ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Brand, S. S.

Article
Die proses van partikuliere en openbare besluitneming

South African Journal of Business Management

Provided in Cooperation with:
University of Stellenbosch Business School (USB), Bellville, South Africa

Suggested Citation: Brand, S. S. (1983) : Die proses van partikuliere en openbare besluitneming, South African Journal of Business Management, ISSN 2078-5976, African Online Scientific Information Systems (AOSIS), Cape Town, Vol. 14, Iss. 2, pp. 80-87, https://doi.org/10.4102/sajbm.v14i2.1149

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/217831

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Koppelvlak / Interface

Die proses van Partikuliere en Openbare besluitneming

S.S. Brand

Professor in Ekonomie, Skool vir Bedryfsleiding, Universiteit van Suid-Afrika, Posbus 392, Pretoria 0001, Republiek van Suid-Afrika

Ontvang Desember 1982; aanvaar Februarie 1983

Private and public decision-making The interaction between the private and public sectors is important in South Africa. Much criticism is expressed by the one sector against the other. This can be partly attributed to an incomplete understanding of the processes of decision-making in the two sectors, and of the differences between them. A comparison is drawn between the most important elements of the decision-making processes in the two sectors. Public decision-making deals mostly with matters concerning the community and the economy as a whole, whereas private decision-making is concerned mostly with parts of the whole. The aims at which decision-making in the two sectors are directed, differ accordingly, as do the perceptions of the respective decision-makers of the environment in which they make decisions. As a consequence, the criteria for the success of a decision also differ substantially between the two sectors. The implications of these differences between private and public decision-making for the approach to inflation and the financing of housing, are dealt with as examples. Finally, differences between the ways in which decisions are implemented in the two sectors, also appear to be an important cause of much of the criticism from the private sector about decision-making in the public sector.

Die wisselwerking tussen die partikuliere en openbare sektore is in Suid-Afrika van groot belang. Heelwat kritiek word uit die een sektor op die ander gelewer. Vir 'n deel is dit toe te skryf aan 'n gebrekkige begrip van die besluitnemingsprosesse in die twee sektore, en die verskille tussen hulle. 'n Vergelyking word getref tussen die belangrikste elemente van die besluitnemingsprosesse in die twee sektore. Die openbare besluitneming handel veral oor aangeleenthede betreffende die samelewing en die volkshuishouding in die geheel, terwyl die partikuliere besluitneming veral te doen het met onderdele van die geheel. Die doelwitte waarop die besluitneming in die twee sektore gerig is, verskil dienooreenkomstig, en so ook die voorstellings wat die onderskeie besluitnemers vir hulle maak van die omgewing waarin hulle besluite neem. Die kriteria vir die sukses van 'n besluit verskil gevolglik ook aansienlik tussen die twee sektore. Die implikasies van hierdie verskille tussen die partikuliere en openbare besluitneming vir die benadering tot die inflasie-verskynsel en die finansiering van huisvesting, word as voorbeelde behandel. Ten slotte blyk verskille tussen die wyses waarop die twee sektore besluite deurvoer, ook 'n belangrike oorsaak te wees van baie van die kritiek uit die partikuliere sektor op besluitneming in die openbare sektor.

Rules of conduct and systems of accountancy that are the height of wisdom for a private individual or a public company may be the height of folly when practised by governments

Sir Alex Cairncross

1. Inleiding

Die ekonomiese bedrywighede in Suid-Afrika word, enersyds, tot groot hoogte gereël volgens gedesentraliseerde besluite van partikuliere besluitnemers, wat deur die mark gekoördineer word. Dit word egter ook in beduidende mate gereël volgens openbare besluite wat op die sentrale en ander regeringsvlakke geneem word. Die land het dus 'n gemengde ekonomiese stelsel.

Oor die vraag of die mengsel van ordeningsbeginsels wat tans in die Suid-Afrikaanse volkshuishouding aangetref word, vir die land die beste mengsel is, bestaan daar heelwat meningsverskil. Daar is diegene wat meen dat daar 'n sterker dosis owerheidsinmenging in die mengsel behoort te wees. Daar is egter ook 'n denkskool wat die standpunt huldig dat die owerheidsdeelname aan, en inmenging in die Suid-Afrikaanse ekonomie te ver gegaan het en dat die samelewing uit die oogpunte van sowel doeltreffendheid as regverdigheid sal wen deur aan die partikuliere inisiatief 'n groter rol toe te ken.

Ongeag wat die uitkoms van hierdie debat op die duur mag wees, kan met sekerheid aanvaar word dat sowel partikuliere as openbare besluitneming en optrede nog lank belangrike rolle in die Suid-Afrikaanse volkshuishouding sal speel. Daarom is die saambestaan van, en interaksie tussen hierdie twee besluitnemingsektore 'n geldige onderwerp vir wetenskaplike ondersoek.

