„eise of his judgement, you reduce him to the position of an „automaton.....'' (*R. H. Montgomery,* Auditing, Theory and Practice, Volume I pag. 498).

Een meening, die nog dikwerf „onder stoelen of banken gestoken'' wordt — niet zoo zeer omdat men eigen opinie niet wenscht te geven, doch meer omdat men voldoende steunpunten voor een betoog in die richting mist — is die, welke tusschen de theorie en de practijk der accountantscontrôle niet ziet een verband, doch een tegenstelling.

De verklaring voor het bestaan van een dergelijke misvatting ligt voor de hand. De bestudeering van het onderdeel der accountancy, de contrôle, heeft tot zeer logisch gevolg, dat het systematiseeren van de contrôle-techniek tot zulk een perfectie wordt opgevoerd, dat deze alleen dan practisch toepassing kan vinden, indien de administratieve en de technische organisatie van de onderneming zoodanig is, dat zij aan alle eischen, welke ten behoeve van de accountantscontrôle kunnen worden gesteld, voldoen, en vooral ook overigens aan de practische uitvoerbaarheid geen enkelen hinderpaal in den weg wordt gelegd.

De omstandigheid, dat er zich bij de toepassing van de theoretische grondstellingen bezwaren van practischen aard voordoen, doet bij velen de misvatting ontstaan, dat de practische accountantscontrôle toch eigenlijk iets geheel anders, op geheel andere leest geschoeid is, dan de theoretische accountantscontrôle. Men oordeelt de bestudeering van de theorie dan nog wel nuttig voor een examen, doch overigens heeft zij zoo goed als afgedaan en wordt nog al te gemakkelijk toegegeven, dat de bezwaren, die de practijk ons in de uitoefening van het beroep biedt, onoverkomenlijk zijn voor een meer consekwente toepassing van wat bij de studie volledig en juist werd bevonden.

Juist omdat deze opvatting niet aan het papier wordt toevertrouwd, is de noodzaak van haar bestrijding te grooter.

Want al erken ik de beteekenis van de moeilijkheden, die zich bij den practischen contrôle-arbeid voordoen, dan acht ik daarmede toch nog niet het standpunt gewettigd, dat de theorie niet is de grondslag van *allen* practischen contrôle-arbeid. Een verwijdering tusschen de theorie en de practijk kan slechts beiden tot een verzwakking van de beteekenis der practische accountantscontrôle, die veel verder gaat, dan, in verband met die practische bezwaren en overeenkomstig een logisch aanpassen aan de theorie, noodig en wenschelijk is.

Ook een nadere beschouwing van den aard dier bezwaren, welke in het algemeen betrekking hebben op:

1°. den omvang van de verantwoordelijkheid,
2°. de aanvaardbaarheid van de opdracht,
3°. de techniek van de contrôle,
4°. de verklaring,

en welke ik voor 't moment niet nader zal bespreken (— wellicht vind ik een volgend maal hiervoor gelegenheid —) kan niet tot de meening leiden, dat men van theoretisch gevormde principes zonder meer afstand doet.

Ik acht het dan ook in het algemeen juist, dat de accoutant voor allen practischen contrôle-arbeid den theoretischen contrôle-vorm voor oogen houdt, de practische moeilijkheden nauwkeurig afweegt en zich zoo objectief mogelijk tracht af te vragen, of de *noodzakelijk* geworden afwijking van wat in ieder bepaald geval theoretisch wordt noodig geacht, een logisch uitvloeisel is van een redelijke toepassing van de theorie, dan wel een leemte in den contrôle-arbeid veroorzaakt, welke niet zonder desbetreffend voorbehoud in zijn verklaring kan worden gedoogd.

