

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*

A. ACCOUNTANCY

III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

Motivating Management Through Audit Results

Forbes, J. D. — Dit artikel heeft als kernpunt de vraag, hoe de interne accountant de directie van het bedrijf er toe kan brengen haar beleid mede te doen steunen op de aanbevelingen die uit het accountantsonderzoek voortvloeien. Schrijver geeft na een nadere omschrijving van deze probleemstelling een verklaring van het begrip „management” dat naar zijn mening in ruimere zin moet worden geïnterpreteerd. Hij is van mening dat men de kans op een beleidsfout aanzienlijk kan verminderen door de bedrijfsgegevens te laten controleren en aanvullen met behulp van de interne accountant, waarbij het contact tussen interne accountant en leidinggevende functionaris van persoonlijke aard moet zijn. Hij moet zowel de taal van de ingenieur als die van de voorraadadministrateur spreken en begrijpen. Hij moet, vooral wanneer hij veel te maken heeft met technici, zijn medewerkers de indruk geven alsof zij allen deel uit maken van zijn onderzoek. Forbes spreekt hier van public relations en zelfs van salesmanship. Vervolgens geeft Forbes enkele adviezen omtrent de manier waarop de accountant zijn gegevens moet verzamelen en in welke vorm hij zijn schriftelijk rapport moet presenteren. Ook de voordelen van het mondeling uit te brengen rapport, waarbij Forbes het gebruik van visuele hulpmiddelen als grafieken, kaarten en schema's sterk aanbeveelt, krijgen de nodige aandacht. Het schriftelijk rapport moet naast de objectieve informatie ten behoeve van de toegepaste bedrijfspolitiek een korte weergave bevatten van de conclusies waartoe men in de mondelinge rapporten is gekomen. Schrijver komt op grond van eigen ervaring tot de conclusie, dat, wil de interne accountant dienstbaar worden en blijven aan het leidinggevende apparaat, hij gebruik moet maken van de hen ten dienste staande computers om hem te bevrijden van de last van veel detailwerk.

Veel aandacht zal moeten worden gegeven aan de opbouw van een goede werkverhouding, waarin vertrouwen, respect en goodwill aanwezig zijn.

A III - 4
E 641.223.1

The Internal Auditor, spring 1967

IV. LEER VAN DE CONTROLE

De accountantsverklaring in het jaarverslag

Bakker, J. F. — De auteur is van mening dat de accountant zich niet alleen in het algemeen, doch ook in het bijzonder met betrekking tot stukken en verslagen, welke ten doel hebben in het publieke verkeer te worden gebracht dient af te vragen of die bescheiden een juist beeld geven en of daarin naar zijn oordeel de werkelijkheid wordt weergegeven. Formeel moge het zo zijn, dat de verklaring niet rechtstreeks betrekking behoeft te hebben op de verdere mededelingen in het jaarverslag, doch de facto wordt de indruk gewekt in het economisch verkeer, dat de verklaring gezien moet worden in het verband van het gehele jaarverslag en dat diensgevolge de accountant mede verantwoordelijkheid draagt voor de gehele inhoud van het jaarverslag. Zijn verantwoordelijkheid kan echter nimmer het gebied van zijn deskundigheid en van zijn functie te buiten gaan.

Terecht wordt volgens de auteur de blinde verklaring, waarin directie en commissarissen volstonden met de vermelding dat controle door een met name genoemde accountant had plaatsgevonden, als onaanvaardbaar beschouwd.

Schrijver is voorts van oordeel dat de plaats van de accountantsverklaring van groot belang is en zodanig dient te zijn gekozen, dat daaruit mede de verantwoordelijkheid van de accountant voor de gehele inhoud van het jaarverslag, uiteraard beperkt tot het gebied van zijn deskundigheid, blijkt.

De accountantsverklaring dient dan ook te worden geplaatst op een eigen bladzijde in het jaarverslag direct na de toelichting van de directie en commissarissen.

A IV - 2
E 741.23

Accountant-adviseur, mei 1967

Zweifelsfragen zum Bestätigungsvermerk für den Jahresabschluss nach neuem Aktienrecht

Karoli, Dr Richard und Tomfohrde Dr jur. Klaus — Volgens het nieuwe Duitse recht moet een jaarverslag voorzien zijn van een goedkeurende verklaring, welke in de wet precies is omschreven. Indien er bezwaren bestaan, dan moet de accountant beperkingen in de goedkeurende verklaring aanbrengen of zich onthouden van het geven van die verklaring. Er bestaat twijfel ten aanzien van de vorm waarin beperkingen gegoten moeten worden en ten aanzien van de vraag of het mogelijk is in de toekomst toevoegingen, voorbehouden of verwijzingen aan de goedkeurende verklaring toe te voegen. Het is op het ogenblik niet duidelijk wanneer met een beperking kan worden volstaan en wanneer een goedkeuring geheel geweigerd dient te worden. Er moet een grens hiertussen afgebakend worden. Toevoegingen zijn in het algemeen geoorloofd, mits ze de goedkeuring niet aantasten. Uitvoerig wordt ingegaan op de verschillende soorten van toevoegingen aan de standaardverklaring.