By 'n vorige geleentheid soos hierdie het ek aangetoon dat daar in die jongste tyd in Suid-Afrika heelwat belangstelling was vir die wisselwerking tussen die partikuliere en die openbare sektore.[1] Dit was egter my betoog dat daar in sekere mate 'n spraakverwarring in Suid-Afrika oor hierdie saak bestaan, omdat daar uiteenlopende opvattings is oor die moontlikhede en beperkinge van die partikuliere en openbare sektore, en uiteenlopende vertolkings van die wisselwerking tussen die twee. Ten slotte het ek gewaarsku dat hierdie toedrag van sake die gevaar inhou van 'n valse konsensus tussen groepe in die samelewing wat in werklikheid grondig verskil oor sekere beginselsake, en dat wanneer die dag van ontnugtering dan daag, die verdeeldhede in die samelewing ernstig verskerp kan word.

In die alledaagse meningswisseling oor die werking van die ekonomiese stelsel is daar oorgenoeg blyke van die teleurstelling van verwagtings wat in die partikuliere sektor van die openbare sektor van die Suid-Afrikaanse volkshuishouding gekoester word, en andersom. Uit die partikuliere sektor word die openbare sektor byvoorbeeld dikwels beskuldig van trae besluitneming, vae besluitneming, 'n onvermoë tot besluitneming, of 'n onvermoë om besluite deur te voer. Uit die openbare sektor word weer dikwels die beskuldiging gerig dat besluite in die partikuliere sektor die openbare belang in onvoldoende mate in ag neem en uitsluitlik deur selfsugtige materiële oorwegings gemotiveer word.

Minstens vir 'n deel weerspieël hierdie teleurstelling van verwagtings, en die wedersydse beskuldigings wat daaruit

voortspruit, 'n onvolledige begrip van die aard van die besluitnemingsprosesse in die twee sektore, en die verskille tussen hulle. 'n Poging tot 'n beskrywing van en 'n vergelyking tussen die besluitnemingsprosesse in die twee sektore behoort derhalwe te kan bydra tot 'n rasioneler gesprekvoering oor die wisselwerking tussen die openbare en partikuliere sektore.

2. Elemente van besluitneming

Om so 'n beskrywing te kan gee en vergelyking te kan tref, is dit nodig om eers kortliks te besin oor die aard van besluitneming, oftewel die elemente waaruit besluitneming bestaan en die prosesse wat daarby betrokke is.[2]

Ten opsigte van elke besluit is dit, eerstens, belangrik om te weet wat die bestek of reikwydte daarvan is – dus, waaroor die besluit gaan. 'n Besondere aspek van hierdie element van besluitneming is die doelwit van die besluit, oftewel, wat daarmee bereik moet word. Dit hang weer nou saam met wie aan die besluitneming deelneem, en wie daardeur geraak word.

'n Tweede belangrike element van besluitneming is die omgewing waarin die besluit geneem word. Elke besluit word geneem in 'n omgewing met fisieke, sosiale, politieke, ekonomiese en ander aspekte, wat elkeen die uitkoms van die besluit kan beïnvloed. Daarbenewens bevind die individu wat besluite moet neem, hom heel dikwels in 'n organisasie namens wie die besluite geneem word, of in 'n groep wat 'n regstreekse belang het in die besluite wat die individu neem. Die struktuur van daardie organisasie of groepsverband maak dan die enger of mikro-omgewing van die besluit uit. Sowel die makro- as die mikro-omgewing waarin die besluit geneem word, plaas beperkinge of dissiplines op die besluitneming.

Juis die ingewikkeldheid van die omgewing waarin besluite geneem word, dwing die besluitnemers daartoe om vir hulle vereenvoudigde voorstellings, of modelle, te skep van daardie omgewing. Hierdie element van die besluitneming bestaan daaruit dat die besluitnemer slegs daardie aspekte van sy omgewing identifiseer wat vir die besluit die meeste ter sake is, dat hy 'n begrip probeer kry van die verwantskappe tussen daardie faktore en 'n skatting maak van die sterkte van daardie verwantskappe, en dat hy 'n onderskeid tref tussen die faktore wat hy nie kan beheers nie en die wat hy wel kan beheers. By die formulering van so 'n model word die minder ter sake aspekte van die omgewing buite rekening gelaat. Ongeag of by die formulering van die model gebruik gemaak word van verfynde statisties-wiskundige tegnieke of, sy dit bewus of onbewus, staatgemaak word op insigte wat aan die ervaring of selfs die intuïsie van die besluitnemer ontleen word, maak 'n model van die omgewing 'n inherente element van elke besluit uit.