Wanneer de accountant dit principe bij den practischen contrôle-arbeid volgt, heeft hij èn als vertegenwoordiger van het accountantsberoep èn als individueel accountant gedaan, wat van hem redelijkerwijze kan worden verlangd: wat de eerste functie betreft door een zoo *objectief* mogelijk oordeel, wat de tweede betreft door een *zelfstandig* oordeel over de verplichtingen, die de verantwoordelijkheid hem in elk bepaald geval oplegt.

M. M. DEEN Jr.

# EFFICIËNTIE

**Red. L. POLAK**

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

## EENIGE NADEELEN DIE KUNNEN ONTSTAAN BIJ HET GEBRUIK VAN PLANBORDEN

In enkele vorige nummers hebben wij een en ander medegedeeld over de werking van planborden in het algemeen en van een enkele toepassing, die wij in den loop der tijden in verschillende fabrieken daarvan hebben gezien. Nu willen wij eenige bedenkingen naar voren brengen, die zich bij het gebruik kunnen voordoen.

Het zal menigeen opgevallen zijn dat het bijhouden der planborden een zeer ingewikkeld werk moet zijn. Het vaststellen van de kleur van de kartonnen strookjes, het uitrekenen van de juiste breedte, die deze papiertjes moeten hebben, ook al zijn daar tabellen voor, het in en uitnemen op het bord en het op en afnemen van de ruitertjes in de verschillende kleuren, dit alles eischt een hoeveelheid werk en een zeer groote nauwkeurigheid, die niet onderschat moeten worden.

Het groote bezwaar, dat wij er tegen hebben is, dat er op deze wijze een administratie ontstaat, die wat vóór-stellingswijze betreft wel is waar duidelijker is, dan de gewone fabrieksadministratie zonder planborden, maar die een nevenadministratie doet ontstaan met al de gevaren, die daarvan zijn verbonden, waarvan als voornaamste genoemd moet worden, dat vele gegevens, die ook op de loonbonnen voorkomen, ook op de kartonnen strookjes moeten worden overgenomen en dat de zekerheid, dat er tusschen beide aanteekeningen overeenstemming bestaat, op geen enkele wijze anders dan door onderlinge vergelijking kan worden verkregen, een contrôle, waarvoor de tijd in den regel ontbreekt. Bij het planbord in de machinefabriek, waarvan wij destijds een beschrijving gaven, had men, ten einde het planbord niet te breed te maken, de dagkolommen zeer smal genomen; moest daar achter den naam van een machine of een werkman een werk, dat zeer geringen tijd in beslag nam op het planbord worden aangeteekend, dan werd een uiterst smal strookje carton op het planbord gestoken. Komen op deze wijze meerdere zeer smalle strookjes naast elkaar te staan, dan ontstaat het gevaar, dat ze over elkaar schuiven of omvallen en dat daardoor het overzicht, dat men op het planbord wenscht te krijgen, toch eenigszins minder duidelijk wordt.

In enkele andere fabrieken zagen wij één dezer dagen planborden, waarbij men bij de inrichting met de hierboven ontwikkelde bezwaren ter dege rekening had gehouden. De planborden waren daar n.l. zóó ingericht, dat er niet afzonderlijke strookjes carton voor moeten worden gemaakt, maar de werkbonnen zelf werden op het planbord gestoken. Hierdoor krijgt men wel is waar planborden, die vrij breed zijn, maar de extra schrijverij naast het loonbonnenschrijven is vermeden.

De borden, die wij zagen waren ingericht voor één maand, d.w.z. er waren 31 kolommen naast elkaar, waarop kaarten konden worden gestoken. Eén der borden was ingericht met gedeeltelijk over elkaar vallende reepen blik, waartusschen ruimte opengelaten was om er kaarten tusschen in te zetten. Die kaarten waren slechts gedeeltelijk te zien als ze op 't planbord geplaatst waren, omdat méér dan de helft wegzakte tusschen de reepen blik. Bij het andere planbord waren aan den bovenkant

op ieder veld twee haakjes gemaakt; in alle loonbonnen waren twee gaatjes, die op die haakjes correspondeerden, zoodat, als een kaart op de haakjes gehangen werd, het veld juist bedekt was.

