

STANDARD BOARDROOM PRACTICE,
uitgave van Institute of Directors, London.

door Prof. Mr. H. J. Hellema

In de inleiding wordt als doel van dit boekje gesteld:

„It does not set out to lay down a code of ethics for directors. Nor is it in any way intended as a legal textbook. Rather does it aim at describing the standards of directorial behaviour which are followed in well-conducted companies in this country.”

De vraag kan rijzen of het veel zin heeft de aandacht op dit boekje te vestigen, nu de structuur van de Board of Directors zo geheel anders is dan het bestuur van een Nederlandse vennootschap. Degenen echter, die met de praktijk van het Engelse vennootschapsrecht op de hoogte zijn, weten, dat er naast belangrijke verschillen toch ook grote punten van overeenkomst bestaan.

De part-time-director moge dan deel uitmaken van de Board en dus ook ten volle verantwoordelijk zijn voor hetgeen de Board doet, toch bestaat er vrij grote overeenkomst met de positie van de commissarissen hier te lande. En voor zover uit de Board managing directors zijn benoemd wordt de verleiding groot om, met terzijdestelling van juridische verschillen, de managing director gelijk te stellen met onze directeur en de overige directors met onze commissarissen.

In een twaalfstal hoofdstukken worden de veelzijdige facetten van het directorship in prettig aandoende nuchterheid onder het oog gezien. Onwillekeurig zou men er toe komen veel te citeren. Laat mij mij echter beperken tot enkele punten, die ook voor ons Nederlandse vennootschapsrecht van belang zijn.

Met klem wordt naar voren gebracht, dat een directeur zich behoort te onthouden van het kopen of verkopen van aandelen van de maatschappij waarvan hij directeur is, daarbij gebruik makende van interne wetenschap die niet algemeen voor de aandeelhouders beschikbaar is. Terecht wordt erop gewezen, dat niets zo schadelijk is voor de standing van de vennootschap en de reputatie van de directors, dan wanneer bekend wordt, dat deze regelmatig in hun eigen aandelen handelen.

Een andere actuele kwestie is, in hoeverre het geoorloofd is de positie van een directeur veilig te stellen wanneer door een andere company of door particulieren een „take over

bid” wordt gedaan. Zeer positief wordt gesteld:

„Entering into a service contract at such a time merely to protect a director's personal future is an obvious misuse of power.”

Mij is deze uitspraak iets te absoluut. Herhaaldelijk komt het voor, dat in een bepaalde vennootschap een zodanige sfeer van vertrouwen heerst, dat een directeur er vanaf ziet een contract te vragen waarin zijn positie is zeker gesteld. Wanneer nu pogingen worden gedaan een dergelijke vennootschap over te nemen, kan ik mij voorstellen, dat men onder die dreiging de managing directors althans de waarborgen geeft, dat zij niet op korte termijn kunnen worden ontslagen.

Voor de part-time-directors ligt m.i. de zaak anders.

Ook de kwestie van de mate van publiciteit, die een vennootschap behoort te geven, wordt uitvoerig behandeld. Hoewel geconstateerd wordt dat ook in Engeland hierover veel verschil van mening bestaat, wordt gesteld, dat directors aan hun aandeelhouders de maximaal geoorloofde informatie behoren te geven. Daarnaast wordt echter opgemerkt, dat het in het belang van de vennootschap kan zijn, en dus ook in het belang van de aandeelhouders, bepaalde feiten niet mede te delen.

Met nadruk wordt verder gesteld, dat wanneer er informaties worden gegeven, deze op zodanige wijze moeten worden verstrekt, dat alle aandeelhouders er gelijktijdig kennis van kunnen nemen. Een bepaalde regel voor de feiten die wel en die niet kunnen worden medegedeeld is niet te geven en is afhankelijk van de bijzondere omstandigheden van elk geval. Dit is m.i. het gevaar van een wettelijke regeling. Een wet moet nu eenmaal algemene regels stellen en kan met de grote gevarieerdheid in het bedrijfsleven onvoldoende rekening houden.

Interessante opmerkingen worden ook gemaakt over de samenstelling van de Board. In dit hoofdstuk komt een opmerking voor, die ik zelden in de Nederlandse literatuur heb gevonden en die, naar mijn ervaring, aanleiding tot moeilijkheden in vele besturen geeft. Er wordt op gewezen, dat enerzijds van de voorzitter verwacht mag worden, dat hij nauwkeurig met de gang van zaken in de vennootschap op de hoogte is, maar anderzijds wordt gewaarschuwd, tegen de voorzitter die:

„possibly because he has reached the top by

starting at the bottom, cannot resist the temptation to interfere in matters which are strictly the province of the executive."

