producties te decentraliseeren, opdat de vaktechniek haar plaats terug krijgt. Het zich tevreden stellen met een matige winst om alles in eigen bedrijf te hebben is een misgreep.

Verder bespreekt de heer Serruys nog enkele fiscale problemen.

Tenslotte wat betreft de internationale verhoudingen is er naast het nationale ideaal nog plaats voor internationale billijkheid. (Door de toename der kostprijzen, die uit de budgets van alle electrotechnische ondernemingen te zien is, is het plan gekomen de electriciteitsvoorziening van Europa internationaal te regelen).

Samenwerking bij de studie der grondbeginselen der budgetcontrôle moet de grondslag worden van de toekomstige organisatie van Europa. De Vereenigde Staten hebben de sociale vrede en vertrouwen op een steeds intensiever wordende productie en een steeds stijgende consumptie, die echter gebonden is aan voorspoed.

Europa is juist tegengesteld. Het moet zorgen, dat het stre-

ven om de geheele economische werkdadigheid aan de aanwezige middelen aan te passen en deze middelen weer aan de hogere geestelijke doeleinden, als een soort religie wordt opgevat.

M. G. MEY—KONING

INZAKE HET REQUEST VAN DE VEREENIGING VAN ACADEMISCH GEVORMDE ACCOUNTANTS BETREFFENDE DE WETTELIJKE REGELING VAN HET ACCOUNTANTSBEROEP

Naar ik hoop zal de Redactie mij willen toestaan nog een paar opmerkingen te maken over het bovengenoemde onderwerp. Zulks heeft niet in mijn bedoeling gelegen, omdat men in deze elkaar toch niet overtuigt, terwijl de geschilpunten nu voldoende geconstateerd zijn. In zijn naschrift op mijn laatste artikel legt Mr. v. G. mij echter wederom opvattingen in den mond, die allerminst de mijne zijn. Zoo lees ik op pag. 134:

„De bewering van Mr. T., dat *alleen* (cursiveering van mij, T.) langs den weg der academische opleiding eerste „klasse accountants kunnen worden gevormd, berust zui- „ver op een veronderstelling, waarvan de gegrondheid „nog moet blijken”.

Mij dunkt, dat uit mijn laatste artikel toch voldoende kon blijken, dat dit geenszins mijn standpunt is. Mijn opvattingen in deze zijn niet zoo stellig, ik heb n.b. zelfs tegen overdrijving gewaarschuwd. Ik geloof slechts, dat de academische opleiding aan hen, die accountant willen worden de meeste kans biedt om te kunnen voldoen aan de hoge eischen, die er tegenwoordig en in de toekomst in meerdere mate aan degenen, die het accountantsberoep uitoefenen, resp. zullen gaan uitoefenen, gesteld worden. Hierin zitten dus twee restricties:

- 1°. de academische opleiding is niet de alleen-zalig-makende.
- 2°. niet ieder, die een academische opleiding volgde, is zoodoende een goed accountant. De academische opleiding biedt slechts de meeste kans.

Het stelt mij teleur, dat Mr. v. G., niettegenstaande mijn toch uitdrukkelijke verklaring in mijn vorig artikel, dat men niet moet overdrijven in deze en dat de academische opleiding niet de alleen-zalig-makende is, mij toch weer in den mond wil leggen, dat ik ze wel als de alleen-zalig-makende beschouw. En zulks niettegenstaande ik Mr. v. G. er op wees, dat ook in zijn vorige artikelen hij zijn opponenten bedoelingen in den mond legt, die niet de hunnen zijn.

Trouwens het in het bovenstaande vervatte is niet het eenige punt in zijn laatste artikel, waarbij hij dit doet. In zijn jongste naschrift moet men weer lezen, dat hij zijn opponenten de opvatting toedicht, dat samenwerking tusschen de academisch gevormde accountants en de accountants, die een vereenigingsopleiding volgden, onmogelijk is (pag. 134). Voorts lees ik op pag. 135, dat het mijn meening zou zijn, „dat de wetgever in de noodzakelijkheid zou verkeeren, bij een regeling van het accountantsberoep *uitsluitend* (cursiveering van mij, T.) uit te gaan van de academische opleiding, omdat de wetgever daarnaast de vereenigingsopleiding als een minderwaardige niet zou kunnen erkennen en doen handhaven.”

