

dragen. Het budget was immers niet toereikend, resp. de afnemers hadden meer moeten bijdragen in de garagekosten.

Nu kan bij een nadere analyse der kosten blijken, dat er niet zuinig is omgesprongen met de olie of met de benzine, of dat er grote en toevallige reparaties nodig waren, maar het is even goed mogelijk, dat de garagechef gelijk heeft bij zijn argumentatie, en dat de bedrijfsbezetting van zijn afdeling inderdaad groter is geweest dan bij het opstellen van het budget was aangenomen. En in dat geval zal dus de afdeling, die het meeste van de garage gebruik gemaakt heeft, in zekere zin een winst maken, doordat zij slechts met een op een geringere afname gebaseerd vast bedrag belast werd.

En in de zeldzame gevallen, dat de kosten gelijk zijn aan het vaste budget, zal weliswaar de garagechef tevreden zijn, maar daarmee is nog geenszins bewezen, dat nu ook de afdelingen, die van de auto's gebruik maakten, voor de juiste bedragen belast werden. Zij, die als aandeel in het vaste budget meer moesten betalen, dan zij deden vervoeren, zullen op hun beurt de juistheid van het vaste aandeel in het vaste budget betwisten.

Als argument vóór het vaste budget voert men vaak aan, dat dit vaste budgetbedrag beschouwd moet worden als een abonnement, waardoor de afnemende afdelingen het recht verkrijgen zoveel van de auto's gebruik te maken, als zij nodig achten en dat dus in dit opzicht de garage er precies eender voorstaat als de onderneming, die haar diensten tegen abonnement levert en dus evenals deze het risico moet lopen van het al dan niet uitkomen met de ontvangen abonnementsgelden.

Maar zij, die zó redeneren, zien over het hoofd, dat juist het beperkte aantal afnemers, dat de garage heeft, een vergelijking met de tegen abonnement diensten-presterende onderneming mank doet gaan. Immers een onderneming kan alleen dan er toe overgaan haar diensten „op abonnement” te leveren, indien zij op een dusdanig aantal abonné's kan rekenen, dat zij op grond van statistische gegevens met redelijkheid kan verwachten toch goed af te sluiten. Tevens geeft het grote aantal abonné's haar de zekerheid van een volledige dekking der z.g. vaste kosten.

Ok bezien van de zijde der abonné's zien we, hoe de vergelijking van het vaste budget met het abonnement niet opgaat. De abonné is nl. ten allen tijde vrij zijn abonnement te beëindigen en weer tegen de gewone tarieven te gaan betrekken. Van die vrijheid zal hij gebruik maken, zodra hij inziet, dat het gewone tarief hem voordeliger uitkomt. Die vrijheid kan in ons geval de afnemende afdeling niet gelaten worden, daar het zonder meer duidelijk is, dat de garage dan tegen abonnementstarief zou moeten rijden in de drukke tijden en tegen het gewone tarief in de slappere tijden en mitsdien steeds met verlies zou werken. Het abonnement zou dan voor haar een „abonnement op een verlies” betekenen. De dienstenpresterende onderneming kan de afnemers wel die vrijheid laten, omdat zij statistisch de waarschijnlijkheid kent, dat tegenover de vervallen abonnementen zich ook weer nieuwe abonné's zullen aanmelden.

Bezien we thans het geval, dat het budget van de garage variabel was vastgesteld en wel als het bedrag per km. Het tarief kan natuurlijk ook anders worden vastgesteld, maar om het voorbeeld niet te compliceren, houden we ons hier aan een tarief per km.

Bij de bepaling van dit budgettarief zullen we ten eerste rekening moeten houden met de analyse der kosten uit het verleden, terwijl we verder een schatting moeten maken van de normale bezetting (in km) per auto, of waarschijnlijk beter per groep van auto's, bijv. personen- en vrachtwagens separaat. De schatting der normale bezetting is nodig om te komen

tot een juiste tariefvaststelling van de z.g. vaste kosten (afschrijvingen, renteverlies der auto's en kosten van huisvesting der garage). Op die wijze kan men een tarief per km opbouwen, gesplitst naar de verschillende componenten, zoals lonen en salarissen, benzine, olie, bandenverbruik, reparatie en onderhoud, overige variabele kosten en de vaste kosten.