Die oorblywende bestanddeel van 'n besluit is die oplossing. Gegewe die bestek van die besluit en die doelwitte wat nagestreef word, die beperkinge en die dissiplines wat deur die omgewing opgelê word, en die vertolking van die omgewing wat deur die formulering van 'n model van die omgewing plaasvind, bestaan die oplossing uit die toepassing van bepaalde reëls om uit die beskikbare alternatiewe moontlikhede die beste een te kies.

Hoewel die besluit as sodanig met die uitoefening van hierdie keuse, streng gesproke, afgehandel is, kan 'n beskrywing en ontleding van besluitneming kwalik as afgehandel beskou word as daar nie ook aandag geskenk word aan die deurvoering van die besluit nie. 'n Besluit wat nie deurgevoer word nie, lei immers nie tot die bereiking van die doelwit waarop dit afgestem was nie. Dit is juis een van die kritieke wat dikwels teen die besluitneming in die openbare sektor – en soms ook in dele van die partikuliere sektor – geopper word dat besluite wat geneem word, nie deurgevoer word nie, of dat daar in die deurvoeringsproses 'n afwyking van die essensie van die besluite intree. By hierdie vergelyking tussen die besluitneming in die openbare en partikuliere sektore sal derhalwe ook een en ander oor die deurvoering van besluite gesê word.

3. Bestek en doelwitte van besluite

In die opvatting van die klassieke ekonomie is die bestek van die openbare besluitneming beperk tot die konstitusionele of ordereëlings wat noodsaaklik is vir die werking van die markmeganisme, en die voorsiening van kollektiewe goedere en dienste. Onder kollektiewe goedere en dienste word dan verstaan daardie goedere en dienste wat, as hulle eers eenmaal voorsien word, tot almal se beskikking is of hulle daarvoor betaal of nie — hulle kan derhalwe nie op 'n partikuliere winsgrondslag via die mark voorsien word nie, aangesien die partikuliere voorsiener nie sy koste sal kan verhaal in 'n prys wat al die verbruikers moet betaal nie. Die bestek van die partikuliere optrede en besluitneming is dan in hierdie opvatting die voorsiening van alle ander goedere en dienste — dit wil sê, al die goedere en dienste wat wel aan die sogenaamde uitsluitingsbeginsel onderhewig is sodat eenhede daarvan voorsien kan word teen die betaling van 'n prys waaruit die produksiekoste verhaal kan word.

Hierdie duidelike skeidslyn tussen die openbare en partikuliere sektore is nêrens in die praktyk suiwer gehandhaaf nie. Enersyds het maatskaplike en politieke druk om die resultate van 'n nagenoeg suiwer markstelsel te wysig, die openbare sektor in al die lande wat so 'n stelsel bedryf, daartoe gebring om in 'n veel groter verskeidenheid van opsigte in die werking van die ekonomiese stelsel betrokke te raak as waarvoor die klassieke beskouing voorsiening gemaak het. Andersyds het nuwer ekonomiese denkrigtings in verskillende opsigte vir so 'n uitbreiding van die bestek van die openbare optrede en besluitneming regverdiging verleen. Die stabilisasie van ekonomiese bedrywighede, die herverdeling van inkomens en die voorsiening van 'n verskeidenheid van goedere en dienste wat nie aan die eng definisie van kollektiewe goedere en dienste voldoen nie – soos huisvesting en individuele gesondheidsorg – het aldus binne die bestek van die openbare besluitneming gekom.

Die grens is ook van die ander kant af oorskry, veral in die afgelope paar dekades, in dié opsig dat partikuliere sakeondernemings in toenemende mate begin meedoen het aan die voorsiening van goedere en dienste wat volgens die heersende opvattings eintlik in die bestek van die openbare sektor lê. Hierdie oorskryding, wat gemotiveer word op grond van die maatskaplike verantwoordelikheid van sakeondernemings, geld nie soseer die aard van die besondere produkte nie, maar wel die wyse waarop dit voorsien word. Baie van die goedere en dienste waaroor dit gaan, soos die

voorsiening van huisvesting, gesondheidsorg en sekere opvoedings- en opleidingsgeleenthede — in die eerste plek aan die werknemers, maar ook aan die breër gemeenskap waarin die ondernemings hulle sake doen — is trouens nie kollektiewe goedere nie, kan wel deur die mark voorsien word, en het eintlik gedeeltelik in die bestek van die openbare sektor gekom in die proses van uitbreiding van openbare-sektorverantwoordelikhede wat pas beskryf is. Die partikuliere sakesektor het egter kwasi-openbare funksies begin aanneem deur vir 'n deel hierdie goedere en dienste op so 'n wyse te begin voorsien dat die volle koste daarvan nie regstreeks deur die voorsiener verhaal word nie – met ander woorde, op 'n gesubsidieerde grondslag. Dit is 'n wyse van voorsiening wat tradisioneel die openbare eerder as die partikuliere sektor kenmerk.