Worden nu meerdere loonbonnen voor één werkman of één machine uitgeschreven, die op één dag betrekking hebben, dan worden op deze planborden de kaarten boven elkaar geplaatst. Dit laatste nu kan een nadeel zijn indien het een capaciteitsbord is, dat overzichten voor langeren tijd moet geven; daar kan het b.v. noodig zijn onmiddellijk de ordernummers te zien, om eventueel snel wijzigingen te kunnen aanbrengen. Voor een planbord voor 't gewone loopende werk op vrij korten termijn, lijkt het ons, met het hulpmiddel, dat hieronder aangegeven wordt om het bezwaar van het bovenelkaar plaatsen te vermijden, van weinig gewicht, dat men de ordernummers niet zien kon. Hier toch zal men als regel geen wijziging meer in de eenmaal geplande werkzaamheden willen brengen en speelt wel het gegeven of een man of een machine de eerste weken of dagen vol bezet is, een rol, maar treedt de order of het werkstuk, waaraan gewerkt moet worden op den achtergrond. In den regel kan het werkschema per order voldoende inlichtingen geven hoever 't met iedere order in de verschillende afdeelingen staat.

Het werkschema, is n.l. het papieren planbord voor één order. Hierop kan regelmatig het verloop van de uitvoering aangeteekend worden, vanaf de afgewerkte loonbonnen.

Slechts voor het samenstellen van de dagelijksche vervoerlijst, waarop al de in de fabriek te transporteeren goederen geplaatst worden, spelen de ordernummers een rol, maar in den regel kan deze lijst even goed van de afgewerkte werkbonnen van de voorgaande afdeeling worden opgesteld.

Het hulpmiddel, waarvan wij hierboven spraken, is het volgende: Iedere loonkaart of loonbon heeft aan den bovenrand een zestien vakjes naast elkaar gedrukt; ieder vakje stelt een half uur voor. Wordt nu een loonkaart voor werk, waarvoor een halven dag gepland werd, uitgeschreven, dan zal de man die het planbord verzorgt, acht vakjes van de de zestien vakjes met een blauw potlood doorstrepen; komt vervolgens een werk van twee uur dan wordt deze kaart er boven opgezet, maar op de bovenste kaart worden $8 + 2 = 12$ vakjes met blauw potlood doorgehaald. Op deze wijze kan men steeds zien aan het aantal niet doorgestreepte vakjes van de bovenste kaart, welk gedeelte van den dag nog niet bezet is.

Wil men per sé de ordernummers van de andere loonbonnen kunnen aflezen dan is 't nog mogelijk onmiddellijk onder de vakjes het ordernummer te plaatsen, en de vakjes niet met blauw potlood door te strepen, maar ze weg te knippen. Van alle kaarten moeten dan ook de vakjes van de halve uren, waarover door de daarachter staande kaarten reeds gedisponeerd werd, worden weggeknipt, zoodat naast elkaar de ordernummers leesbaar worden.

Een tweede moeilijkheid, die zich voordoet, is dat een loonbon die b.v. van een werk, dat drie dagen zal duren, uitgeschreven wordt, slechts de breedte heeft van één dag. Dit bezwaar wordt ondervangen door de kaart op het veld van den laatsten dag, waarop aan het accoord, waarop de loonbon betrekking heeft, gewerkt wordt, te plaatsen. Hierdoor ontstaan open vakken, hetgeen weliswaar een minder prettigen aanblik is, maar waaraan men zeer spoedig went.

De ruiters worden op de loonbonnen op de zelfde wijze aangebracht als op de kartonnen strookjes.

---

## EFFICIENTIE IN DE ADMINISTRATIEN VAN GEMEENTEBEDRIJVEN

Op de T.O.P.A. is er gelegenheid te over geweest, om te constateeren, dat zij, die aan het hoofd van de administratiën der gemeente bedrijven staan, niet doof zijn gebleven voor den roep naar meer efficiënte werkwijzen, die in den loop der laatste jaren alom heeft weerklonken.