Het aldus vastgestelde budgettarief mag niet hoger uitkomen dan het op de vrije markt onder geheel gelijke omstandigheden voor het huren van auto's geldende tarief (voor de behandeling van afwijkingen tussen eigen tarief en de tarieven van derden verwijs ik naar mijn artikeltje over „Interne Exploitatierakeningen” in dit tijdschrift van Maart 1937).

Blijkt dan aan het einde ener bepaalde periode, dat de kosten het budget overschreden hebben, dan kan de garagechef ten eerste constateren, of en in hoeverre dit tekort veroorzaakt werd door geringere bedrijfsdrukke (bv. door vergelijking van het aantal gereden km met het aantal, dat als basis voor de tariefvaststelling gold of door vergelijking van de werkelijke vaste kosten met het bedrag, dat daarvoor uit de aan de afnemers belaste tarieven is vrijgevallen).

Is echter het tekort te wijten aan de hoge variabele kosten (hoog t.o.v. de gebudgetteerde tarieven) dan zal hij daarvoor weten, waar en hoe hij dit tekort in de toekomst vermijden kan. In elk geval is dit tekort dan geheel te wijten aan oorzaken, waarvoor hij bij de aanvaarding van het budget de verantwoordelijkheid op zich heeft genomen.

Ook de kennis van het tekort op de vaste kosten is met het oog op event. plannen tot uitbreiding, vernieuwing, of verkoop van auto's voor hem belangrijk.

Het budget van de diensten-afnemende afdelingen blijft echter geheel immuun voor de tekorten op de garageafdeling, daar het slechts belast wordt voor het door den verantwoordelijken functionaris nodig geoordeelde vervoer tegen de hem vooraf bekende prijs per km. Op die wijze stelt men tevens den afnemer in staat op zijn beurt de verantwoordelijkheid voor zijn budget te dragen.

Ik meen, dat uit het voorgaande duidelijk blijkt, dat vooral als een der belangrijkste voordelen van het variabele budget moeten worden aangemerkt de mogelijkheid, om een duidelijke grens te trekken tussen de verantwoordelijkheid van de afnemende afdeling (nl. voor de kwantiteit der betrokken diensten of goederen) en de verantwoordelijkheid der leverende afdeling (voor de kostprijs der goederen of diensten). Dat voordeel is bij alle ondernemingen, wier organisatie meerdere afdelingen omvat, zó groot, dat alleen reeds daarom de variabele methode de meest verkiezelijke blijkt te zijn.

J. E. SPINOSA CATTELA

UIT HET BUITENLAND

Red.: F. HAARBOSCH, CH. HAGEMAN, Drs D. NIJE
en Drs W. P. DEN TURK

(Bijdragen en mededeelingen zende men aan den Secretaris
der Redactie)

De „Mc Kesson & Robbins Case”

Groote opschudding verwekte de ontdekking van een fraude van ongewone afmetingen bij de hierboven genoemde onderneming in de Vereenigde Staten. De fraude kwam aan het licht aan het einde van het jaar 1938, nadat deze reeds in 1927 een aanvang had genomen. De onderneming behoorde

tot een der groote mailing order zaken, zooals Montgomery Ward en Sears Roebuck. De accountantscontrole werd verricht door de firma Price Waterhouse & Co.