Dit gevaar is nog groter wanneer men een dergelijke figuur hier te lande gedelegeerd commissaris maakt.

Tenslotte zou ik nog willen aanhalen wat gezegd wordt over de part-time-director, die deze positie in vele vennootschappen vervult. Men vergeve mij hier een wat uitvoeriger citaat:

"On the other hand an outside director with no executive responsibilities to any company may well be able to hold a larger number of directorships in companies having no direct link with each other. Experience will enable him to switch at a moment's notice from one company to another. In this he is in a parallel position to that of a lawyer or

accountant who in the course of a day will deal with a variety of unrelated problems. Such appointments may be in the nature of that of a „company doctor" which may be continued for one or two years.

To attempt to lay down any principles about how many directorships a man should hold is unrealistic. Clearly it should be left to the company to see that it gets value for money and to the director concerned that he honestly tries to provide it."

Het zou wenselijk zijn, dat de nuchtere opvatting die hier wordt weergegeven, hier te lande wat meer weerklink vond.

Het gehele boekje telt niet meer dan 68 bladzijden. Men behoeft het dus uit vrees voor gebrek aan tijd niet ongelezen te laten en ik kan het belangstellenden van harte aanbevelen.

James T. Johnson, Ph. D., C.P.A.

en

J. Herman Brasseaux, Ph. D., C.P.A.

READINGS IN AUDITING

South-Western Publishing Company

door W. G. Brugge

In dit in 1960 verschenen boek hebben de beide schrijvers getracht een aantal in het verleden reeds gepubliceerde artikelen met betrekking tot de Amerikaanse accountancy bijeen te brengen. Zij zijn daar wonderwel in geslaagd. Niet alleen omdat het hun gelukt is in de zee van publikaties die op dit gebied in Amerika is verschenen en nog dagelijks verschijnt, het hoofd boven water te houden, maar ook en vooral omdat de door hen geselecteerde artikelen *systematisch* zijn bijeen gebracht.

De schrijvers onderscheiden n.l. de volgende tien hoofdgroepen (elk weer onderverdeeld).

1. „Auditing standards and their development”. In deze eerste „section” zijn een 13-tal artikelen ondergebracht die o.a. de geschiedenis van de Amerikaanse accountancy en de Engelse invloed hierop weergeven, de problemen rondom de verhouding accountant - interne controle belichten en enkele highlights op het terrein van de „general accepted accounting principles” naar voren brengen.
2. „Ethics and professional conduct” bevat o.a. de door het Amerikaanse Instituut uitgegeven, in 1958 herziene: „Rules of professional conduct”. In het daarop volgende artikel van Thomas G. Higgins getiteld „Professional ethics and public opinion” wordt de herziening van 1958 alsmede de toekomstige ontwikkeling van de accountantsethiek op duidelijke en heldere wijze toegelicht.
3. „Auditor responsibility and liability” bevat voornamelijk artikelen met betrekking tot de wettelijke aansprakelijkheid van de Amerikaanse accountant. Hoewel dit facet van de accountancy hier te lande nauwelijks enige belangstelling geniet, is het voor een goed inzicht in en begrip van de gedragingen van onze Amerikaanse collega's van essentieel belang hiervan kennis te nemen.
4. „Reports and reporting”. Deze „sectie” begint met het voor de Amerikaanse

accountant zo belangrijke artikel van het „Research Department” van het Amerikaanse Instituut, getiteld: „C.P.A.'s opinion-standards in financial reporting”. Hierin wordt de discussie weergegeven omtrent de betekenis en de toepassing van de Statement on Auditing Procedures No. 23, één van de mijlpalen in de geschiedenis van Amerikaanse accountancy, handelend over de accountant-verklaring in de meest uitgebreide zin.

Voorts worden de Statements on Auditing Procedures No. 25 en 26 handelend over de verantwoordelijkheid van de accountant voor de rapportering van gegevens bekend geworden na balansdatum, resp. over de problematiek rond de controle van „het bestaan” van voorraden en vorderingen, door diverse auteurs van commentaar voorzien.