Een beperking moet kort en duidelijk zijn. De accountant mag slechts in ernstige gevallen zijn goedkeuring aan de jaarstukken onthouden. De jaarstukken zijn nietig wanneer de belangen van de crediteuren in het gedrang komen en in de nieuwe wet ook wanneer zij in strijd zijn met de bepalingen die dienen ter bescherming van de aandeelhoudersbelangen. Over het algemeen heeft de maatschappij meer aan een goedkeuring met voorbehouden, dan aan een afkeuring van de jaarrekening. Tenslotte worden in het artikel enkele rechtsgevolgen bezien, welke ontstaan bij weigering van de goedkeuring door de accountant.

A IV - 2
E 771

Die Wirtschaftsprüfung, 1 april 1967

Preparing Good Audit Working Papers

Bunton, B. J. — Niet tegenstaande dat er vele redenen zijn om accountantsverslagen te gebruiken, zodat zij aanzienlijk kunnen verschillen van aard, hebben zij allen de werkstaten als gemeenschappelijk kenmerk. In dit artikel worden de werkstaten behandeld die verband houden met het vormen van een onafhankelijk oordeel over de financiële toestand van een bedrijf. Allereerst wordt de nadruk gelegd op de betekenis van deze werkstaten. Zij verschaffen een gedetailleerd verslag en maken het mogelijk dat de partner en accountant de waarde en resultaten kunnen vaststellen van het werk van het personeel van het accountantsbureau. Verder verschaffen zij de informatie en kennis nodig om een oordeel te vormen. Eveneens vervullen de werkstaten belangrijke secundaire diensten. Zij kunnen het b.v. voor de accountant mogelijk maken, de bedrijfsleiding op zwakheden in de interne controle of in boekhoudkundige systemen te wijzen, welke tot uiting komen in de werkstaten van een tussentijds rapport. De schrijver bespreekt de vier fundamentele componenten waaruit de werkstaten behoren te bestaan ongeacht hun type, waarnaar zij gewoonlijk zijn gerangschikt.

Vervolgens wordt gewezen op de algemene beginselen nodig om goede werkstaten te maken, zoals planning en organisatie en tenslotte geeft de schrijver enkele aanbevelingen die het personeel en de chefs zouden moeten opvolgen willen de werkstaten zo volledig, overzichtelijk en goed mogelijk zijn.

A IV - 3
E 741.23

The Canadian Chartered Accountant, maart 1967

Internal Auditing and Computer Programming

Clark, F. R. — „Wat de accountant behoort te weten ten einde met behulp van de computer te kunnen controleren”. Dit is het uitgangspunt van Clark in zijn artikel, waarin hij de computer dienstbaar wil maken aan de interne accountant. De schrijver stelt, dat er in eerste instantie op de juiste manier geprogrammeerd dient te worden en wijst daarom op de vier volgens hem meest essentiële probleemcategorieën. Deze zijn als volgt; het onderkennen van het probleem, de keuze van de juiste configuratie, het vaststellen van de in te voeren en te verkrijgen gegevens en de bij de verwerking te volgen procedure. Schrijver gaat verder met een korte beschrijving van de ontwikkeling van „machine-gerichte taal”, die veel werk voor de programmering met zich meebrengt naar de „probleem gerichte taal”, die eenvoudiger is, omdat er minder van numerieke codering en meer van normale taal gebruik wordt gemaakt, een taal die bij het programmeren van elektronische machines bij diverse typen machines gebruikt kan worden.

Over de betekenis van de computer zegt Clark ondermeer, dat er naar zijn mening twee methoden zijn waarop men de computer op de accountantsafdeling kan gebruiken en wel voor proeftellingen en berekeningen enerzijds en voor de ontwikkeling van een speciaal controle programma anderzijds. Beide methoden worden nader besproken.

A IV - 3 : Ba VI - 23
E 741.23 : E 738.4

The Internal Auditor, spring 1967

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Leiding is toezicht

D i n k g r e v e, H. H. M. — De auteur wil in dit artikel meer begrip opwekken voor de werkzaamheden en functievervulling van de bedrijfsarchivarus, wiens taak dikwijls onnodig door onbegrip en historisch gegroeide verhoudingen wordt bemoeilijkt en die toch een belangrijke dienende functie in het bedrijf vervult.

Zijn werkteur rein, het archief, moet aan bepaalde minimum eisen voldoen wil het een doeltreffend beheer mogelijk maken, het moet daarom volledig, betrouwbaar en toegankelijk zijn.

In tegenstelling tot de overheid heeft het bedrijfsleven volgens de auteur een andere kijk op zijn archiefzaken. Het ziet wel de bewijsfunctie en de documentatiefunctie, maar veel minder de verantwoordingsfunctie. En juist om het archief volledig te laten functioneren heeft de bedrijfsarchivarus bevoegdheden nodig welke hem in staat stellen stukken na afdoening in zijn bezit te krijgen. Maar daarmee is in feite een vorm van voortgangssignalering geboren; door de signalering van de niet afgewerkte zaken wordt de leiding er zich nu immers van bewust dat bepaalde zaken te lang slepen. De directie zal de bedrijfsarchivaris daarom moeten steunen bij zijn juiste taakopvatting, zoals de laatste op zijn beurt het werk van de leiding verlicht. Want leiding is toezicht.

