

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

*Versijnt maandelijks, behalve in augustus.
Samengesteld door de Stichting voor Econo-
misch Onderzoek der Universiteit van Am-
sterdam*

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Enige kwantitatieve aspecten van de continuïteit van de onderneming

Wouterse, drs J. J. - Winstmaximalisatie en continuïteit zijn twee nevenschik-
kende doelstellingen van de onderneming. Uit het oogpunt van verklarend vermogen zijn
beide begrippen echter ongelijkwaardig. Het begrip continuïteit vertoef nog niet in het
stadium van het slagwoord en van de onbepaalde term. Een kwantitatief hanteerbaar begrip
ontbreekt. Dit begrip dient niet alleen retrospectief, maar ook prospectief te zijn.

Het zoeken naar een norm voor de beoordeling van de continuïteit lijkt in eerste aanleg
een onbegonnen zaak omdat het kwantitatief niveau waarop de continuïteit voldoende
wordt geacht: 1. een minimum is: 2. relatief wordt gesitueerd: 3. subjectief wordt beoor-
deeld (door het verschil in risicobereidheid tussen de ondernemers).

Bij b.v. een fusie echter, moet een waarderingsoordeel over de onderneming gevormd
worden door derden. Er is dan behoefte aan objectieve normen ter beoordeling van de
continuïteit.

Via een empirisch onderzoek bij 53 ondernemingen, welke sedert mei 1965 „in observatie
zijn” en waarbij gekeken wordt naar de economische kenmerken van ondernemingen waar-
in beslissingen met betrekking tot de functionele plaats (specialisatie, diversifikatie e.d.)
aan de orde zijn, is duidelijk geworden, dat deze normen te vinden zijn met behulp van de
volgende maatstaven: groei van de onderneming, ontwikkeling van de vermogensverhou-
dingen en de ontwikkeling van de bruto-winst.

De getalswaarde van deze maatstaven zal variëren met de tijd, als ook met de concrete
gegevens omtrent bedrijfstak, vestigingsplaats etc. Hieromtrent is het onderzoek nog in
volle gang. In het artikel wordt een uitvoerige schets van de aanpak van het onderzoek en
van de voorlopige resultaten en conclusies gegeven.

Ba III - 5

Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, juni 1967

E 612.12

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Improved marketing analysis of profitability, relevant costs and life cycles

Goodman S. R. - Om tot een verbetering in de kostenanalyses te komen, is het
noodzakelijk dat een juist onderscheid wordt gemaakt tussen winst en winstgevenheid.
Winst kan een instrument zijn voor prijspolitiek of gezamenlijke analyse-doeleinden. Bo-
vendien zal het winstcijfer variëren, al naar gelang de personen of instanties, voor wie dit
cijfer bestemd is. Winstgevendheid is een interne maatstaf, die gebruikt kan worden om
nieuwe rijkdom te scheppen. Voor de kostenanalyse moet gezocht worden naar die inhoud
van winstgevendheid, die gebruikt kan worden voor beslissingen op grond van alternatieve
gedragingslijnen. Om dit doel te bereiken dient een onderscheid te worden gemaakt tussen
kosten die onafhankelijk van een te nemen beslissing bestaan, en kosten, waarvan het be-
staan afhangt van de te nemen beslissing. Deze laatste categorie wordt aangeduid met de
naam van relevante kosten. Absorption costing en direct costing worden ontwikkeld om de
analyse beter te kunnen uitvoeren. Door middel van enkele voorbeelden laat de auteur zien,
dat de relevante-kostenmethode beter voldoet bij het aangeven van de juistheid en het
belang van het economisch bestaansrecht van de te onderzoeken kostenpost. De auteur
onderscheidt 5 fasen bij de levenscyclus van een produkt, nl. introductie, groei, rijpheid,
verzadiging en daling. De winst, die uit ieder van deze fasen voortkomt, wordt gewogen
door indices, welke de kwaliteit en het aan de fase verbonden risico aangeven. Op deze
manier kan men de kwaliteit van de verkregen winst nagaan.