5. „The internal auditing function”. De ontwikkeling van de functie van interne accountant wordt geschetst in een viertal artikelen; een tweetal daarnavolgende publikaties behandelen de verhouding interne-externe accountant.
6. „The audit, procedures, and their application”. Aan dit onderwerp zijn veertien artikelen gewijd, alle handelend over de door de accountant te verrichten taken, noodzakelijk voor de uitoefening van zijn functie als onafhankelijk deskundige. Allereerst wordt de planning van die taken behandeld, vervolgens wordt door verschillende auteurs de controlemethodiek van diverse balanscomponenten besproken (controle van kas, debiteuren, voorraden, crediteuren, etc.), terwijl tenslotte de typische controlewerkzaamheden van enkele bijzondere bedrijven zoals een kleine bank en een levensverzekering-maatschappij worden toegelicht.
7. „The application of statistical techniques to auditing”. Ook over de steekproefcontrole is in Amerika veel literatuur verschenen. Hier worden speciaal de meningen omtrent de toepasbaarheid van de steekproef bij de controle van debiteuren en voorraden weergegeven.
8. „The auditor and electronic machine records” en
9. „The auditor and management advisory services”.

Beide hoofdstukken omvatten enkele essays over de historische ontwikkeling

van deze nog betrekkelijk jonge plant in de tuin van de accountancy, alsmede over de bijzondere problematiek, die de accountant op dit terrein ontmoet.

10. „The profession and the future”.

Het boek eindigt met een blik op de toekomst van het accountsberoep geschreven door de eminente Paul Grady, momenteel belast met de leiding van het Accounting Research Department.

Het is moeilijk om een recensie samen te stellen over zo'n veelheid van onderwerpen als hierboven is weergegeven. Het oordeel moet dan ook beperkt blijven tot de door de auteurs gehanteerde systematiek van de onderwerpen en de keuze van de diverse door hen naar voren gebrachte meningsuitingen van anderen; ik stelde reeds in de aanvang dat naar mijn mening zij daarin bepaaldelijk zijn geslaagd.

Bijzonder aan te bevelen is dit boek aan studerende en aan al diegenen, die zich meer kennis willen verschaffen omtrent de

Amerikaanse accountancy. Behalve de weergegeven publikaties is in de annexe nog een literatuurlijst opgenomen met ruim 150 titels, welke gerubriceerd zijn volgens dezelfde indeling als hiervoren is geciteerd; het behoeft de geïnteresseerde lezer niet aan stof te ontbreken.

Indien er dan tenslotte nog kritiek moet worden uitgeoefend zou het alleen kunnen zijn, dat het boek „alweer” niet bij is. De maatschappelijke ontwikkelingen gaan snel en zeker ook die in het accountantsberoep. Zo kon jammer genoeg geen melding gemaakt worden van de reeds overstelpende literatuur die is verschenen naar aanleiding van het in dit voorjaar genomen besluit van het Amerikaanse Instituut met betrekking tot de „generally accepted accounting principles”. Een zeer belangrijk besluit, dat eerst na een tien uur lange voorafgaande discussie werd genomen. Wellicht kan in de volgende editie deze nieuwe mijlpaal in de Amerikaanse accountancy worden bij„geheid”.

COST EN BAET,

opstellenbundel aangeboden aan Prof. Drs. J. Brands bij zijn afscheid als hoogleraar in de bedrijfshuishoudkunde aan de N.E.H. op 28 november 1963.

Leiden 1963, XV, 282 blz.

door drs. L. A. Ankeum

Aan Prof. Brands werd bij zijn afscheid als buitengewoon hoogleraar aan de Nederlandse Economische Hogeschool een bundel opstellen aangeboden, die onder redactie stond van Prof. R. Slot. De door zijn leerlingen geschreven opstellen getuigen door hun gevarieerde inhoud van de brede belangstelling, die de scheidende hoogleraar voor alle terreinen van de bedrijfshuishoudkunde bezit. Zij leggen tevens getuigenis af van het vermogen van Prof. Brands zijn leerlingen tot creatieve wetenschappelijke arbeid te inspireren.

De bundel is uitermate boeiend om te lezen. Al naar geaardheid en belangstelling van de lezer zal hij door de verschillende bijdragen in verschillende mate geboeid zijn; na lezing zal hij er evenwel van overtuigd zijn dat door deze bijdragen tot de Nederlandse bedrijfseconomie de scheidende hoogleraar op waardige wijze wordt geëerd.