Ba III - 2
E 735.1

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, april 1967

Dynamic Accounting and Business Success

B o u r n, A. M. — Leiders van ondernemingen kunnen met vrucht gebruik maken van de gegevens, die door de boekhouding kunnen worden geleverd. De administrateur gaat evenwel nog niet dynamisch genoeg te werk om in dit opzicht een functie van betekenis te kunnen vervullen. Hij moet de activiteiten van de onderneming in de loop der tijd analyseren en per periode verantwoorden. Het gebruik om uit voorzichtigheid alleen de gerealiseerde opbrengst tegenover de daaraan verbonden offers te stellen ontnemt de leider de mogelijkheid om genomen maatregelen op hun juiste waarde te schatten. In twijfelgevallen wordt de opbrengst onderschat en worden de offers overschat. Op de balans komt niet tot uitdrukking, dat de organisatie van de onderneming en haar concurrentiepositie ook een waarde vertegenwoordigen. De manager moet voortdurend kiezen uit alternatieve mogelijkheden, hierbij kan een dynamisch rekeningstelsel hem behulpzaam zijn. De administrateur is veelal nog te conservatief, de methode van de marginale analyse gebruikt hij niet of te weinig, waardering van activa geschiedt in de regel op grond van in het verleden gebrachte offers. De contante waarde wordt daarbij uit het oog verloren. De traditionele methode houdt zich alleen bezig met de gerealiseerde winst, de methode van de toenemende contante waarde heeft ook betrekking op de strategische positie. De gegevens zijn vaak ook niet compleet, en wel in tweeërlei opzicht. In de eerste plaats komt de waardering van enige belangrijke factoren als de waarde van de mensen en de organisatie. In de tweede plaats ziet men vaak een oversimplificatie van de oorzaak-en-gevolg relaties. De administrateur let meer op effecten dan op de daaraan ten grondslag liggende oorzaken. Indien hij voor de leiding van grote betekenis wil zijn zal hij zijn werkzaamheden meer een dynamische inslag moeten geven.

Ba III - 5
E 722

The Accountant's Magazine, april 1967

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Het jaarlijkse speciale voorjaarsnummer van het Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie (T.E.D.) van mei 1967 heeft dit jaar als motto: „Kosten Omlaag”. Van de schrij-

vers die aan dit nummer hun medewerking verleenden volgen hier onder de namen met de titels van de door hen geschreven artikelen:

Prof. Dr W. J. van de Woestijne: Efficiency . . . een noodzaak.

Ir. N. R. A. Krekel: Heroriëntatie in een nieuw conjunctuurbeeld.

Ir. Dr V. W. van Gogh: Kosten Omlaag!

A. Pennings en K. Tobias: De kosten van de afzet.

H. Th. Vreede: Een dynamische marktbenadering.

Dr Th. J. Steenberg: Voorraad en voorraadkosten.

Th. M. van Erp: De directie, de administratie en de kostenbeheersing.

Ir. A. H. Hoefsloot: Hoe moeten de technische uitgaven worden beheerst?

E. Goedhart: Beheersing van de kosten der hulpdiensten.

Drs H. K. Thierry: Hoe staat het met de prestatiebeloning?

Dr T. Herrema: Hoe kunnen de mensen in de onderneming kostenbewust worden gemaakt?

J. W. van Belkum: De invloed van de administratieve automatisering op het kostenpeil.

T. P. van Vliet: Administratieve Automatisering en kostenverlaging.

J. G. W. Bolomey: Kostenverlaging door betere informatie.

Ir. J. Smit: Overheidsuitgaven en efficiency.

Ba IV : Ba VI - 13

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, mei 1967

E 643 : 01

Zur Bilanzierung erhaltener Zuschüsse zu Investitionen

Tubbesing, Dr Günter — Sedert 1965 moet volgens de Duitse wet elke kapitaalvermeerdering tegen aanschaffingsprijs of vervaardigingsprijs worden opgenomen. Dit bedrag dient dan als grondslag voor de bepaling der afschrijvingsbedragen. Een vraagpunt rijst, wanneer men subsidies op investeringen bekijkt. De aanschaffingsprijs wordt inclusief de subsidie opgevoerd, als de subsidie dient ter ondersteuning van de financiering van de investerende onderneming in meer algemene zin. Wanneer de subsidie rechtstreeks gekoppeld is aan het betrokken investeringsproject en daardoor kan worden beschouwd als rechtstreeks naar de leverancier van het investeringsgoed te gaan, wordt alleen het resterende bedrag opgenomen bij de investerende ondernemingen. De vraag of van het ene dan wel van het andere geval sprake is, hangt af van het doel van de subsidie. Er kunnen vier doeleinden tot het verlenen van subsidie worden onderscheiden: 1. het bevorderen van de belangen van de investerende onderneming; 2. het dienen van het eigen belang van de subsidiegever door middel van aan de verlening verbonden voorwaarden; 3. het voldoen aan wettelijke verplichtingen en 4. het bevorderen van de belangen van derden.