In het kort willen wij hier even de verschillende inningssystemen behandelen die successievelijk in gebruik zijn gekomen bij de gemeentelijke bedrijven.

In de kleinere en middelgroote gemeenten heeft men centrale boekhoudingen (slechts enkele) en centrale inningen gekregen. In deze gemeenten is als eerste stap veelal het gelijktijdig opnemen van gas-, water- en electriciteitsmeters ingevoerd, en heeft men één quitantie, waarop de bedragen voor de drie bedrijven gespecificeerd voorkomen, ingevoerd. Voor groote gemeenten is dit systeem gebleken in de praktijk niet doorvoerbaar te zijn, doordat de bedrijven te lang op de afrekening der incassi moesten wachten en niet onmiddellijk bij nonbetaling maatregelen tot afsluiting konden worden genomen.

Er zijn gemeenten, waar het centrale inningskantoor tevens de algemeene kwitantie schrijft. In die gevallen wordt op de quitantie, die vrij breed wordt, de gegevens van de drie bedrijven achtereenvolgens vermeld. Een der doorslagen is zoodanig in verticale richting geperforeerd dat hij in lijsten gescheurd kan worden, n.l. één voor ieder der bedrijven afzonderlijk, en eene totaal kolom.

Het systeem van centrale inning kan in grootere gemeenten geen toepassing vinden, zooals hierboven reeds uiteen werd gezet. Daar heeft men andere methoden gevolgd waarbij, naar wij meenen, de gasfabriek in den Haag is vóórgegaan.

Daar schrijft de opnemer der meter n.l. een bon met doorslag. De bon is quitantie en de meteropnemer int onmiddellijk het verschuldigde bedrag. Wordt bij deze eerste aanbieding niet betaald, dan vult de opnemer een stortingsbiljet voor den Postcheque en Girodienst in, op naam van den administrateur van het gasbedrijf. Binnen vijf dagen moet het bedrag gestort worden. Is de afrekening dan niet binnen gekomen dan wordt eenvoudig de toevoer stopgezet. Er wordt voor gezorgd, dat nooit twee opéénvolgende opnamen en inningen door een zelfde beambte geschieden, zoodat ieder mogelijk geknoei de volgende maand uitkomt.

Naast dit o.i. zeer practisch systeem staat de nieuwe inningswijze op kwitantie van het Gem. Electriciteits bedrijf te Amsterdam. Deze kwitantie is een Hollerithkaart, die op een machine, die tegelijkertijd ponst en gewoon schrijfmachineschrift schrijft, gemaakt wordt. Nadat deze kaarten geponst zijn, worden ze gewoon behandeld als kwitanties en gaan dan, nadat alles behoorlijk door de tabelleermachine in de verschillende richtingen werd vastgelegd, als kwitanties mede met de loopers. Het totaal der onbetaalde kwitanties wordt vastgesteld, door de kaarten eenvoudig even door de tabelleermachine te laten loopen; met dit totaal plus het bij den kassier afgedragen bedrag wordt een zeer snelle contrôle op de kwitantieloopers verkregen. Naast het Amsterdamsch girokantoor, dat een Hollerithkaart met text en ponsgaatjes als crediteeringsopgave zendt, gaat nu het Electriciteitsbedrijf het gebruik van Hollerithkaarten populariseeren. Op 't girokantoor worden de ponsgaten en de text echter door twee afzonderlijke machines gemaakt. Bij het Electriciteitsbedrijf door één machine.