Word daar nou gekyk na die doelwitte van besluitneming in die partikuliere en openbare sektore, dan blyk dit dat daar 'n soortgelyke vervaging van onderskeide plaasgevind het ten opsigte van die bestek van die besluitneming in die twee sektore. Die besluitneming in die openbare sektor word deesdae gerig op 'n heelwat groter verskeidenheid van doelwitte as wat in die klassieke beskouing van die bestek van die openbare sektor moontlik was. In die algemeenste sin kan byvoorbeeld gesê word dat die openbare besluitneming gerig is, of behoort te wees, op die verwesenliking van die hoogste moontlike welsyn van die bevolking van die land. In die materiële sfeer word dit verbesonder na doelwitte wat in verband staan met sake soos ekonomiese groei, werkgeleentheid, die verdeling van inkomens, prysstabiliteit en die betalingsbalans. Op sy beurt rig die partikuliere sakesektor, benewens die tradisionele doelwitte wat verband hou met sy winsprestasie, markaandeel, omsetgroei en dergelike meer, in toenemende mate ook sy besluitneming op doelwitte wat verband hou met die instandhouding en verbetering van die omgewing waarin hy sy sake bedryf.

Na dit alles gesê is, bly dit egter tot groot hoogte waar dat die openbare besluitneming, in die ekonomiese sfeer altans, in die eerste plek gerig is op doelwitte waarby die samelewing, of die volkshuishouding, in sy geheel belang het, terwyl die partikuliere besluitneming in die eerste plek gerig is op doelwitte waarby individuele onderdele van die samelewing of volkshuishouding – sy dit sake-ondernemings, ander organisasies, of selfs enkele persone — in die besonder belang het.

Sowel die bestek as die doelwitte van besluitneming word sterk beïnvloed deur die deelname daaraan. Vereenvoudigde voorstellings van besluitnemingsprosesse, soos die neoklassieke ekonomiese teorie van die onderneming, kan soms die indruk skep dat besluite geneem word deur 'die ondernemings', of in die geval van die openbare sektor, deur 'die staat', asof dit enkelvoudige entiteite is wat soos enkelinge optree. Om werklike besluitnemingsprosesse te probeer verstaan, moet egter daarmee rekening gehou word dat sowel 'n staat as 'n sake-onderneming uit versamelings van individuele persone bestaan, wat elkeen in eie reg 'n persoonlike waardestelsel aanhang en persoonlike doelwitte nastreef. In die nastrewing van daardie doelwitte moet elke individu gewoonlik noodgedwonge koalisies en verstandhoudings met ander individue aangaan.

Dit bring mee dat die bestek en doelwitte van die besluitneming verander na mate die struktuur van die deelname verander. In die westerse demokrasieë het die verbreding van die deelname aan politieke prosesse deur middel van die uitbreiding van die stemreg, byvoorbeeld, ongetwyfeld baie te doen gehad met die uitbreiding van die bestek van die openbare besluitneming, en met die toevoeging van nuwe doelwitte vir die openbare besluitneming, waarop vroeër gewys is. Eweso het die aantal belanghebbendes (Engels: stakeholders) by die besluite van partikuliere sakeondernemings, en die invloed wat hulle op die ondernemings se besluitneming kan uitoefen, oor die afgelope eeu voortdurend toegeneem – benewens die bestuur en aandeelhouers van die onderneming, speel sowel die werknemers as die algemene publiek vandag 'n veel belangriker rol as voorheen in hierdie opsig, en dit het ongetwyfeld baie te doen gehad met die vroeër genoemde uitbreiding in die bestek en doelwitte van die partikuliere besluitneming.

Die veelsydige deelname aan die besluitneming het vir sowel die openbare as die partikuliere sektore ook noodwendig die gevolg dat teenstrydige doelwitte gelyktydig nagestreef word. Miskien meer so by die openbare sektor as binne die individuele partikuliere onderneming, is die besluitnemingsproses blootgestel aan die invloed van belangegroepe wat op die erkenning van hulle seksionele doelwitte ingestel is eerder as op doelwitte wat met die algemene welsyn saamhang. Hoewel die openbare besluitneming in beginsel veral op die laasgenoemde soort doelwitte gerig behoort te wees, bring die blootstelling van die openbare besluitnemers aan sulke belangegroepe, en in bepaalde opsigte hulle afhanklikheid van die steun van sulke groepe, mee dat daar 'n natuurlike neiging is om weg te skram van 'n duidelike keuse wanneer daar 'n botsing tussen die twee soorte doelwitte is. Soos Alan Peacock dit onlangs stel:[3]

> '. . . governments, *once in power,* are not anxious to articulate their objectives to the extent that we can specify the weights in their objective function for fear of political backlash. In other words, if they want to remain in power they have to maximise ideological aims subject to the boundary conditions which specify the degree of electoral support.'