Het is een recensent onmogelijk om de 19 artikelen waaruit deze bundel bestaat binnen de hem toegemeten plaatsruimte uitputtend te bespreken. Volstaan zal derhalve worden met een summier opsomming van de inhoud, waarbij hier en daar enige kanttekeningen zullen worden gemaakt. Dit moge ertoe leiden dat de lezer zelf de bundel ter hand zal nemen om de hem interesserende bijdragen nader te bestuderen.

De bundel wordt geopend met een herdruk van de oratie van Burgert over de behandeling van vlottende en vaste kapitaalgoederen bij de winstbepaling. Het verschil in behandeling tussen vlottende en vaste kapitaalgoederen bij de (bedrijfseconomische en fiscale) winstbepaling berust volgens Burgert op economische gronden, die reeds door Marshall werden uiteengezet. De vaste middelen zijn immers de dragers van een „quasi-rent”. Van deze rent zal periodiek een deel dienen te worden afgesplitst, dat ter instandhouding van de inkomensbron in de bedrijfshuishouding moet blijven. Men distantieert zich op deze wijze van de vervangingswaarde van de bestaande outillage en ruimt een plaats in aan beleidsoverwegingen bij de winstbepa-

ling. Het is m.i. evenwel voor discussie vatbaar of deze subjectieve beleids-elementen in de winstbepaling dan wel veeleer in de winstbestemming thuis horen.

De problematiek van de winstbepaling komt eveneens aan de orde in de bijdragen van G. Slot (Fiscale concernwinst) en Kegge (Latente fiscale verplichtingen en aanspraken van de Naamloze Vennootschap). De laatste geeft o.a. een kritische beschouwing over het NivA-rapport omtrent de belastinglatenties. De voor een juiste winstbepaling belangrijke vraag omtrent de inhoud van het begrip „investeringen” wordt door Dek besproken. Eizinga onderwerpt het in de bedrijfseconomie zo dikwijls gehanteerde onderscheid tussen algemene en specifieke prijsveranderingen aan een kritisch onderzoek. Hij concludeert dat een verandering in de geldhoeveelheid, die door de meeste bedrijfseconomen als de oorzaak van een algemene prijswijziging zal worden beschouwd, naar alle waarschijnlijkheid tot specifieke prijsveranderingen zal leiden.

Het kostenvraagstuk komt ook in enige bijdragen aan de orde. R. Slot schenkt aandacht aan de sinds zijn dissertatie verschenen literatuur op het gebied van de direct costing, Gommers behandelt de kostprijs- en resultatenberekening in ondernemingen met stukproductie. Stutterheim, die reeds eerder in het Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -Organisatie over de kostprijsberekening in de zuivelindustrie schreef, schenkt hierover ook deze bundel een bijdrage.

Schaap geeft in „Enige aspecten van een planningprobleem” een ook voor de niet wiskundig geverseeerde lezer begrijpelijke uiteenzetting van lineaire en kwadratische programmering. Het tegenwoordig zo in de belangstelling staande probleem van de keuze der investeringsprojecten komt aan de orde in bijdragen van Kruize, Bunningh en Hoefnagels. Brezet bespreekt de financieringsgrondslagen: rentabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit.

Het onderscheid tussen risicodragend en risicomijdend kapitaal wordt door Groosmulder onderzocht, die tot de conclusie komt dat het zgn. risicomijdend kapitaal in verband met de voortgaande geldontwaarding in het geheel geen risico mijdt. De gevolgen van de inflatie voor de levensverzekering worden door Van Leeuwen aan de orde gesteld.

Hoogheid bespreekt enige vraagstukken met betrekking tot de budgettering van kosten. Bij zijn behandeling van de vraag of op het afdelingsbudget *alle* of slechts de voor de afdelingschef „controllable” kosten dienen

voor te komen miste ik een verwijzing naar het door Van der Schroeff aanbevolen systeem van persoonlijke naast afdelingsbudgetten (zie zijn Leiding en Organisatie van het Bedrijf). Voor het door Hoogheid gestelde probleem geeft dit systeem een m.i. doelmatige oplossing.

De bundel wordt besloten met bijdragen van Kroeze, Kreugel en Brevoord over resp. de invloeden van seizoenen op de resultatenanalyse, nationale en internationale bedrijfs-

vergelijking en het zo actuele probleem van de verticale prijsbinding.

In het bovenstaande werd slechts een korte aanduiding gegeven van de inhoud van „Cost en Baet”. Moge dit evenwel voldoende zijn geweest om aan te tonen dat het een waardevol boek is. Eenieder die belang stelt in de ontwikkeling van de Nederlandse bedrijfs-economie, zal er iets van zijn gading in vinden.