

MAANDBLAD VOOR ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

ONDER REDACTIE VAN: R. A. DIJKER, G. P. J. HOGEWEG, PROF. Dr. A. B. A. VAN KETEL, PROF. TH. LIMPERG JR., A. NIERHOFF, M. PIMENTEL EN H. R. REDER.

Rubriek Redacteuren: Examen-Vraagstukken: Drs. Abr. Mey en Drs. J. Paardekooper — Literatuur: Drs. S. Kleerekoper — Beslechte Geschillen: Prof. Mr Ch. Zevenbergen — Uit de Financieele Huishouding der Overheid: J. H. Textor — Uit het Buitenland: F. Haarbosch, Ch. Hageman, Drs. A. Th. de Lange, Drs. W. P. den Turk — Efficiëntie: R. W. Starreveld — Belastingvraagstukken: J. O. van Gruisen — Nieuws inzake Wetgeving, Resoluties en Beslissingen op het gebied der Belastingen: Mr Dr. E. Tekenbroek — Repertorium van Tijdschrift-Literatuur: Mej. Dr. R. Philips, Drs. G. L. Groeneveld, J. P. de Haan en J. C. Spangenberg — Buiten de vaste rubrieken werden in de vorige jaargang bijdragen geplaatst van Drs. Th. J. Addens, B. van den Berg, W. N. de Blaey, Mr Th. Branbergen, Mr P. J. Dam, E. van Dien, F. F. van Doorne, N. Elgersma, H. Engels, L. van Essen Lzn., E. Goudsmit, J. D. le Grand, A. M. Groot, J. J. M. H. Nijst, James Polak, T. C. L. Rimmelzwaan, I. Roet Jzn., J. Vaz Dias Jr., C. Verweij, J. A. J. de Vries.

SECRETARIS DER REDACTIE - Mr TH. LIMPERG
HEERENGRACHT 455, AMSTERDAM-C., TEL. 37814

UITGEVER: J. MUUSSES — PURMEREND
TELEFOON 77 — GIRO No. 15062

DE COPIE VAN INGEZONDEN BIJDRAGEN WORDT NIET TERUGGE-
GEVEN. - NADruk IS GEOORLOOFD. ZOO DE BRON WORDT GE-
NOEMD. - BOEKEN TER RECENSIE EN ALLE ANDERE STUKKEN
VOOR DE REDACTIE ZENDE MEN AAN DEN SECRETARIS. —

VERSCIJNT MAANDELIJKS. BEHALVE IN DE MAAND AUGUSTUS.
ABONNEMENT PER JAAR F 10.—. FRANCO PER POST F 10.24. BUITEN-
LAND F 10.60. — MEN ABONNEERT ZICH VOOR DEN GEHEELEN
JAARGANG —

INHOUD:

Bedrijfsbegrotingen in private ondernemingen	Blz.	81
door G. P. J. Hogeweg		
Het belang van den Staat bij het verkeerswezen	„	82
door Drs A. M. Groot		
Belastbaarheid van koopsommen respectievelijk goodwill	„	85
door J. J. M. H. Nijst		
Het Economisch Instituut voor den Middenstand in 1936	„	88
Boekbesprekingen	„	90
„Het Nederl. Verbintenissenrecht“ door Prof. Dr. L. Hofmann, besproken door Mr. P. J. Dam — „Enige problemen betreffende de arbeidsmarkt der metaal-industrie“, mededelingen van het Economisch-Technologisch Instituut te Tilburg, besproken door Ir. W. Maas Geesteranus		
Semaine de la comptabilité	„	91
Nederlandsch Instituut van Accountants	„	91
Schriftelijk examen accountancy B		
Repertorium van tijdschriftliteratuur op het gebied van accountancy en bedrijfshuishoudkunde	„	93
Boekenrepertorium	„	94
Systematiek van het repertorium	„	95

BEDRIJFSBEGROTINGEN IN PRIVATE ONDERNEMINGEN

Dat lichamen van openbaar bestuur niet beheerd kunnen worden zonder periodiek opmaken van begrotingen is een feit, dat algemeen erkend wordt. Dat zulke uitgewerkte begrotingen feitelijk onmisbaar zijn in particuliere onderneming van middelmatigen omvang en à plus forte raison in de groote concerns is in Nederland nog minder algemeen erkend. En zelfs bedrijfsleiders, die niet afkeerig staan van de gedaachte en die er de voordeelen wel van willen erkennen, zijn veelal nog niet gekomen, tot een werkelijke allesomvattende begrooting, ook al wordt voor sommige onderdeelen wel, en dan meestal in tijden van spanning, eens een meer of minder op nauwkeurige waarnemingen gebaseerde begrooting opgemaakt.

Dat is intusschen niet wat onder Bedrijfsbegrooting is te ver-

staan. De bedrijfsbegrooting omvat alle onderdeelen van het bedrijf in hun onderling verband en heeft een volkomen aanpassing van alle afdelingen aan elkaar tot doel en tot resultaat.