Ba IV - 2

Financial Executive, juni 1967

E 136.3

Verandering van stelsel van winstberekening; activering van kosten door architect

Giele, Mr. J. F. M. - In dit artikel beschrijft de schrijver de spanningen tussen fiscus en ondernemer, voortvloeiend uit het feit dat in het goed koopmansgebruik de ondernemer bedrijfseconomische richtlijn zoekt voor het eigen handelen, terwijl het bij het fiscale goed koopmansgebruik gaat om het afgrenzen van zijn plichten ten opzichte van de fiscus. Buitendien is de bedrijfseconomische winstberekening vaak gebonden aan visies omtrent bedrijfsvoering die weliswaar in een betrekkelijk statisch tijdsbeeld redelijk zijn, maar het toch niet redden tegen het naoorlogse commerciële geweld, door de ondernemingen ontzettend om door krachtig groeien overeind te blijven. Naast deze noodzaak om tot een arbitraire benadering van de winstproblematiek te komen staat nog het feit dat de H.R. en de belastingdienst op dit gebied in sterke mate de dienst uitmaken, hetgeen eigenlijk de taak van de wetgever behoort te zijn. Een ander aspect is, dat bij de winstberekening de inspecteur de relevante feiten vrijwel nooit zonder interpretatie van de winstberekenaar krijgt, welker interpretatie hij meestal wel zal aanvaarden, zij het met het voornemen daar later, bijv. na een accountantsonderzoek nog eens op terug te komen. Al deze feiten veroorzaakten dat de opzet van het besluit I.B., waarin een eenmaal gekozen en aanvaard systeem van winstberekening blijvend kon worden toegepast na beoordeling door de inspecteur, het in de praktijk niet uithield. De H.R. creëerde daarop de K.N.O.R. De schrijver merkt nu op dat sindsdien, vanwege de vele verschillende systemen er een situatie is ontstaan die dwingt tot een grondige herbezinning. Tot slot wordt in dit kader een procedure genoemd, die leidde tot een arrest van de H.R. en waarin het wel of niet activeren van de kosten door de architect gemaakt, werd behandeld. Hierbij kwam duidelijk de verstoorde verhouding tussen architect en inspecteur naar voren.

Ba IV - 2
E 253.2 : 332.42

Weekblad voor Fiscaal recht, 22 juni 1967

De Fiscus en de Notulen van Commissarissen

van Soest, C. - Art. 47 A.W.R.B. houdt in dat een ieder is gehouden aan de inspecteur gegevens, inlichtingen, boeken en bescheiden ter inzage te verstrekken welke voor de belastingheffing van belang kunnen zijn. Het Hof besloot dat hieronder ook valt het inzage verstrekken in notulen van vergaderingen van commissarissen. Namens de N.V. werd als middel van cassatie aangevoerd dat volgens de wet met vrucht beroep op afwezigheid van alle schuld kan worden gedaan, indien het een redelijk belang is van de belastingplichtige dat de gevorderde inzage niet wordt verleend. De H.R. overwoog dat de belangen van beide partijen van invloed zijn, maar dat het aan het middel ten grondslag gelegde betoog rekwirante niet kan baten; daar uit de wettekst blijkt dat slechts werd gedoeld op „de wijze waarop” en „de plaats waar” de inzage moet worden verleend. De schrijver meent echter dat hiermede niets anders wordt bedoeld dan een onderdeel van de verplichting tot het verstrekken van inzage. Eveneens merkt de schrijver op dat pas als vaststaat dat op grond van art. 47 A.W.R.B. een inzageplicht bestaat, art. 53: „eliminering van de geheimhoudingsplicht”, ter sprake komt en men niet zoals de H.R. van art. 53 uit kan gaan. Het arrest roept de vraag op welke gevolgen de beslissing zal hebben op de notulering van vergaderingen van aandeelhouders. Bij amendement is de redactie van de Wet „Vervanging Fiscaal Noodrecht” gewijzigd, waarmee beoogd werd dat bescheiden van niet financiële aard van inzage uitgesloten zijn. De kans bestaat echter dat het financiële ondernemersbeleid niet wordt genotuleerd en slechts voor eigen oriëntatie wordt gemaakt, hetgeen een bezwaar vormt voor de ontwikkeling van een „open bestel”.