Hoewel dit tot sekere hoogte ook vir partikuliere organisasies geld, is dit om hierdie redes veral by die openbare besluitneming so dat verskillende doelwitte gelyktydig vooropgestel word, wat by nadere ontleding teenstrydig blyk te wees. Vir so 'n toestand kan daar uiteraard slegs een uit twee uitkomste wees – gelyktydige pogings tot nastrewing van al die doelwitte, wat mekaar noodwendig wedersyds in die wiele sal ry, of 'n stilswyende besluit om slegs sommige van die gestelde doelwitte werklik na te streef en die ander daar te laat. Vir sover sulke situasies kenmerkend voorkom by die besluitneming in die openbare sektor, kan dit getel word onder die oorsake van ontevredenheid in die partikuliere sektor met die doeltreffendheid van die openbare besluitneming.

4. Die besluitnemingsomgewing

In die algemeenste sin is die besluitnemingsomgewing vir die partikuliere en die openbare sektore identies. By sowel die partikuliere as die openbare besluitneming moet rekening gehou word met fisieke, maatskaplike en institusionele, politieke, ekonomiese, tegnologiese en nog ander invloede

wat uit die omgewing op die uitkoms van die besluit kan inwerk. Word daar egter buite so 'n blote taksonomiese beskouing van die besluitnemingsomgewing getree, dan blyk dat die betekenis van die omgewing vir die besluitneming in die twee sektore in sekere opsigte grondig verskil.

In hierdie verband tref Meade 'n nuttige onderskeid tussen drie soorte gebeurtenisse wat by ekonomiese besluite ter sake is:[4]

> '(i) ENVIRONMENTAL EVENTS consisting of all those events which are not affected in any way directly or indirectly by the past, present, or future economic decisions by the private or governmental decision-makers in the economy (for example, earthquakes or the world demand for the exports of a small country); (ii) GOVERNMENTAL CONTROLS, which comprise all those variables (for example, the rate of income tax) which are determined simply and solely by governmental decisions, and (iii) all those other variables (such as market prices) which are affected by environmental events, by governmental controls, and by each other and which we will call simply the INSIDE EVENTS.'

Hoewel Meade hier die term 'environmental events' vir slegs een van die drie soorte gebeurtenisse gebruik, maak al drie soorte klaarblyklik die besluitnemingsomgewing uit. Vir die openbare besluitnemer is egter slegs die eerste soort heeltemal buite die stelsel van tweerigting-beïnvloeding wat hy in ag moet neem by besluite met 'n ekonomiese strekking – sulke eksogene faktore soos aardbewings, of in Suid-Afrika se geval, die goudprys, kan wel die 'inside events' in die ekonomie beïnvloed of bepaalde regeringsmaatreëls ten gevolg hê, maar die 'inside events' of regeringsoptredes het nie 'n invloed op die eksogene faktor nie. Tussen die 'inside events' of endogene faktore onderling, en tussen hulle en die owerheidsmaatreëls, is daar egter, gesien uit die oogpunt van die openbare besluitneming, wel 'n wedersydse beïnvloeding en nie slegs 'n eenrigtingbeïnvloeding nie – al word daar vir doeleindes van die oorweging van alternatiewe owerheidsoptredes gewoonlik veronderstel dat die owerheidsoptredes heeltemal eksogeen is.

Gesien uit die oogpunt van die partikuliere belsuitnemer is die owerheidsoptredes egter inderdaad eksogeen in dieselfde sin waarin Meade se 'environmental events' dit is: wat daardie optredes is, het 'n bepalende invloed op die besluite wat vir die partikuliere onderneming (of persoon) moontlik is, maar wat daardie partikuliere onderneming (of persoon) besluit, het nie so 'n bepalende invloed op die openbare besluitneming nie. Anders gestel: die owerheidsoptredes maak deel uit van die omgewing waarin die partikuliere besluitneming plaasvind, terwyl dit deel uitmaak van die bestek waaroor die openbare besluitneming gaan. In die omgewing van die partikuliere besluitnemer is daar dus heelwat meer eksogene veranderlikes as in dié van die openbare besluitnemer. Hierdie verskil tussen die verhoudings van die twee soorte besluitnemers tot hulle gemeenskaplike omgewing vestig die aandag opnuut op 'n belangrike verskil tussen die besluitnemingsprosesse in die twee sektore waarop reeds vroeër in 'n ander verband gewys is. Dit is dat by die openbare besluitneming altoos rekening gehou moet word met die uitwerking wat 'n besluit op die volkshuishouding of samelewing in die geheel kan hê, terwyl by die partikuliere besluitneming eintlik net in ag geneem word wat uiteindelik die uitwerking van 'n besluit op die besondere onderneming, organisasie of persoon wat die besluit neem, self sal wees. Aanstons sal daar, na aanleiding van enkele voorbeelde, teruggekom word op sekere gevolge van hierdie verskil tussen die twee sektore se perspektiewe op hulle besluitneming.