Alvorens daarop nader in te gaan, wil ik iets opmerken omtrent overeenkomsten en verschillen tussehen begrotingen opgemaakt voor en door lichamen van openbaar bestuur en de bedrijfsbegrooting in een particuliere onderneming.

Beide hebben tot doel een beeld te vormen van wat de toekomst brengen zal, een beeld, dat gevormd wordt uit gegevens van het verleden en de verwachte veranderingen in de toekomst.

Voor beide is dus noodig, dat een scherp beeld bestaat van wat in het verleden geweest is. Dat wil niet zeggen, dat het niet mogelijk is een begrooting te maken voor een nieuwe tak van openbaar bestuur of voor een nieuw op te richten onderneming, maar deze begrotingen missen in ieder geval het stevige fundament van de ervaring uit het verleden en loopen daardoor grooter gevaar van niet met de latere werkelijkheid overeen te komen. Of liever: er is grooter kans, dat later blijken zal, dat ten tijde van het opmaken van de begrooting de omstandigheden niet voldoende scherp gezien konden worden, zoo-
dat bij de uitvoering de verantwoordelijke leiders niet aan de begrooting kunnen voldoen.

Beide begrotingen hebben verder de bedceeling richtlijnen te geven voor het toekomstige beheer, richtlijnen, die tot in vele details nauwkeurig worden gegeven.

Dat is noodig, omdat bij de uitvoering delegatie van verantwoordelijkheid op functionarissen onvermijdelijk is, die op verschillende hoogten van de hierarchie ladder staan, en die door de begrooting een bepaalde taak uit te voeren krijgen. Op die uitvoering en de daarmee behaalde resultaten wordt toezicht gehouden door op zoo kort mogelijke termijnen de uitkomsten te toetsen aan de begrooting.

Maar, en hier is een uitgesproken verschil, waar de begrotingen van lichamen van openbaar bestuur, noodzakelijk bindend moeten zijn, omdat zonder toestemming van de macht, die de begrooting goedkeurde, geen uitgaaf mag plaats hebben, daar is de begrooting in de private onderneming rekbaarder, handelbaarder, buigzamer (men gebruikt ook in Nederland het woord „flexible budget“). Dat mag natuurlijk niet tot gevolg

hebben, dat al te gemakkelijk het budget aangepast wordt aan de later gebleken uitkomsten. Wanneer een bedrijfsbegroting met de zorg, die zij verdient, is opgemaakt, dan moeten alle verantwoordelijke instanties hun uiterste best doen om de werkelijkheid niet minder gunstig te doen zijn, dan begroot is. Men moet de begroting tegen alle omstandigheden verdedigen, behalve natuurlijk..... tegen de logica van het verloop van het bedrijf.

Hieruit blijkt, dat de angst van sommige bedrijfsleiders, dat een begroting een verstarrende werking in het bedrijf zal hebben, ongemotiveerd is. Juist de bedrijfsbegroting maakt het aanpassen van het bedrijf aan veranderde omstandigheden gemakkelijker mogelijk, omdat in de begroting het bedrijfsbeeld in zijn geheel tot in details voor den bedrijfsleider ligt en het hem daardoor gemakkelijker valt na te gaan, welke veranderingen in alle onderdeelen een onvermijdelijk gevolg van de veranderde omstandigheden zullen zijn.

Daarbij komt, dat bij het periodiek opmaken van de bedrijfsbegroting elke functionaris, die daarbij medewerkt, genoodzaakt is, de geheele onder hem werkende afdeling te bezien tot in alle details. Fouten als gevolg van sleur, inefficiënt werken, te ruime of onvoldoende bezetting komen daarbij onder de oogen en er wordt overlegd op welke wijze afdoende verbetering kan worden aangebracht. Wel verre van verstarrend te werken, ziet men in bedrijven met een bedrijfsbegroting werkende, een jaarlijksche vernieuwing, als het ware een groote schoonmaak, omdat elke met eenige leiding belaste persoon op het matje moet komen en zijn gestie tegenover de andere aan de opstelling der begroting medewerkende functionarissen moet verdedigen.

Natuurlijk is de bedrijfsbegroting geen panacé tegen alle kwalen, die aan een onderneming verbonden kunnen zijn, maar zonder twijfel is een verstandig opgestelde begroting een stimulus voor opheffing van oorzaken van verspilling. Een eerste begroting, hoewel gebaseerd op bekende uitkomsten van het verleden en opgemaakt met zorgvuldige inachtneming van verwachte wijzigingen, zal nog niet onmiddellijk de grootst mogelijke voldoening geven. Men late zich niet ontmoedigen. Al doende leert men en met steeds scherper inblik in wat noodig is en in wat verwacht mag worden, zullen volgende begrotingen opgemaakt worden, die elk voor zich de onderneming zullen helpen om het gestelde doel te bereiken.