Ba IV - 7
E 013.132.5 : 642.41

Weekblad voor Fiscaal recht, 10 augustus 1967

Afschrijving van bedrijfsmiddelen en economische levensduur

Jolink, A. - Art. 9. I.B. 1964 opent de mogelijkheid van afschrijvingssysteem te veranderen, zodra goed koopmansgebruik dit rechtvaardigt.

Daar de landbouw meer en meer de allure krijgt van een industriële onderneming, hebben de landbouwboekhoudbureaux de wens te kennen gegeven over te gaan op het systeem van afschrijven met een vast percentage van de boekwaarde, met ingang van 1966 of 1967. In een aanschrijving van 9-2-1967 aan zijn ambtenaren geeft de Minister van Financiën hieromtrent aanwijzingen. Voor machines en andere moderne installaties zal er vanuit moeten worden gegaan, dat als gevolg van het modernisatieproces niet langer de technische, maar de economische levensduur beslissend is. Voor de afschrijving op gebouwen echter, wenst de minister een meer genuanceerde benadering. Onderscheid dient te worden gemaakt tussen uitgaven ter verbetering van het gebouw als zodanig, en uitgaven, welke slechts nut afwerpen door het gaan gebruiken van moderne machines en installaties, die het oude gebouw niet duurzaam in waarde doen stijgen. Eerstgenoemde uitgaven zouden niet onder het nieuwgekozen afschrijvingssysteem mogen vallen.

Na een bespreking van enige veel voorkomende afschrijvingssystemen betoogt de schrijver dat hij het niet eens is met het standpunt van de minister omdat onderdelen van een complex verschillend behandeld zouden moeten worden en omdat immer de economische slijtage van belang is in een (landbouw) bedrijf en nooit de technische slijtage. Ook wijst hij erop, dat het willen afschrijven met een vast percentage van de boekwaarde, zeker niet behoefte te berusten op een (anti) fiscaal motief, doch zeer goed gericht kan zijn op het verbeteren van de liquiditeitspositie van het (landbouw)bedrijf, door het verschuiven van belastingen naar later jaren.

Ba IV - 7, 6
E 013.132.5 - 347

Weekblad voor Fiscaal recht, 13 juli 1967, no. 4859

Verandering van stelsel van winstberekening; kasstelsel en balanscontinuïteit

Drent, J. H. - Het kasstelsel voldoet niet aan één van de hoofddoelinden van een goede boekhouding, te weten het banen van een goede weg voor het aan het juiste jaar toerekenen van de kosten en winsten. De H.R. heeft uitgesproken dat het kasstelsel slechts aanvaardbaar is voor beroepen en kleine bedrijven, waarin tengevolge van de aard van het beroep of bedrijf geen grote verschillen ontstaan in de telkenjare uitstaande vorderingen. Tevens speelt de absolute grootte van deze vorderingen een rol. Het kasstelsel heeft echter nog een zwak punt. Het kan aanleiding geven tot willekeur, omdat de belastingplichtige al dan niet te goeder trouw kan wachten met het inschrijven van rekeningen en zodoende de belastingschuld kan beïnvloeden en eventueel misbruik kan maken van het speciaal tarief bij overdracht en liquidatie. Het verwerpen van het kasstelsel impliceert echter het invoeren van het produktiestelsel en dit brengt met zich mede dat ook rekening moet worden gehouden met de vorderingen aan het begin van het jaar van invoering.

Het Hof gaat er evenwel van uit dat het beginsel der balanscontinuïteit inhoudt, dat de winst welke bij wijziging van het stelsel tot uitdrukking komt in aanmerking wordt genomen bij de winstberekening voor het jaar van stelselwijziging. De schrijver besluit met de opmerking dat het mogelijk en wenselijk zou zijn de toepassing van het kasstelsel te beperken tot hen, die zulks verdienen en er geen misbruik van maken en dat volgens hem het Hof bewust of onbewust deze mening deelt.