Tegen het gelijk-innings-systeem, zooals het hierboven voor de gasfabriek den Haag ingevoerde systeem genoemd wordt, wordt nog al eens bezwaar gemaakt door hen, die beweren, dat het personeel, dat de meters opneemt niet geschikt is kwitantiebonnen te schrijven en stortingsbiljetten in te vullen. Over 't algemeen schijnt dit nog al mee te vallen, ten minste in den Haag en ook in Hilversum, waar een zelfde inningswijze in gebruik is, is men er zéér over uit. Wij meenen dat, indien slechts er voor gewaakt wordt, dat de opnemers maandelijks in andere wijken gaan innen, en nu en dan door afzonderlijke inspecteurs de opnamen gecontroleerd worden, het gevaar voor fraude niet zoo veel grooter zal zijn, dan bij de gewone inningswijze.

### GOEDKOOP KASGELD

Evenals Amsterdam zijn girokantoor heeft, heeft Zwolle een Centrale innings- en incassodienst. Het verschil tusschen beide instellingen is, dat Amsterdam geen geld bij de aangeslotenen gaat incasseeren, en betalingen aan iedereen verricht, terwijl Zwolle regelmatig vaste bedragen op kwitantie bij de aangeslotenen ophaalt en uitsluitend betalingen verricht aan publiekrechterlijke lichamen. Over 1925 werden de volgende gegevens verstrekt:

Het tegoed van de inleggers bedroeg ca. 1½ millioen gulden; de dienst vergoedde zijn inleggers 3,6 % interest over ronde bedragen van 100.—, vanaf den eersten van iedere maand.

In den loop van de maand gestorte bedragen worden pas rentegevend op den eersten van de volgende maand.

De gemeente had bij den dienst een gemiddelde schuld 8 à 9 ton, waarvoor ze 4½ % rente aan den dienst vergoedde. In groote trekken behaalde de dienst de volgende resultaten:

Er werd een winst van ca. *f* 22000.— gemaakt, die aan de gemeente werd uitgekeerd; de gemeente vergoedde den Dienst ca. *f* 28000 voor rente van opgenomen gelden. Per saldo werd dus voor het gebruik van 8 à 9 ton gedurende het geheele jaar ca. *f* 6000 door de gemeente betaald.

De overtollige kasgelden werden belegd in leeningen op korten termijn aan Gemeenten en Waterschappen, en in Voorschotten tegen courante fondsen met een ruime overwaarde.

Een dergelijke dienst is acceptabel, indien de gemeente, die zoo'n dienst inricht, financieel gezond is, de omvang van den dienst niet zoodanig wordt, dat de belegging der overtollige kasgelden een moeilijk probleem gaat worden, en er voldoende controle op de administratie en het Beheer worden uitgeoefend.

## LITERATUUR

**Red. G. J. JACOBS en J. KOSTER**

### INTERNE CONTROLE

De interne contrôle, ofschoon een vraagstuk der administratieve organisatie, heeft ook voor de contrôleleer groote beteekenis in verband met de vraag of de accountant bij het uitvoeren van zijn contrôle-arbeid gebruik mag maken van de uitkomsten der interne contrôle, hetgeen men wel noemt steunen op interne contrôle.

Het geldt hier een vraagstuk omtrent den omvang van den accountantsarbeid, voor welks beantwoording de maatschappelijke beteekenis van dien arbeid, welke culmineert in de verantwoordelijkheid, doorslaggevend is. Merken wij hiertoe in de eerste plaats op, dat in den loop der jaren de ideeën hieromtrent in vakkringen een sterke wijziging hebben ondergaan. Oorspronkelijk is de accountant de man, die in een algemeen toezicht er voor zorg draagt, dat fouten in de administratie worden hersteld en eventueele opzettelijke fouten, met den naam van fraude aangeduid, ter kennis van belanghebbenden worden gebracht. Deze primitieve meening vinden wij bijv. bij de Engelsche auteurs op dit gebied als *Dicksee, Pixley, en Spicer* and *Pegler*. Het contrôle-systeem dier schrijvers is geheel gebaseerd op het grondbeginsel, dat bijvoorbeeld *Spicer* and *Pegler* in hun Practical Auditing als volgt formuleeren:

„The two principal reasons for which an audit may be instituted are:

„(a) The detection of Fraud

„(b) The detection of Errors

„and coincident with these the prevention of fraud and errors „by reason of the deterrent and moral effect of the audit.