Voor al in het begin dient daarom de periode waarvoor een begroting wordt opgesteld, beperkt te worden. Men ga niet verder dan den tijd, waarvoor betrouwbare schattingen gemaakt kunnen worden, ook in verband met het inzicht, dat men in het verloop der markten kan hebben. Het is noodig bij die schattingen de medewerking te verlangen van alle functionarissen, die de desbetreffende onderdeelen van het bedrijf het best overzien en daarmee geregeld contact hebben. Maar die personen moeten dan ook tot taak hebben bij de uitvoering te bereiken wat met hun medewerking begroot is. Zij zijn daarvoor verantwoordelijk te stellen, maar krijgen door deze procedure ook belangstelling in het onderwerp en zullen dan medewerken tot het verkrijgen van een goed resultaat. De afzonderlijke functionarissen leeren daardoor ook het verband tusschen en de onderlinge afhankelijkheid van de verschillende deelen van de geheele organisatie kennen, waarvan grootte onderlinge samenwerking het resultaat zal zijn, tot groot profijt van het geheel.

De bedoeling van het opstellen van bedrijfsbegrotingen wordt door een Engelschen schrijver als volgt weergegeven.

1. Een beschouwing van de toekomst, om het mogelijk te maken plannen uit te werken, waardoor onder de omstandig-

heden, die verwacht kunnen worden, de maximale winst kan worden behaald.

2. Samenwerking van alle onderdeelen voor dit doel in het bijzonder samenwerking van de verkoopafdeling, met de produceerende afdeling en de afdeling financiën.

3. De instelling van een systeem om te verzekeren, dat die plannen worden uitgevoerd en waardoor de leiding in staat is regelmatig te controleeren in hoeverre de gang van zaken het bereiken van het verlangde doel waarschijnlijk maken.

Om dit laatste mogelijk te maken is het absoluut noodzakelijk, dat het systeem van verantwoording volkomen aansluit aan de bedrijfsbegroting, of wil men liever andersom, dat de bedrijfsbegroting wordt opgemaakt in aansluiting aan het boekhoudsysteem, dat daarvoor dan aan hoge eischen van overzichtelijkheid en snelle informatie moet voldoen.

In een volgend artikel iets over de praktijk van het opmaken van een bedrijfsbegroting.

G. H.

HET BELANG VAN DEN STAAT BIJ HET VERKEERSWEZEN

Bij de beoordeeling van de maatregelen, die door de Regeering worden genomen op het gebied van het verkeerswezen, wordt er herhaaldelijk op gewezen, dat de Staat als feitelijk eigenaar van het bedrijf der Nederlandsche Spoorwegen een direct belang heeft bij de uitkomsten van dat bedrijf en dat daarom de verkeerspolitiek dienstbaar gemaakt wordt aan het streven om te komen tot verbetering van de uitkomsten van het spoorwegbedrijf. Velen meenen daarom, dat de Regeering in de verkeerspolitiek de noodige objectiviteit mist en dat daardoor de behartiging van het algemeen belang ondergeschikt gemaakt wordt aan de behartiging van dit speciale belang.

Het is daarom goed eerst eens na te gaan, hoe de verhouding tusschen den Staat en de Spoorwegen hier te lande historisch gegroeid is. In 1890 werd tusschen den Staat en de beide toen bestaande spoorwegmaatschappijen een overeenkomst gesloten, waarbij aan deze maatschappijen een concessie werd verleend. De staatsinvloed in beide bedrijven werd zooveel mogelijk beperkt, alleen werden maatregelen getroffen, die den Staat de macht gaven, om te waken tegen monopolistische uitbuiting van het publiek en van de vervoerders. In de praktijk heeft de Staat van deze rechten nimmer gebruik gemaakt. Vóór de z.g. fusie tusschen S.S. en H.Y.S.M. werd tusschen beide maatschappijen een felle concurrentiestrijd gestreden, terwijl ook het vervoer te water zich als een zeer geduchte concurrent deed gelden. Na de totstandkoming van de belangengemeenschap van 1917, waarbij de beide spoorwegmaatschappijen besloten de exploitatie van het geheele spoorwegnet voor gezamenlijke rekening voort te zetten, was er van een monopolistische uitbuiting al evenmin sprake. In alle overeenkomsten van den 19den eeuw, die in feite den grondslag legden voor de verhouding tusschen den Staat en de Spoorwegen zit de uitdrukkelijke bedoeling voor de exploitatie der spoorwegen in particuliere handen te laten, waarbij dan de Staat controle zou uitoefenen ter bescherming van het algemeen belang, terwijl de Staat daarnaast mede gerechtigd was in de overwinsten, die door de Spoorwegen zouden worden behaald. Van een dividendgarantie of van een overheerschende participatie van den Staat in het aandeelenkapitaal is in die jaren en ook in de eerste twintig jaren van onze eeuw nog geen sprake. Alleen in de oorlogsjaren, toen de spoorwegen dienstbaar gemaakt moesten worden aan de defensie, werd een tijdelijke regeling getroffen, waarbij de Staat een minimum-