De zaak diende voor The Securities and Exchange Commission, welke instantie constateerde, dat Mc Kesson & Robbins jaarrekeningen en financieele verslagen had ingediend, welke valsche en misleidende inlichtingen gaven op groote schaal; dat in den post goederen, voorraden waren inbegrepen, welke zich zouden bevinden voor rekening der firma bij bepaalde Canadeesche firma's, die niet bestonden uitgezonderd als postadres; dat de betrokken voorraden eveneens niet bestonden; dat in den post „customers accounts receivable” belangrijke bedragen waren opgenomen als verschuldigd te zijn door te goeder naam bekend zijnde buitenlandsche firma's, die in werkelijkheid in geen relatie stonden of enig geld verschuldigd waren aan Mc Kesson & Robbins; dat onder de posten Kas en Bank een vordering was opgenomen op *Manning & Co.*, voorgevende, dat dit een bankinstelling was, hoewel deze eveneens niet bestond dan als correspondentieadres; dat in de verkoopen volgens de jaarrekening transacties waren opgenomen, welke door tusschenkomst van een verkoopagentschap *W. W. Smith & Co* zouden zijn afgesloten, welk verkoopagentschap echter niet bestond en welke posten slechts fictieve boekingsposten waren en dat andere posten werden voorgesteld als te zijn betalingen aan *Smith & Co.* uit hoofde van garanties en provisie's betrekking hebbende op verkoopen, welke nooit hadden plaats gehad.

De fraude werd mogelijk gemaakt door de samenwerking van den President Director, den kassier en den beheerder van het magazijn. Voorts werden met behulp van outsiders inkoopfacturen van leveranciers, bankafrekeningen, bankadviezen en andere bescheiden geproduceerd.

Teneinde een indruk te geven omtrent den omvang der gepleegde malversaties diene het volgende. De goederen waren op de Balans te hoog opgenomen voor \$ 10.575.000.— en de uitstaande vorderingen voor \$ 10.037.000.—. De fictieve aan- en verkoopen bedroegen jaarlijks ruim \$ 17.000.000.—. Aan fictief uitbetaalde commissies e.d. werd in de jaren 1931/1938 \$ 887.000.— uitbetaald. Het totale deficit werd geraamd op \$ 3.000.000.—.

Alle schijninkoopen en -verkoopen waren door bescheiden gedekt. Het eenige feit, dat opviel was, dat in al die jaren geen reclames of retouren bij de betrokken afdeeling waren voorgekomen en dat blijkbaar geen enkel verlies op de uitstaande vorderingen werd geleden. Cheques werden getrokken en naar de fictieve verkoopers gezonden, het geld kwam na eenige kanalen doorloopen te hebben gedeeltelijk terug in den vorm van betalingen door de fictieve koopers. Later werd in het betalingsverkeer de instantie *Manning & Co.* geschoven. Deze betaalde de crediteuren uit de gelden, welke zoogenaamd door haar waren geïnd.

De fraude kwam uit door een mededirecteur, die een onderzoek instelde naar aanleiding van het feit, dat de bankschuld regelmatig opliep, hetgeen een gevolg was van stijgende goederenvoorraden en uitstaande vorderingen. Hoewel de overige afdeelingen van het concern er in slaagden de voorraden en de debiteuren te beperken, geschiedde dit niet bij de afdeeling „drugs”. Na een bewuste leugen van den president, werd een nader onderzoek bij de betrokken banken ingesteld om na te gaan waar het geld van de verkoopen bleef. Dit bracht tenslotte alles aan het licht.

De Redactie van *The Accountant* gaf na afloop van het onderzoek het volgende commentaar:

„It is fatally easy to be wise after the event, but it is unreasonable in a case where business is carried on

„in apparantly normal circumstances by parties whose „honesty has not been brought into question, to expect „an auditor to have any suspicion of conspiracy on „so immense and thoroughgoing a scale that the record „of the proceedings reads like a crime novel.”

De betrokken accountant verklaarde, dat hij de werking van de interne controle naging met name of het werk zoodanig was verdeeld, dat „minor defalcations”, samenzwering van 2 of meer employees noodig zou maken. „It is inconceivable to think that the whole business, the whole organisation may be fictitious.” Hij gaf echter toe, dat bij een verder doorgezette functieverdeling in de hooge rangen de controle ook zou kunnen waken tegen „major defalcations”.

Gevraagd naar voorraden verklaarde hij, dat hij in het algemeen, wanneer hij de voorraadcijfers vaststelde, niet kende „the physical location of the warehouses. We accept the confirmations from the custodians, without knowing where the warehouse was.”

„Examination of bills of lading would not be a necessary part of the balance sheet examination for the years 1935/'37”.