Wanneer de subsidie uitsluitend het belang van de onderneming beoogt te bevorderen of wanneer de subsidiegever aanspraak maakt op diensten van de onderneming waarbij geen rechtstreeks verband bestaat met de investering, moet het investeringsbedrag ten volle worden opgevoerd. Is echter de subsidieverlening het gevolg van een wettelijke verplichting of gaat het om de aanschaf van kapitaalgoederen uitsluitend ten behoeve van de subsidieverlener, dan kan die subsidie worden geacht aan de onderneming voorbij te gaan. Slechts het resterende investeringsbedrag mag dan opgevoerd worden en dienen als grondslag voor de bepaling van de afschrijvingsbedragen.

Ba IV - 2e

Die Wirtschaftsprüfung, 15 april 1967

E 136.322

Qu'est-ce qu'une comptabilité consolidée

Krieg, E. — De geconsolideerde balans heeft betrekking op een economische eenheid, welke gevormd wordt door een moederonderneming en een of meer dochters. In de meeste landen wordt van overheidswege een wijze van boekhouding opgelegd, welke niet de economische werkelijkheid weergeeft. Hierdoor moeten de ondernemingen twee boekhoudingen voeren, waarvan één voor eigen gebruik. Er ontstaat een latente belastingschuld, welke in de eigen balans als passieffpost wordt opgenomen. Ten aanzien van de verslaggeving kunnen vier belangrijke regels genoemd worden. 1. Het winstbedrag moet alomvattend zijn. 2. De balans van het voorafgaande boekjaar moet naast die van het afgelopen boekjaar opgenomen worden. 3. Ieder boekjaar moet waardering plaatsvinden op grond van de koopkracht van het geld in de maand van de afsluiting. 4. Een bijlage moet de nodige toelichting verschaffen. In het algemeen is elke post op de geconsolideerde balans de som van de overeenkomstige posten op de balans van de moeder en de dochter(s). Bij de consolidatie worden evenwel de wederzijdse vorderingen en schulden geëlimineerd. Voorbeelden worden gegeven van verrekening van voorraden en van de winstbepaling. Eveneens wordt in het kort ingegaan op de boeking van de reserves, welke beïnvloed worden door de waardering van de deelneming, de dividenduitkering van de dochter en op een corrigerende boeking in verband met winst van de dochter op aan de moeder geleverde goederen. In Europa geven

de meeste ondernemingen zowel de balans van de moeder als de geconsolideerde balans, dit in tegenstelling tot vele ondernemingen buiten Europa, die alleen de geconsolideerde balans verstrekken.

Ba IV - 2e

Annales de Sciences Economiques Appliquées, december 1966

E 771 : E 136.322

Essai sur la mesure du profit de l'entreprise

II. La mesure du profit au service de la gestion

P i e r r e, J. C. — De schrijver betoogt, dat de ex-ante winstberekening voor de besluitvorming in de onderneming te verkiezen is boven de ex-post benadering. Het voorname bezwaar, dat aan de prospectieve benadering kleeft, is de onnauwkeurigheid die ontstaat door de onzekerheid omtrent het toekomstig gebeuren. De ex-post winstbepaling is van belang bij de verificatie van het gevoerde beleid. Moeilijkheden doen zich voor bij de registratie van de waardeveranderingen, de samenstellende elementen van de onderneming en bij de bepaling van het moment, waarop van winst gesproken kan worden. De boekhouding zal zodanig aangepast moeten worden, dat ze voldoende informatie kan verschaffen aan de leiding omtrent de feitelijke resultaten oorzaken. In een volgend hoofdstuk geeft de schrijver een overzicht van de verschillende mogelijkheden tot waardebeoordeling ten behoeve van de vermogensvaststelling, waarbij als parameters daarvoor worden besproken: het moment van de waardering, de prijsgrondslag, de vorm waarin het goed wordt voorgesteld, de hoeveelheidsgrondslag, de markt waarnaar wordt gerefereerd, en de geldeenheid.

Vervolgens bespreekt de schrijver de voor- en nadelen van de methode van vaststelling van het vermogen van de onderneming op basis van de opbrengstwaarde der produktiemiddelen en enige varianten van de waardering op basis van vervangingswaarde.

Om alle gewenste inlichtingen te verkrijgen zullen enige aanpassingen aan de traditionele wijze van boekhouden nodig zijn.

Ba IV - 2e

Annales de Sciences Economiques Appliquées, december 1966

E 253.0

De investeringen in een BTW

B e r g, D r s E. L. — De auteur besteedt in zijn artikel aandacht aan een tweetal methoden om de investeringen, in geval van het heffen van omzetbelasting over de toegevoegde waarde, te „ontlasten”.

Bij de eerste methode O.A.-(onmiddellijke aftrek) methode genaamd mag de ondernemer bij aankoop van een kapitaalgoed onmiddellijk de gehele B.T.W. op dit gebied in mindering brengen op de B.T.W. die hij voor zijn toegevoegde waarde moet betalen. Consequente toepassing van de B.T.W. als verbruiksbelasting leidt volgens schrijver eigenlijk zonder meer tot de O.A.-methode, waarvan een belangrijk voordeel is haar administratieve eenvoud.