Uitgaande hiervan hebben deze schrijvers nu een contrôlemethode opgebouwd, waarbij de accountant zich bij voortduring moet afvragen, welke mogelijkheden voor fraude of onwillekeurige fouten zich voordoen, hoe deze zijn te voorkomen door het treffen van interne-contrôle maatregelen en hoe hij zich op de hoogte kan stellen van de behoorlijke werking dier interne contrôle.

Tegenover deze opvatting kunnen wij die van *Montgomery* (auditing Theory and Practice) stellen. Deze auteur vermeldt als

„*Purposes of an audit.*

„1. To ascertain the actual financial condition and earnings of „an enterprise for:

„a. Its proprietors

„b. Its executives

„c. Bankers or investors, who are considering the purchase „of its securities

„d. Bankers who are considering the discounting or pur„chasing of its promissory notes

„2. to detect fraud or errors.

*Montgomery* onderscheidt dan ook naast deze opvatting, welke hij de moderne noemt, het standpunt, zooals dat door oudere schrijvers werd ingenomen, en waarbij de „detection of fraud and errors" primair was.

De zienswijze van *Montgomery* komt het meeste overeen met de meening van Nederlandsche auteurs op dit punt, zoo reeds *Reiman* en *Nijst*, die in „de Accountant als controleur" betoogden, dat de accountantscontrôle een wijdere strekking heeft en een ander doel beoogt, dan het opsporen van fouten alleen, terwijl wij in „de Accountants-contrôle" door Dr. *A. Sternheim* lezen, dat de accountantscontrôle is een zelfstandige naar eigen aard zich regelende actie tegenover het beheer met het doel gegevens te verzamelen om verantwoordelijkheid te kunnen dragen voor een af te leggen verklaring omtrent den toestand, waarin een gegeven beheer de zaken bracht.

Volgens de moderne opvatting kunnen wij dus zeggen, dat de beteekenis der accountantscontrôle culmineert in het begrip der verantwoordelijkheid. Dit blijft niettemin een zeer individueel begrip, ook al heeft men getracht door reglementeering hieraan een min of meer objectief karakter te geven. De meest strenge opvatting, welke de verantwoordelijkheid van den accountant uitsluitend beperkt tot hetgeen hij persoonlijk heeft waargenomen, met uitsluiting dus van de overdracht van een deel van den accountantsarbeid op assistenten, zal thans wel niet door vele accountants gehuldigd worden. De overdracht op een doeltreffend georganiseerden staf van assistenten in dienst van den accountant wordt allerwegen erkend met het begrip verantwoordelijkheid vereenigbaar te zijn. Hierbij baseert de accountant zijn oordeel op de verslagen van de resultaten van den arbeid van in zijn dienst en onder zijn toezicht arbeidende personen. Gaat hij nu nog een stap verder, dan zal hij dit ook kunnen uitbreiden, tot niet in zijn dienst zijnde, doch wel volgens zijn instructies arbeidende personen. Zorgt hij nu bij de organisatie van hun arbeid, dat zij er zoo weinig mogelijk belang bij hebben om de resultaten daarvan in één of andere richting te beinvloeden, of waar dit niet mogelijk moet worden geacht, door het scheppen van belangentegenstellingen, dat voor het verkrijgen van onjuiste resultaten, tenminste de samenwerking van twee personen noodig is, dan heeft hij een vrij groote zekerheid dat de op de resultaten gebaseerde verklaring juist zal zijn. Natuurlijk wordt hier geen mathematische zekerheid verkregen, maar dat is bij het werken met assistenten evenmin het geval en zelfs niet indien de accountant al het werk persoonlijk zou verrichten.