Ba IV - 7, 8
E 253.2 - 332.42

Weekblad voor Fiscaal recht, 22 juni 1967

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Bestuursorganisatie voor de toekomst

Smits, I. R. J. - De schrijver gaat in zijn artikel na welke eisen aan de huidige bestuursorganisatie gesteld moet worden, teneinde de toekomst met vertrouwen tegemoet te kunnen treden. Z.i. schept de haast explosieve versnelling van de ontwikkelingen van nieuwe mogelijkheden een niet te onderschatten bestuursprobleem, dat met grote voortvarendheid dient te worden aangepakt. Teneinde tot een reële aanpak van het probleem te kunnen komen is het volgens de auteur noodzakelijk dat getracht wordt om een inzicht te krijgen in de toekomst en in de ontwikkeling van de vereiste bestuursvormen en technieken.

De auteur gaat vervolgens nader in op die ontwikkeling van bestuurstechnieken waarbij hij vooral aandacht schenkt aan planning op langere termijn, prioriteitenstelling en flexibiliteit. Als belangrijkste opgave bij deze ontwikkeling ziet de auteur het erin slagen om bij de toenemende complexiteit van de samenleving de vereiste besluitvaardigheid te behouden (of te verkrijgen?) zonder dat de democratie in het gedrang komt.

De auteur pleit dan ook voor handhaving (of herstel?) van een menselijke besturing van de samenleving door mensen die zich laten leiden door visie op de toekomst en door constructieve meningen van grote bevolkingsgroepen. Een en ander kan o.m. worden bevorderd door 1. beperking van het aantal op bestuursniveau te nemen beslissingen en 2. door benutting van de wetenschap zonder te vervallen in technocratie. Laatstgenoemde twee punten worden door de schrijver verder uitgewerkt.

Ba VI - 1
E 632.1 : 626.41

Maatschappij-belangen, mei/juni 1967

Optimale Losgrösse bei variabler Nachfrage

Hamza Mohamed H. - In de deterministische theorie betreffende de voorraadhouding wordt de vraag naar de gewenste hoeveelheid meestal constant verondersteld. In dit artikel worden de veranderingen in de vraag verondersteld een exponentieel verloop te hebben. De gewenste hoeveelheid is een continue functie. De produktietijd kan buiten beschouwing worden gelaten. De instelkosten (van machine's e.d.) bij een bepaalde produktieserie en de opslagkosten dienen in de beschouwing te worden betrokken. Hoe kleiner de series, hoe hoger de instelkosten per eenheid (want men dient om een bepaald quantum te

produceren, vaker in te stellen) en hoe lager de opslagkosten per eenheid (want door de productie te spreiden, vermijdt men dat er piekvoorraden zijn, die lang in voorraad dienen te worden gehouden). Het gaat er nu om die seriegrootte te berekenen waarbij het totaal van de instelkosten en de opslagkosten (die dus tegen elkaar inwerken) minimaal zijn. Dit wordt cijfermatig uitgewerkt. Ter verduidelijking wordt een voorbeeld gegeven. Voor een warenhuis, waarvan de productiecapaciteit oneindig is (de produktietijd wordt verondersteld 0 te zijn) worden de vraagfunctie naar zonnebrandolie, de bestelkosten per order en de opslagkosten per kg gegeven. De optimale bestelgrootte is nu te berekenen, ook in het geval dat de productiecapaciteit eindig is (produktietijd > 0).

Ba VI - 7

Industriële Organisatie, 1967 nr. 8

E 643.52 : 136.341.2

Theorie en praktijk van leiding en organisatie

Kastelein Drs. J. - In de thans gangbare theorieën is het aannemelijk gemaakt dat invloedsoefening in belangrijke mate de beweegreden is tot de deelname aan de activiteiten van een organisatie. Dit streven naar invloedsoefening dient op een zeer bepaalde wijze organisatorisch vorm te krijgen om optimaal effectief te zijn.

Naast theoretisch gerichte onderzoeken betreffende leiding en organisatie, vinden er op grote schaal praktisch gerichte onderzoeken plaats. De eisen die aan theoretisch en praktisch onderzoek zijn te stellen - mede i.v.m. de betekenis die zij voor elkaar hebben - kunnen als volgt worden samengevat: 1. vergelijkbaarheid der gegevens 2. vermijden van weerstanden wegens te hoge kosten voor de betreffende onderneming 3. het onderzoek moet ook de proefpersonen interessant voorkomen. Het zichtbaar maken van organisatieaspecten en het vergelijkbaar maken van organisatiebeelden, rekening houdend met verschillen veroorzaakt door massa-, dan wel enkfabrikage, hebben praktische betekenis en dragen ook bij tot algemene kennis.