Bij de tweede methode, P.R.T.-(pro-rata-temporis)methode geheten, betaalt de ondernemer bij aankoop van investeringsgoederen een bedrag aan B.T.W., dat hij mag terugvorderen van de fiscus, naargelang die investeringen worden verbruikt, dus calculatorisch worden afgeschreven. Een belangrijk nadeel van deze methode is dat, hoewel de investeringen niet worden belast, de B.T.W. over die investeringen gedurende een bepaalde periode wel moet worden gefinancierd. Deze financieringskosten vormen op hun beurt een indirecte B.T.W. druk op de investeringen.

De auteur gaat vervolgens in op de invloed welke beide methoden hebben op de opbrengst voor de schatkist.

Tot slot besteedt hij nog enige aandacht aan de problemen welke aan de overgang van ons huidige cascadesysteem naar het B.T.W.-stelsel zijn verbonden.

Ba IV - 7

Accountant-adviseur, mei 1967

E 332.421.12 : E 136.341.6

Verticale prijsbinding I

B i e r e n s, D r s J. P. — Het vraagstuk van de prijsbinding heeft volgens de schrijver betrekking op het probleem van de vaststelling van de prijzen, waartegen aan afnemers geleverd moet resp. mag worden. Z.i. dient het begrip duidelijk gescheiden te worden van het begrip prijshandhaving.

Primaire kunnen een individuele en een collectieve vorm van prijsbinding worden onderscheiden, waarbij wat de collectieve vorm betreft nog een onderscheid in een horizontale en een verticale variant kan worden gemaakt. Bij de horizontale collectieve prijsbinding staan de partijen economisch op een zelfde niveau, terwijl bij de verticale collectieve prijsbinding sprake is van prijsbinding tussen verschillende geledingen in een bedrijfskolom.

De auteur geeft in dit eerste artikel een globale beschrijving van een aantal begrippen

uit de sociaal-economische theorie, te weten de vraagcurve, de marginale geldopbrengst en de prijselasticiteit van de vraag.

Ba IV - 9
E 132.2

Accountant-adviseur, mei 1967

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Het april/mei nummer van het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde is geheel gewijd aan verschillende aspecten van de financiering. Van de auteurs die voor dit speciale financieringsnummer een bijdrage hebben geleverd, volgt hier een opgave:

Prof. Dr J. L. Bouma: Inleiding

Prof. Dr C. D. Jongman: Financieringsstromen en Financieringsstructuur

Prof. Dr M. J. H. Smeets: Fiscus en Financiering

Prof. Dr W. Hessel: Werknemers en Financiering

Prof. Dr A. I. Diepenhorst: Investeringsselectie in theorie en praktijk

Drs L. Traas: De problematiek van de actieve financiering in een concern

H. Gerritsen: Treasurer, controller, organisatie en financiering

Drs D. J. van Dissel: Beurs en Financiering

Prof. Dr H. Thierry: Waardevast, resp. welvaartsvaste verzekeringen en pensioenen

Drs J. G. C. Gieben: Participaties

L. van Dijk: Factoring

Drs H. Hietink: Leasing

Tevens is een uitgebreid overzicht van nieuwe financieringsliteratuur in dit nummer opgenomen.

Ba V

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, april/mei 1967

E 32

The Measurement of Corporate Wealth

Beaton, J. W. — Het wordt algemeen erkend dat de ondernemingsbalansen in hun huidige vorm niet de werkelijke stand van zaken aangeven. Minder algemeen wordt onderkend dat de verlies- en winstrekening niet steeds een betrouwbaar beeld van de resultaten geven.

Zowel in Amerika, Engeland als Canada groeit duidelijk een streven de jaarverslagen openlijker de toestand van de bedrijfsaangelegenheden te laten weergeven. Hierbij is een van de belangrijkste moeilijkheden de waardering der vaste activa. De mogelijkheid van een door de wet vastgestelde herwaardering gebaseerd op de inflatie, zoals in Frankrijk wordt toegepast, brengt de moeilijkheid met zich mee dat de gepubliceerde indices of coëfficiënten niet alle economische factoren kunnen weergeven. De schrijver wijst vervolgens op het gevaar van de historische kosten als waardemeter. Het verdoezelen van de waardevermindering der vaste activa kan er bijvoorbeeld toe leiden dat, onachtzaam, te hoge dividenden worden uitgekeerd met de gevolgen van dien. Eveneens wordt het subjectieve element bij de herwaardering en afschrijvingen behandeld. Het gebruik van de marktwaarde als waardemeter heeft het voordeel dat de werkelijke resultaten kunnen worden onderscheiden van een kapitalisatievoet, die de condities en risico's van het bedrijf weergeeft. Wil de continuïteit niet in gevaar komen dan mogen de eventuele surplusen door de herwaardering ontstaan nooit als winst worden beschouwd.

De schrijver besluit met de opmerking, dat er misschien een meer verhelderende balans kan worden gepubliceerd, als de aandeelhouders de beperkingen van de traditionele balans niet inzien.