In hierdie stadium moet egter daarop gewys word dat hiermee nie gesê word dat die besluite van 'n partikuliere onderneming (of 'n ander partikuliere entiteit) nie 'n uitwerking op die volkshuishouding in die geheel kan hê nie – slegs maar dat daardie uitwerking nie noodwendig vir die partikuliere onderneming 'n deurslaggewende oorweging by sy besluit sal wees, soos dit wel ten opsigte van sy besluite vir die openbare besluitnemer moet wees nie.

Veral in 'n betreklik klein ekonomie soos Suid-Afrika s'n, bring konsentrasieneigings ten opsigte van die besit en beheer van partikuliere ondernemings dikwels mee dat sulke ondernemings oorheersende posisies in bepaalde sfere van die ekonomie inneem. Die partikuliere besluite van sulke ondernemings, of groepe ondernemings, kan dan wel die gang van sake in die ekonomie in sy geheel beïnvloed. 'n Interessante voorbeeld in die Suid-Afrikaanse verband kom in die valutamark voor, waar die organisasies wat die uitvoer van enkele belangrike uitvoerprodukte hanteer, sulke groot verkopers van vreemde valuta is dat hulle in 'n posisie is om by tye deur hulle besluite die wisselkoers van die Rand beduidend te beïnvloed. Omdat nie aanvaar word dat in sulke gevalle die betrokke partikuliere ondernemings noodwendig die algemene welsyn voorop sal stel in hulle besluitneming nie, lê die owerheid gewoonlik bepaalde reëls neer met die bedoeling om die besluitneming so te begrens dat die openbare belang nie sal skade ly nie.

5. Die besluitnemingsmodel

Omdat die partikuliere en die openbare besluitneming soos reeds genoem, in dieselfde omgewing plaasvind, al word hulle besluite op verskillende maniere deur daardie omgewing beïnvloed, sal die vereenvoudigde model van daardie omgewing wat 'n onbevange tegnikus sou formuleer, nie wesentlik verskil na gelang sy opdraggewer in die openbare of die partikuliere sektor is nie. Daar is byvoorbeeld nie sistematiese verskille tussen ekonometriese makro-ekonomiese modelle wat vir gebruik deur die openbare of die partikuliere sektore opgestel word nie – trouens, in verskeie gevalle word een en dieselfde ekonometriese model in albei sektore gebruik.

Geen besluitnemer maak egter uitsluitlik op ekonometriese modelle, of ander soortgelyke formele modelle van sy omgewing staat nie. Hy sal dit altyd aanwend naas ander abstraksies van sy besluitnemingsomgewing, en in die besonder naas die aanvoeling en die insig wat berus op sy eie ervaring van en intuïsie oor daardie omgewing. Dit is veral uit hierdie subjektiveringsproses dat verskille sal ontstaan tussen die modelle van die omgewing wat by partikuliere en openbare besluitneming gebruik word.

Die openbare besluitnemer sal byvoorbeeld, as hy 'n politikus is – en as hy nie een is nie, werk hy gewoonlik vir een – verskillende aspekte van die omgewing en verwantskappe tussen aspekte van die omgewing as belangrik ag, naas die wat, sê, in 'n ekonometriese model van die

volkshuishouding beliggaam is. Die partikuliere besluitnemer sal dit ook doen, maar die aspekte wat hy sal bybring, sal nie dieselfdes wees as wat sy eweknie in die openbare sektor sal bybring nie. Wat hulle respektiewelik as 'n goeie besluit oor 'n bepaalde saak sal beskou, kan dus grondig verskil. Dit kan natuurlik ook, om dieselfde rede, grondig verskil tussen verskillende besluitnemers in die partikuliere of in die openbare sektor.