Hij kon zich niet herinneren of hij had gehad „specific discussions with anyone as to whether they went direct to the warehouse and made the count or as to how the count was made”.

„I was not perfectly satisfied. I felt it was a good control. I don't think that there is any perfect system.”

Als getuigen zijn verschillende vooraanstaande accountants gehoord. Wij ontleenen aan deze getuigenissen de volgende verklaringen.

Mr *Rowbotham* of *Price Waterhouse & Co.* In groote zaken is het menschelijkerwijs onmogelijk om een detailed audit in te stellen, men moet steunen op het systeem van interne controle. „You would have to have a raft of men in there practically keeping the company's books for them and most companies have simply got to go on doing business. They just „can't have auditors handling that all the year round by „holding up books that they need for their current work.”

Getuige erkende, dat „perhaps our present inventory practice may be extended to go further and do what you call „supervising. Such supervising might have some psychological or moral effect for good, but I am deadly afraid that „you would be creating a safeguard of having people rely „on it, that would not really represent it.”

Mr *Broad* of *Peat Marwick Mitchell & Co.* „Accordingly „a common denominator of accepted auditing procedure is „just as likely to be the minimum as the maximum. In the „majority of cases the auditor goes beyond the minimum. „Uniform standard procedures applicable to all cases could „not be laid down by a profession or any other body.”

Mr *Ch. Oliver Wellington* of *Scovell Wellington & Co.* „If the results of a sample check were satisfactory that could „be regarded as adequate to verify the records as a whole; „such a procedure did not represent a conclusive test but nevertheless should be relied on. He agreed that some sort of „physical verification was desirable if practicable.”

Mr *Stempf* of *Touche, Niven & Co.* „The primary responsibility of a public accountant runs to those who employ us „but we also recognise a responsibility to those who rely upon „the financial statements. It was the functional responsibility „of the independent public accountant to undertake such work „as he may consider pertinent and effective within the limits „of a reasonable economy to satisfy himself that the representations of management are fairly stated. I dislike the use „of the word verification which denotes the establishment of „a representation or a reality or verity. In other words unas-

„sailable truth or fact, whereas the auditors scope is rather „to establish the fairness of representations made as distinguished from their absolute verity.”

Mr William H. Bell of *Haskins & Sells* „We believe that „in the case of an industrial concern, where inventories have „so important a bearing upon financial conditions and operation, the reader of the financial statements may reasonably „require some assurance from others than the management „as to the substantial correctness of the inventories. When „we say anything in our certificates to the effect that inventories have been certified by officials as to the quantity, „quality and condition, we mean to express a reservation. „There has been a large volume of opinion, especially among „accountants, to the effect that the scope of an adequate „examination did not necessarily include physical test checks „of inventory quantities. For many years we have had considerable doubt that the public at large has had such an „understanding, and therefore we have made a reservation „in our certificate. Our intention has been to indicate that we „have not made test-physical inspections of the goods, but „that our work has not resulted in any suspicion that the inventory was materially overstated or understated.”

Teneinde ook de stem te hooren uit het zakenleven volgt hieronder de verklaring van een der mededirecteuren. „When „ever he saw an auditors certificate — speaking generally and „without regard to its precise form or wording — he would „regard it as some verification of the true condition of a „company, otherwise what would be the use of an audit?”

Het directe gevolg van de „*Mc Kesson & Robbins Case*” was, dat het American Institute of Accountants een speciale commissie benoemde, die het vraagstuk moest bespreken op welke wijze de C.P.A. zijn taak moet vervullen ten aanzien van de vaststelling van de voorraden en van het totaal der vorderingen. Voorts werd de accountantsverklaring aan een revisie onderworpen. (zie hiervoor M. A. B. Juni 1939 Uit het Buitenland).

In een hoofdartikel van *The Accountant* van 24 Juni 1939 wordt op het verslag van deze Commissie critiek geleverd o.m. betreffende het door de Commissie ingenomen standpunt van voorraadopneming door den accountant en het door den accountant doen verifieeren van vorderingen door middel van saldobiljetten. Het Engelsche standpunt is te dien aanzien genoegzaam bekend, zoodat vermelding van deze critiek gevoegelijk achterwege kan worden gelaten.