Ba V - 7

The Canadian Chartered Accountant, maart 1967

E 253.0

De contante-waardemethode bij de selectie van investeringsprojecten

Dams, J. A. M. — In een ingezonden stuk oefent de heer Dams kritiek uit op de conclusies waartoe Prof. Dr J. Wemelsfelder komt in een artikel van 8 maart 1967 met betrekking tot de keuze van de selectiemethode. De inzender is van oordeel dat in de eeuw van de computer de hoeveelheid rekenwerk niet bepalend kan zijn voor de keuze van een bepaalde variant in gegeven omstandigheden. In antwoord hierop schrijft Wemelsfelder, dat Dams zijn aantekening klaarblijkelijk niet helemaal begrepen heeft en geeft daarom een nadere precisering van hetgeen hij bedoelde. Alleen wanneer twee methoden tot dezelfde selectievolgorde komen, wordt uit didactische overwegingen aanbevolen om de methode met het minste rekenwerk te kiezen.

Ba V - 7

Economisch-Statistische Berichten, 12 april 1967

E 643

Sensitivity of Discounted Cash Flow Techniques to Errors in Forecasting

Samuels, J. M. en Wilkes, F. M. — De twee bekendste methoden van constante waardeberekening van kasstroom zijn die welke gebruik maakt van de „internal rate of return” en de kapitaalwaarde-methode. Het blijkt nu, dat de kapitaalwaarde-methode minder gevoelig is voor fouten in de voorspelling van de kasstroom. Bij deze laatste methode bestaat evenredigheid tussen de fout in de voorspelling en de afwijking tussen de berekende en de werkelijke contante waarde. De invloed van belastingheffing is niet van doorslaggevende betekenis bij de berekening van de foutengevoeligheid van een methode van disconteren. Investeringsprojecten met een korte looptijd vertonen een groot verschil tussen de beide wijzen van berekening, indien er schattingsfouten ten aanzien van de toekomstige inflows worden gemaakt. Bij lange looptijden valt dit verschil weg. Het kiezen van een juiste methode van discontering is voor de besluitvorming van groot belang daar in het geval van een overschatting van de toekomstige inkomende kasstroom genoemde methoden tot tegengestelde besluiten roepen. De methode van de „internal rate of return” leidt tot een verkeerde beslissing. Aan de kapitaalwaarde-methode moet in dit geval de voorkeur worden gegeven.

Ba V - 7
E 643

Accountancy, april 1967

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

The Control of Supplies and other Accounting Services for Purchasing Management

Glanvill, S. L. — In dit artikel pleit de schrijver er voor de inkoopadministratie te ontwikkelen tot een daadwerkelijk hulpmiddel voor het inkoopbeleid op dezelfde wijze als bijv. de kostenadministratie zich in de laatste jaren heeft ontwikkeld tot een hulpmiddel bij de besluitvorming.

De voornaamste categorieën van activiteiten die, naar het zich aanziet, tot de taak van zulk een inkoopadministratie moeten worden gerekend, zijn: het onderzoek naar de kwalitatieve en kwantitatieve gegevens van het op verschillende tijdstippen in de toekomst beschikbare aanbod; grafische en andere statistische rapporten over de prijsbewegingen op bepaalde markten of van afzonderlijke materialen; het onderhouden van een verbinding met de productiebeheersing en de budgetafdelingen om de behoeften te voorspellen; het berekenen van optimale bestelseries; het berekenen van de financieringskosten als basis voor de minimalisering van de voorraad (door aansluiting bij de produktieschema's) en periodieke verificatie van de inkoopprogramma's op hun doelmatigheid.

Aan elk van deze taken wordt een korte nadere beschouwing gewijd.

Ba VI - 7
E 641.251

The Accountant's Magazine, april 1967

Un cas pratique de mécanisation des stocks

Buisseret, M. — In dit artikel wordt een beschrijving gegeven van de automatisering van de voorraadadministratie in een onderneming, welke wekelijks aan ongeveer honderd verkooppunten goederen levert uit een assortiment van 18.000 artikelen en met gemiddeld 25.000 mutaties per dag. In de mechanische administratie zijn van elk artikel alle gegevens opgenomen, welke van belang zijn voor de inkoopafdeling, de verkoopafdeling, de boekhouding en de afdeling statistiek. Eens per maand wordt een „order book” samengesteld, welke alle belangrijke gegevens bevat van de diverse artikelen, waarvan de gegevens met behulp van offset op kaarten worden overgebracht. Door aanstrepen van de gewenste hoeveelheden kan op eenvoudige wijze de bestelling worden opgenomen. De automatisering bracht grote moeilijkheden met zich mee, daar de administratieve voorraad soms belangrijk afweek van de fysieke voorraad. Zeer belangrijk is daarom de regelmatige inventarisering en de controle op de voorraad. Om overlopende mutaties te kunnen verwerken wordt gebruik gemaakt van een „fictieve” voorraadpost. Artikelen, die weinig of niet besteld worden, worden van de bestelbiljetten afgevoerd. De inkoopafdeling is geïnteresseerd in voorraadgrootte, hoeveelheid uitgaande goederen en goederen welke niet meer in de voorraad thuishoren. De gegevens hierover worden regelmatig door de computer verstrekt. Voordelen van de automatisering zijn: besparing op personeelskosten en het verbeteren en dynamiseren van de organisatie.

Ba VI - 7
E 642.332.22

Annales de Sciences Economiques Appliquées, december 1966

Besluitvorming in de lagere niveaus van de organisatie

Bruyn, P. — Schrijver vraagt zich af of het mogelijk is enige rationaliteit en logica aan te brengen in het nemen van beslissingen en wel in het bijzonder in de lagere niveaus van de organisatie.