De onderzoeken van de schrijver hebben het vermoeden bij hem doen rijzen, dat de betekenis van het leiderschap voor de invloedsbeleving van ondergeschikten wat wordt overschat. Sterk institutionele organisatiekenmerken zoals voorzieningen en procedures die taak- en prestatiezichtbaarheid bevorderen, zijn dikwijls minstens zo belangrijk. Schrijver vermoedt een verband tussen leiderschap en doorzichtigheid in de organisatie. Bij gebruik van bovenbedoelde voorzieningen en procedures zullen contactinitiaties van onder naar boven veelvuldiger zijn, naar gelang deze voorzieningen en procedures meer gebruikt worden. Voorwaarden zijn echter dat 1. de leiding ontvankelijk is voor de contactinitiaties 2. de leiding het informatiemateriaal betreffende taakstelling en prestatie weet te hanteren 3. zij zo nodig zelf naar boven invloed weet uit te oefenen. Voor de ondergeschikten betekent een en ander grotere autonomie.

De schrijver meent dat dit soort onderzoeken ook van belang zijn voor wetenschappelijke doeleinden en wijst tevens op de behoefte aan systematischer feitenverzameling en bewuster theoretische fundering van het werk der organisatie deskundigen. Resultaten zijn belangrijk, ook voor de opleiding van leidinggevers.

Ba VI - 16

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, juni 1967

E 641.22 - 640

De controller in de middelgrote onderneming

Mann, Drs. G. P. - De auteur geeft in zijn artikel een opsomming van de taken van de controller. Deze taken omvatten volgens Amerikaanse begrippen o.m.

1. preparation: het organiseren van de administratie, zoals het opzetten van een rekeningstelsel, van administratieve procedures en budgetteringssystemen;
 2. operation: waaronder men de uitvoerende taak van de administratie dient te verstaan;
 3. interpretation: het interpreteren van cijfers, die door de administratie worden geleverd;
 4. recommendation: het geven van adviezen aan de hoogste leiding van de onderneming.
- Vervolgens gaat de schrijver aan de hand van bovengenoemde 4 punten na hoe de taak van de controller in het kleinere nederlandse concern komt te liggen. Hij wijst daarbij o.a. op het wezenlijke verschil tussen de administrateur en de controller te weten de adviserende taak van laatstgenoemde. Deze adviserende functie zal als staffunctie in het kleinere bedrijf belangrijker zijn dan de lijnfunctie, waarin van oudsher boekhouders en administrateurs werkzaam zijn.

Ba VI - 16

Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -organisatie, mei 1967

E 742.4

The Coming Scramble for Executive Talent

Patton, A. - De auteur besteedt in dit artikel aandacht aan de voornaamste factoren die een oorzaak vormen van het in een snel tempo toenemende tekort aan leidinggevend talent in vele Amerikaanse bedrijven en gaat na wat hiertegen door toonaangevende onder-

nemingen kan worden gedaan. Als factoren die dit tekort veroorzaken worden o.m. genoemd:

1. het lage geboortecijfer in de dertiger jaren;
2. de forse schaalvergroting van de ondernemingen welke in de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden;
3. het voortdurend gecompliceerder worden van het management proces;
4. de grote vraag naar leidinggevend talent welke door andere, niet industriële, sectoren zoals de overheid en het onderwijs wordt uitgeoefend.

Teneinde deze situatie het hoofd te kunnen bieden is het volgens de auteur noodzakelijk dat wordt nagegaan hoe groot de kwalitatieve en de kwantitatieve behoefte aan de betreffende soort arbeidskracht in de komende jaren zal zijn en of hierin door het bedrijf zelf kan worden voorzien.