In mijn eerste artikel heb ik reeds verklaard, dat een dergelijke interpretatie door Mr. v. G. van hetgeen zijn opponenten schrijven, noodeloos is en schadelijk voor de goede verstandhouding. „Noodeloos, omdat het op een veronderstelling berust, die niet met de werkelijkheid strookt, schadelijk voor de goede verstandhouding, door het te laten voorkomen, alsof men in de

kringen van academisch gevormde accountants slechts een paar leden van de leidende vereenigingen als volwaardige accountants zou beschouwen.” (pag. 86).

Daaraan voegde ik toen toe:

„Het request houdt zich slechts bezig met de ontwikkelingslijn, „die in het ontwerp van de Commissie 1928 voor de *toekomstige* „ontwikkeling van het beroep is uitgestippeld. Het Bestuur ziet „blijkens zijn request die ontwikkelingslijn anders dan de Com- „missie. Dit impliceert echter geenszins een veroordeeling van „het verleden. *In de kringen van de academisch gevormde ac- „countants wordt het werk van een paar van de leidende vereeni- „gingen in hooge mate geapprecieerd* en men ziet er ter dege in, „dat het peil, waarop het accountantsberoep hier te lande staat, „voor een goed deel het resultaat is van dat werk” (pag. 86).

Kan het duidelijker. Ik kan mij intusschen voorstellen, dat leden van de leidende accountantsvereenigingen, die deze polemiek gevolgd hebben, bij zich een zekeren wrevel voelen opkomen, als zij telkens in hetgeen Mr. v. G. schrijft, te lezen krijgen, dat de academisch gevormde accountants hen als minderwaardigen beschouwen, met wie niet samen te werken is. Ik stel er daarom prijs op hier nogmaals te laten uitkomen, dat de academisch gevormde accountants geenszins op het standpunt staan, dat met de andere accountants niet is samen te werken. Zij gaan er volkomen mede accoord, dat bij een eventuele wettelijke regeling conform de regeling door de Commissie 1928 ontworpen, de leden der leidende vereenigingen mede tot inschrijving in het Register, dus tot het lidmaatschap van het dan op te richten „Instituut” worden toegelaten en er ruime overgangsbepalingen worden gemaakt om de assistenten, die thans de vereenigingsopleiding volgen niet te dupeeren.

Moecht de wettelijke regeling er niet komen, dan achten velen van hen een fusie met het Instituut voor het accountantsberoep het meest wenschelijke, zij het dan dat zij aan de fusie bepaalde voorwaarden verbinden. Zij beschouwen hun vereeniging n.l. geenszins als een „kegeclubje”, zooals een lid van het „Instituut” zoo vriendelijk was in de kolommen van dit tijdschrift eens te opperen en ook niet als een vereeniging tot het bijhouden van een adreslijst van hen, die het academisch examen aflegden, zooals men ook wel eens heeft aangenomen.

Naar ik hoop is door het bovenstaande de misvatting, dat de academisch gevormde accountants de leden van de leidende vereenigingen als minderwaardige accountants beschouwen, met wie niet is samen te werken, thans voor goed van de baan.

Mr. v. G. constateert verder, dat ik in gebreke gebleven ben met te bewijzen, dat de academische opleiding principieel verschilt van die der drie leidende vereenigingen. Ik mag hem wel verwijzen naar hetgeen ik in mijn eerste artikel schreef onder aanhaling van Prof. Meyers. Ik heb in mijn eerste artikel dit punt niet uitvoeriger behandeld, omdat zoowel het Request van het Bestuur, als het artikel van den Heer *Modderaar* in de September aflevering van het vorige jaar¹⁾ (dus niet het jongste artikel van den Heer *Modderaar*) dit punt ook reeds behandelen.

Het is m.i. in verband met dit alles onbillijk mij nu te verwijten, dat ik in gebreke gebleven ben te bewijzen, dat hier een principieel verschil bestaat. Een dergelijk verwijt zou rechtvaardig zijn, als in deze polemiek deze stelling zonder elke bewijsvoering was geponeerd. Mr. v. G. zou thans hoogstens kunnen constateeren, dat men hem niet overtuigd heeft. In mijn vorig artikel heb ik er reeds op gewezen, dat men elkaar bij een degelijk geschilpunt doorgaans niet overtuigt, omdat het verschil van inzicht hier berust op een verschil in „Werturteile”, waarbij men met logische argumenten niet uitkomt.

Het beste is in deze geheele materie de practijk nu maar

¹⁾ Bedoeld wordt 1930. Red.