Hij neemt in zijn betoog als uitgangspunt bij het beslissen in organisatie, de opdracht en de taak die moeten worden uitgevoerd of het beleid en de doelstellingen die moeten worden gerealiseerd. Deze uitgangspunten, tezamen met de eigen middelen en mogelijkheden bepalen of men op een bepaald niveau tot een verantwoorde besluitvorming kan geraken.

Nadat voor elke beslissingssituatie de factoren „taak en opdracht” resp. „eigen middelen en mogelijkheden” zijn geanalyseerd, moet men komen tot de formulering van de beslissing. Zowel met betrekking tot de analyse als ten aanzien van de formulering van de beslissing geeft de schrijver een aantal aanbevelingen.

Vervolgens gaat hij in op het vraagstuk van het signaleren van een beslissingssituatie en op de vraag in hoeverre overleg of participatie bij de besluitvorming van belang is.

Tenslotte wordt in het kort enige aandacht besteed aan de praktische toepassing van deze theoretische beschouwingswijze.

Ba VI - 16

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, april 1967

E 641.22

Moelijkheden bij de opvolging van managers

van Gogh, I. R. Dr. V. W. — Hoewel het hoofd van dit artikel een probleemstelling inhoudt, welke betrekking heeft op de „zorg voor de continuïteit” in iedere willekeurige onderneming, behandelt de schrijver hier in hoofdzaak de opvolging in het familiebedrijf.

Hij geeft aan de hand van gegevens uit een adviseurspraktijk een aantal voorbeelden van juiste en van verkeerde benaderingen van dit vraagstuk. Uit het karakter van deze voorbeelden blijkt, dat de schrijver tot de conclusie komt, dat de eisen gesteld aan een zoon, die zijn vader zal opvolgen, uit het oogpunt van de onderneming gelijk moeten zijn als die, welke aan een vreemde worden gesteld en dat, in 't algemeen, naast de noodzakelijke persoonlijkheid van de opvolger, de wijze waarop hij geïntroduceerd wordt, van doorslaggevend betekenis kan zijn. De praktijk leert verder, dat de beste resultaten worden bereikt met een bescheiden begin en een bewust, van bovenaf stelselmatig geleid, opklimmen.

Ba VI - 16

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, april 1967

E 641.212.3

La maladie des dirigeants

In de moderne tijd is voor vrijwel iedereen de gezondheidstoestand sterk verbeterd behalve voor de leidinggevende functionarissen van ondernemingen. Deze laatsten staan bloot aan de zogenaamde managersziekte, welke zich voornamelijk uit in storingen aan zenuwen, bloedvatenstelsel en spijsverteringsorganen. De voornaamste oorzaken van deze ziekte zijn: veel zitten, lawaai, het versnelde ritme van de moderne tijd, gebrek aan rust en ontspanning, gebrek aan vakantie, te overvloedige maaltijden, roken en gebruik van opwekkende middelen, zakelijke beslommeringen en het moderne drukke levensritme. Deze oorzaken worden in het kort nader besproken. Ter bestrijding van de managersziekte worden maatregelen aanbevolen met betrekking tot de organisatie in de onderneming; ook wordt gewezen op het belang van juiste voeding, beweging, rust en ontspanning. Leiders willen vaak teveel zelf doen. De personele organisatie moet zo opgebouwd zijn, dat de leidinggevende functionaris voldoende tijd heeft voor zijn eigenlijke taak, waarbij hij het minder essentiële kan delegeren. Zo moeten alleen de belangrijke telefoongesprekken door hem gevoerd worden. Aangeraden wordt per dag een wandeling van minstens een uur te maken. De dagtaak moet met minstens twee uur onderbroken worden terwijl de vakantie in één keer opgenomen dient te worden. Wanneer men eenmaal de vijftig is gepasseerd zijn afwijkingen van de gezondheidsvoorschriften funest. Managersziekte is niets van de laatste tijd, alleen het moderne levensritme doet haar veelvuldiger voorkomen dan vroeger. Goede werkindeling en juiste gezondheidsmaatregelen zullen haar overwinnen.

Ba VI - 16

La Vie au Bureau, maart/april 1967

E 641.213.31

The Confrontation Meeting

Beckhard, R. — Een van de herhaaldelijk voorkomende problemen bij een onderneming in tijden van spanning, gevolgd door grote organisatorische of technologische veranderingen is, dat er in deze perioden de neiging bestaat tot veel verwarring en verspilde energie, die de produktiviteit en moraal nadelig beïnvloeden.