De auteur wijst voorts op een drietal maatregelen welke door een onderneming kunnen worden genomen om het tekort te verminderen, te weten:

1. maatregelen gericht op een vermindering van haar toekomstige behoefte;
2. maatregelen welke ten doel hebben het behoud van het reeds in de onderneming aanwezige talent te verzekeren;
3. maatregelen om het toekomstige aanbod van leidinggevend talent te vergroten.

Het gelijktijdig toepassen van deze maatregelen biedt volgens de auteur de beste kans voor een effectieve oplossing. Tenslotte wijdt de auteur nog aandacht aan het op een hoger plan brengen van personeelsfuncties.

Ba VI - 16

Harvard Business Review, mei/juni 1967

E 641.212.3

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVORWAARDEN

Participatie en zelfcontrôle als „tools of management”

Boonstra, H. J. - Participatie houdt volgens dit artikel in het betrokken zijn van de werknemers, met name in de uitvoerende sector, bij zaken die rechtstreeks te maken hebben met hun arbeid. Allereerst is hiervoor klimaatverbetering binnen de bedrijven nodig, en wel mentaliteitsverandering van leiders en ondergeschikten.

Voor participatie is nodig dat de werknemer voldoende kennis bezit; hij wordt geacht mee te denken over planning en wijze van uitvoering. Van grote betekenis is in dit verband ook de gegeven taakopdracht. Onderscheiden wordt: 1. de enkelvoudige taakopdracht, waarbij de chef met de indeling van de werkzaamheden en de uitvoering daarvan, zich zo weinig mogelijk bemoeit; 2. de samengestelde taakopdracht, waarbij alles tot in details door de chef wordt voorgeschreven. Van participatie kan slechts sprake zijn daar waar de leiding meer gebruik gaat maken van een enkelvoudige taakopdracht.

Vereist is ook een goede communicatie, d.w.z. informatieverstrekking. Bovenstaande taakverruiming geeft de werknemer de ruimte iets met deze informatie te doen, terwijl anderzijds taakverruiming informatieverstrekking nodig maakt. Voor de leiding betekent een en ander delegatie.

Tenslotte wordt de zelfcontrôle als element van participatie besproken. Zelfcontrôle houdt in dat men mag controleren, dus taakverruiming en delegatie, en dat men kan controleren, dus communicatie en informatie. Als voordelen van zelfcontrôle worden o.m. genoemd; 1. het tegemoet komen aan de behoefte aan zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid 2. de taak wordt meer afgerond en daarmee meer zinvol 3. de beoordeling van de ondergeschikten wordt zuiverder.

De schrijver is van mening dat chef en ondergeschikte samen de enkelvoudige taakopdracht (einddoel) moeten omzetten in een samengestelde taakopdracht (streefdoelen). Corresponderend hiermee kan er integratie plaatsvinden van uitvoeringscontrole door de ondergeschikte (streefdoelen) en uiteindelijke resultaten-controle door de chef (einddoel).

Tot slot merkt de schrijver op dat participatie een zo efficiënt mogelijk gebruik betekent van het geestkapitaal dat in het bedrijf aanwezig is.

Ba VII - 4

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, juni 1967

E 641.210 - 641.216.2

Sociaal-psychologische aspecten van de samenwerking aan de top

Dit artikel is een samenvatting van een inleiding van prof. Dr. F. J. P. van Dooren, gehouden voor het Departement Hengelo van de Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel.

In de tegenwoordige samenleving heeft de arbeid een waardering die hij vroeger niet had. Men vraagt tegenwoordig niet meer waar komt U vandaan? of: wie is uw familie? Men vraagt: wat doet zijn vader?

De topman is de kei, de Draufgänger, de man van expansiviteit en agressie die weet wat

hij wil. In de lage regionen staat men op gelijk niveau. Er is dus een neiging zich van de anderen te onderscheiden en een kleine groep van mensen op weg naar de top onderscheidt zich van de grote groep achterblijvers. Binnen de grote groep heerst een „wij-verhouding”, in tegenstelling tot in de kleine groep waar sprake is van een ik-en-jij-verhouding, die in gemeenschappelijk streven naar een naast hogere plaats op een gegeven moment een ik- of jij-verhouding kan worden.