Tans word hierdie punt in Suid-Afrika besonder duidelik geïllustreer. Oor die huidige stand van die konjunktuur en die onmiddellike vooruitsigte vir die ekonomie, soos weerspieël deur die beskikbare statistiek en die gepubliseerde ekonometriese en ander vooruitskattings, is daar nie veel wesentlike meningsverskil nie. In die heersende amptelike standpunt oor die gepaste fiskale en monetêre beleid vir hierdie omstandighede word die klem sterk geplaas op die groot tekort op die lopende rekening van die betalingsbalans, die agteruitgang in die land se netto goud- en ander buitelandse reserwes, op die onlangse geskiedenis van sterk uitbreidings in die geldvoorraad, en op die steeds hoë inflasiekoers. Uitgaande van hierdie beklemtoning, staan die besluit dat 'n beperkende monetêre en fiskale beleid gevolg moet word tot tyd en wyl daar geen twyfel is dat hierdie ongunstige neigings onder beheer gebring is nie. Intussen, so word aanvaar, sal daar van ekonomiese groei nie veel sprake kan wees nie, sal die werkloosheid oploop en sal maatskappywinste, lone en salarisse geknou word.

In die partikuliere sektor, sy dit in die besture van sake-ondernemings of by vakbondleiers, staan die besluitnemers nie so naby aan die kwelvraagstukke ten opsigte van die betalingsbalans, die buitelandse reserwes en die geldvoorraad nie. In hulle ervaringswêreld is dit juis die dalende maatskappywinste en die uitwerking van hoë rentekoerse op die kontantvloei, of die stygende werkloosheid en die krimpende reële lone wat reeds ondervind word of voor die deur staan, wat die opvallendste neigings in die omgewing uitmaak. Vanuit daardie perspektief lyk die handhawing van 'n beperkende fiskale en monetêre beleid nie vir almal na 'n goeie besluit nie.

Die meningsverskille oor wat die korrekte besluite onder die huidige omstandighede is, volg in werklikheid nie naastenby so getrou die skeidslyn tussen die openbare en partikuliere sektore nie. Daar is sterk steun in die partikuliere sektor vir die besluit wat deur die owerhede geneem is, terwyl daar seker in die openbare sektor diegene is wat nie heeltemal daarmee akkoord gaan nie. Die punt wat hier ter sake is, is egter dat in dieselfde omstandighede, wat vir almal nagenoeg eners belig word deur die beskikbare 'neutrale' modelle van en inligting oor die stand van sake in die ekonomie, verskillende ervaringsvelde aanleiding gee tot wysigings en aanvullings van die neutrale modelle in sulke mate dat daar grondige meningsverskille ontstaan oor wat in die omstandighede 'n goeie besluit is. Ongetwyfeld lê hierin nog 'n rede vir die ongunstige wedersydse oordele wat soms uit die een sektor oor die besluitneming in die ander sektor gevel word.

6. Die oplossing

Teen die agtergrond van al die voorgenoemde elemente van die besluitnemingsproses moet elke besluit uitloop op 'n oplossing. Dit is eintlik niks anders nie as 'n keuse wat deur die besluitnemers gemaak moet word tussen die verskillende moontlike optredes betreffende die saak waaroor die besluit handel. Om 'n besluit aldus af te handel, moet die besluitnemer weet watter optredes moontlik is en hoe elke moontlike optrede, indien daarop besluit sou word, die verwesentliking van sy gekose doelwitte sou raak. Omdat, soos vroeër betoog, die doelwitte waarop besluite in die openbare en partikuliere sektore gerig word, heel dikwels uiteenlopend is, die besluitnemers in die twee sektore vir hulle verskillende voorstellings maak van die besluitnemingsomgewing, en die omgewing inderdaad aan hulle verskillende moontlikhede bied en dissiplines oplê, sal die oplossings wat hulle kies, heel dikwels ook verskil. Dit kan miskien die beste toegelig word deur enkele voorbeelde.

As 'n eerste voorbeeld kan geneem word die besluite wat 'n partikuliere sake-onderneming en die owerheid, onderskeidelik, ten opsigte van die inflasieverskynsel sal neem. Uit albei die oogpunte sal 'n langdurige en hoë inflasiekoers vermoedelik as ongewens beskou word. Uit die oogpunt van die sake-onderneming sal daar egter veral besorgdheid wees oor die uitwerking wat 'n hoë en volgehoue inflasiekoers op die ondernemingswins, die instandhouding van bates en derhalwe die oorlewingskanse van die onderneming sal hê. Die onderneming kan volgens die voorstelling wat hy van sy omgewing het, nie deur sy individuele optrede die omgewing in die geheel beïnvloed nie – hy kan dus, onder meer, nie deur sy individuele optrede die algemene koers van prysstygings in die ekonomie na benede dwing nie. As dit lyk of die inflasie teen 'n hoë tempo sal voortgaan, sal die onderneming derhalwe besluit om sy doelwitte te beskerm deur optrede soos, sê, die berekening van sy kosprys op grond van die vervangingswaarde eerder as die historiese koste van sy produktiewe bates. Hy sal genoop voel om so te besluit al is die leidinggewende persone in die onderneming verantwoordelike landsburgers wat goed besef dat indien al die ondernemings in die volkshuishouding so optree, die voortplanting van die inflasieproses daardeur aangehelp word. Hier is 'n botsing tussen die openbare belang en dié van die partikuliere onderneming en die keuse van 'n wyse van optrede word bepaal deur die feit dat die besluitnemers in die onderneming hulle in die eerste plek moet verantwoord aan die aandeelhouers en ander belanghebbendes in die onderneming.