Schrijver heeft geëxperimenteerd met een methode, die de topleiding in staat stelt de gezondheid van het bedrijf vast te stellen, en binnen enige uren de juiste stappen tot verbetering te plannen in een bijeenkomst die hij de confrontation meeting noemt. De gebruikelijke methoden, de stafvergaderingen, vragen enorm veel tijd, eisen een oponthoud tussen het krijgen van informatie en de uiteindelijke activiteiten en meestal is een verminderde communicatie tussen de top- en andere niveau's het gevolg. In de „confrontation meeting”,

zijn al de leidinggevende functionarissen vertegenwoordigd. Hij geeft voorbeelden van bedrijven waar deze methode van vergaderen is toegepast en wijst op de voordelen die eraan zijn verbonden op het operationele vlak, zoals de gelegenheid voor afdelingen om voorrang te krijgen bij eventuele verbeteringen en de mogelijkheid voor de top-leiding om de juiste informatie in te winnen als grondslag voor haar beslissingen. Eveneens biedt de methode voordelen op het morele vlak, zoals het meer betrokken raken van de functionarissen in de doeleinden en het scheppen van een mogelijkheid voor beter begrip. Tot slot worden in een appendix de verschillende fasen van de „confrontation meeting” beschreven.

Ba VI - 16
E 641.221

Harvard Business Review, maart/april 1967

Is het onderscheid lijn-staf niet langer reëel?

Bezemer, Prof. I. r. T. J. — Deze bijdrage is een kritische kanttekening bij het door Dr. B. Scheepmaker (S.) geschreven artikel over „Automatisering en de samenwerking tussen lijn en staf” (T.E.D. januari 1967), waarin deze zich ten doel stelt aan te tonen dat in de sterk dynamische toestand, zoals wij die thans kennen en die o.a. gekenmerkt wordt door de ontwikkeling van de administratieve automatisering, de traditionele lijn-staf onderscheiding niet meer kan bijdragen tot de doelmatigheid van de organisatie.

Hiertegen stelt de schrijver dat S. uitgaat van een karikaturale voorstelling van de lijn-staf-verhouding. Aan de hand van twee voorbeelden laat hij zien dat met deze voorstelling het niet moeilijk is om kwetsbare plekken te vinden in het onderscheid lijn-staf. De opvatting van S. over het onderscheid lijn-staf en de constructie van een tegenstelling tussen dat onderscheid en het samenwerken in functioneel teamverband vindt de schrijver te eng. Er behoeft naar zijn mening helemaal geen sprake te zijn van een dergelijke tegenstelling. In zijn antwoord gaat S. nader in op enige punten uit zijn artikel. Hij is het met de schrijver eens, waar deze stelt dat het nuttig zou zijn concrete gegevens te verzamelen over de onderlinge relaties en de verdeling van beslissingsbevoegdheden in situaties waarin zonder toepassing van de principiële grondgedachten van het onderscheid lijn-staf een doelmatige samenwerking tot stand is gebracht.

Ba VI - 16
E 642.4

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, april 1967

Un administrateur se penche sur sa tâche

Charbonneau, R. — Het aanbod van een commissariaat en de aanvaarding daarvan moet hoofdzakelijk verklaard worden uit het belang dat gehecht wordt aan uitwisseling van ervaring. De onderneming die een commissariaat aanbiedt heeft een globaal beeld van de man die men nodig heeft. T.a.v. de kandidaat moet in overweging worden genomen of hij bevrediging kan vinden in zijn nieuwe functie en of hij aan de verwachtingen zal voldoen. Openhartige gesprekken zijn nodig om een antwoord te vinden op bovenstaande vragen. De nieuwe commissaris zal zich behoorlijk moeten inwerken in de juridische aspecten, de doelstellingen, de bevoegdheidsverdeling van de onderneming, ook zal hij de notulen van de meest recente vergaderingen van de raad van commissarissen en de algemene vergaderingen van aandeelhouders moeten doorlopen.

Het belang dat gehecht wordt aan een bijeenkomst, staat bijna altijd in direct verband met de mate van voorbereiding door de deelnemers. Een commissaris dient een vergadering dus goed voor te bereiden. Het is de taak van de president-commissaris tot een zo groot mogelijke aanwending van aanwezige kennis te komen. Een nieuwe commissaris zal niet moeten aarzelen zich tijdens een discussie te laten inlichten over hem ontbrekende historische gegevens.

Verdere bezigheden behelzen ook delicate zaken als ontslag van collega's.

De raad van commissarissen heeft verantwoordelijkheid t.a.v. aandeelhouders, werknemers en derden. Commissarissen die niet een meerderheid van aandeelhouders vertegenwoordigen zullen de belangen vertegenwoordigen van de minderheid en verder die van de werknemers en derden. Deze commissarissen behoeven niet noodzakelijkerwijs „insiders” te zijn; het belang van outsiders ligt met name in hun mogelijk frisse kijk op de problemen.

Schrijver heeft voorkeur voor bijeenkomsten met niet te lange tussenperiodes teneinde de grote lijnen niet uit het oog te verliezen en hij concentreert zijn aandacht liefst op een beperkt aantal bedrijven en wel liever op één bedrijf dan op meerdere. De honorering van commissarissen schept problemen, o.m. ethische problemen. De voorkeur verdient presentiegeld, terwijl werk tussen de vergaderingen door voor het bedrijf verricht ook gehonoreerd moet worden. De mogelijkheid tantièmes van de resultaten van het bedrijf te laten afhangen wordt bepaald door de mate waarin het werk van de commissarissen hierop van invloed is. Dit kan met name het geval zijn bij kleine- en middelgrote bedrijven.

Ba VI - 16
E 642.412

The Canadian Chartered Accountant, maart 1967