Bestaat de leiding van een bedrijf uit personen die ieder via een rivaliteitsproces naar boven zijn gekomen, dan kan men in de top vaak verschillende spanningen waarnemen. Zo heerst er o.a. soms een permanente competitie die de verhoudingen bepaalt.

Overigens meent Prof. van Dooren, dat een top die functieloos is, eerder storend dan bevorderend zal werken voor een optimale gang van zaken. Meningsverschillen behoeven de persoonlijke verstandhouding niet te verstoren.

Als één der leden zich als prominent aftekent, moet de vraag gesteld worden of dit niet formeel erkend dient te worden in de vorm van een president-directeur.

Ook bij de verhouding directie-staf werd stilgestaan. Het komt vaak voor dat de top zich niet precies realiseert wat men met de staf moet doen en dat de staf meer gegevens kan aandragen dan de directie kan verwerken. In dergelijke gevallen bestaat het gevaar van een kanteling van het gezag in de onderneming. De „flinke jongens” van de top dienen van een productie-gericht en rendements-gericht denken uit te gaan, hetgeen anders denken betekent dan dat van de „knappe jongens” van de staf. Het is nodig dat over en weer begrip bestaat voor de positie van de ander.

Ba VII - 16
E 641.22

Maatschappij-belangen, april 1967

Met medezeggenschap (min of) meer mans?

van Haren, Mr. Dr. Ivo A. C. - In aansluiting op een vorig artikel (Met medezeggenschap in of uit het slop?, blz. 293) worden enkele daarin reeds genoemde doelstellingen der medezeggenschap in beschouwing genomen, t.w. het preventief waken over de werknemersbelangen bij het nemen van beslissingen in de onderneming en het repressief controleren of de genomen beslissingen de toets der kritiek kunnen doorstaan.

Voor controle achteraf heeft de commissie Verdam het recht van enquête aanbevolen, hetgeen door de schrijver wordt onderstreept.

De eerstgenoemde doelstelling, inspraak vooraf, is echter nog niet rijp voor verwezenlijking, indien de betekenis daarvan wordt omschreven als „een zekere garantie, dat het hoogste beleid in de onderneming wordt afgestemd op het belang van *alle* groeperingen, dus ook van de factor arbeid”.

De medezeggenschap „aan de top” (in het hoogste beleidsorgaan) zou moeten impliceren, dat de factor arbeid op dat hoogste orgaan evenveel invloed kan uitoefenen als de factor kapitaal. Vooralsnog is hierop geen uitzicht en is slechts een informele „vertrouwensraad” denkbaar om de verschillen kleiner te maken.

Meer mogelijkheden zijn er voor medezeggenschap „aan de voet” (het dagelijks werkmilieu). Van de voorstellen hieromtrent wordt genoemd het plan van de Algemene Nederlandse Metaal Bedrijfsbond (A.N.M.B.), dat beoogt in elk bedrijf een of meer werknemers, tevens vakbondsfunctionaris, als bedrijfscontactman aan te stellen. De schrijver vraagt zich af waarom hier de ondernemingsraad buitenspel wordt gezet en ziet niet aangetoond, dat leden van deze raad niet evenzeer een dergelijke functie kunnen vervullen, mits gesteund door hun vakbond. Hij pleit dan ook voor een verbreding en verdieping van het overleg betreffende het sociale ondernemingsbeleid, zowel via de ondernemingsraad als met de vakbeweging. Hieruit moet dan een soort „sociaal statuut” voortvloeien, waarin het geheel van spelregels betreffende het sociale beleid moet worden neergelegd.

Ba VII - 4 „Gids voor personeelsbeleid, arbeidsvraagstukken, sociale verzekering” juli 1967
E 641.216.2

Rectificaties

Tot onze spijt zijn in het september- en oktober-nummer enkele hoofdjcs weggelaten. De lezer wordt verzocht de volgende hoofden aan te brengen:

september-nummer:

blz. 394 boven het eerste artikel onder Leer van de kostprijs en de prijsvorming: Kostenanalyse

blz. 397 boven het eerste artikel onder Leer van de financiering: Financieringsvraagstukken

oktober-nummer:

blz. 434 boven het eerste artikel onder Leer van de organisatie: Consumentengedrag