In het volgend nummer echter geeft een inzender in een kort bestek de verschilpunten der controle aan, zooals deze in Engeland en in de Vereenigde Staten wordt verricht. Wij ontleenen hieraan het volgende:

Het Amerikaansche accountantsonderzoek is geheel verschillend van het Engelsche. Waar de ontdekking van interne onregelmatigheden binnen het raam van het Engelsche onderzoek valt, gaat men in Amerika van het standpunt uit, dat een vennootschap niet de kosten van een volledig onderzoek door externe accountants kan dragen. Van den externen accountant wordt verwacht, dat hij het systeem van de interne controle bezielt en door middel van steekproeven de goede werking daarvan nagaat. Zoo noodig doet hij voorstellen om tot verbetering te komen. Een Engelsch onderzoek begint met checken en tellen, een Amerikaansch begint met een beschouwing van de Balans. De cijfers worden vergeleken met die van het vorige jaar en daarna post voor post geverifieerd.

De beperking van zijn functies stelt den Amerikaanschen accountant in staat meer aandacht aan algemeene principes te besteden dan zijn Engelsche collega. Over- zoowel als onderwaardeering in verband met geheime reserves worden

nauwkeurig nagegaan. Het feit, dat wijziging in de waardeeringsprincipes vergelijkingen met vorige jaren in den weg kunnen staan wordt belangrijk gevonden. Daarom moet de accountant in zijn rapport vermelden, dat de Balans is opgemaakt volgens algemeen erkende beginselen in overeenstemming met die van het vorige jaar.

Van dit standpunt bezien kan men nagaan hoe belangrijk het voor den accountant is om zelf steekproeven te nemen bij de voorraadopname, waar dit mogelijk is en de vorderingen door eigen actie van tijd tot tijd te verifieeren. Het geeft den accountant een beter inzicht van de transacties en helpt hem in het vormen van een oordeel omtrent de gevolgde waardeeringsmethode.

Hij beëindigt zijn betoog, dat naar Hollandsche maatstaf bezien principieeler zou kunnen zijn met de bewering: „There „is no doubt that we in England could benefit a great deal „bij adopting some American principles.”

CH. H.

EEN AMERIKAANSCH OPVATTING OMTRENT DE ACCOUNTANTS-VERKLARING BIJ ONVOLKOMEN ONDERZOEKINGEN

A Statement by the American Institute of Accountants Special Committee on Auditing Procedure

De heer G. P. J. Hogeweg heeft in zijn artikel „De beroepsopvattingen en de accountantsverklaring in Amerika”, verschenen in het Februari-nummer 1940, no. 2, blz. 22 e.v., de aandacht gevestigd op een bijdrage, opgenomen in de December-aflevering 1939 van het (Amerikaansche) *Journal of Accountancy* (blz. 365 e.v.). Wij laten deze bijdrage hieronder volgen.

♦♦

There has been submitted to the special committee on auditing procedure a question involving the propriety or otherwise of the independent certified public accountant's expressing an opinion regarding the financial statements on the basis of a restricted examination. The committee believes that the question is of sufficient interest that the substance of its views should be made available to the membership.

The circumstances surrounding the particular engagement, as furnished to the committee, are as follows: Approximately 50 per cent of a client's assets are represented by current assets. Inventories account for 55 per cent of the current assets, and receivables an additional 13 per cent. Over 90 per cent of the receivables are maintained at branch offices and approximately 60 per cent of the inventories are located at branches. Approximately 90 per cent of sales (and thus presumably 90 per cent of the income) originate at the branches. The cash and fixed-asset accounts, investments and other asset accounts can be satisfactorily examined at the head office. Most of the liabilities originate at the branches. The branch accounts are examined by the client's internal auditing staff.

The committee is also informed that the company is well managed, its accounts are conservatively stated and there is no reason, from the work done at head office, to question the completeness and accuracy of the reports of the traveling auditors.

It is proposed that the examination by the independent certified public accountants be limited to the head-office records and that, as to the several important branches located throughout the country, they should rely entirely on reports