Die owerheid, daarenteen, moet hom verantwoord aan die algemene publiek en omdat die implikasies vir die algemene koers van prysstygings van so 'n besluit wat in die eerste plek gerig is op die beskerming van die partikuliere belang van sake-ondernemings, ook hier goed begryp word, sal dit uit die oogpunt van die owerheid as 'n ongesonde besluit beskou word. Die owerheid sal derhalwe moet besluit of hy sulke partikuliere besluite, met hulle implikasies vir die openbare belang, oogluikend sal aanvaar, dan of hy dit sal teengaan of ongedaan maak. Hy kan dit doen, of hy stel hom voor dat hy dit kan doen, omdat in sy vertolking van die besluitnemingsomgewing owerheidsoptredes, in teenstelling tot partikuliere optredes, 'n uitwerking op die ekonomie in die geheel kan hê. Afhangende van die besondere model waarvolgens die leidinggewende owerheidsbesluitnemers die omgewing vertolk, kan die besluit om die inflasie-bevorderende optredes van partikuliere ondernemings teen te gaan, die vorm aanneem van, sê, 'n

beperkende fiskale en monetêre beleid, 'n prys- en loonbevriesing, of 'n prys- en inkomensbeleid. Ongeag watter vorm die owerheidsoptrede aanneem, kan aanvaar word dat dit die verwesentliking van minstens sommige partikuliere doelwitte in die wiele sal ry. So 'n owerheidsbesluit sal derhalwe vanuit die partikuliere sektor nie ongekwalifiseerd in 'n gunstige lig beoordeel word nie.

'n Tweede soort voorbeeld hou verband met die mate waarin partikuliere ondernemings die verwesentliking kan help bevorder van owerheidsdoelwitte met betrekking tot die voorsiening van dienste soos huisvesting, individuele gesondheidsorg, opvoeding en opleiding. Hierdie is nie suiwer kollektiewe dienste nie en party daarvan word normaalweg deur die partikuliere inisiatief op 'n winsgrondslag voorsien. Dit het egter vry algemeen in die westerse lande die gebruik geword dat die owerheid daarvoor verantwoordelikheid aanvaar ten opsigte van sekere inkomstegroepe en dit uit belastingbronne subsidieer. In Suid-Afrika is daar in die jongste tyd gepoog om die partikuliere inisiatief aktiewer te betrek by die voorsiening van daardie deel van hierdie dienste waarvoor die owerheid tot nog toe die verantwoordelikheid aanvaar het. Om nou van die partikuliere inisiatief te verwag om hierdie voorsieningsrol oor te neem op dieselfde finansiële grondslag as wat die owerheid dit tot nog toe gedoen het, sou verg dat die partikuliere besluitneming in hierdie verband volgens drasties verskillende beginsels plaasvind as wat gewoonlik daarby geld. Sakeondernemings sou dan byvoorbeeld moet besluit om op die voorsiening van huisvesting aan persone in die laerinkomstegroepe 'n beduidend laer wins te aanvaar as op die voorsiening van huisvesting aan die hoër-inkomstegroepe. Weereens omdat die besluitnemers in sulke ondernemings hulle onder meer aan die ondernemings se aandeelhouers moet verantwoord, lyk dit onwaarskynlik dat hulle aan 'n breë front so sal besluit. As aan die verwagtings wat op hierdie terrein aan die partikuliere sektor gestel word, voldoen moet word, verg dit derhalwe dat die owerheid maatreëls neem wat spesifiek daarop gemik is om die partikuliere sektor in staat te stel om by die voorsiening van hierdie dienste 'n vergelykbare opbrengs te behaal as op hulle ander aktiwiteite.

Uit hierdie voorbeelde behoort duidelik te blyk dat die projeksie van die besluitnemingsraamwerk van die openbare sektor op die partikuliere sektor, of andersom, tot belangrike teleurstellings kan lei van die verwagtings wat in die een sektor van die ander gekoester word. Om sulke teleurstellings te vermy, verg 'n duidelike wedersydse begrip van die besluitneming in die twee sektore.

7. Die deurvoering van besluite

Vir 'n belangrike deel spruit die ongunstige wedersydse beoordeling in die een sektor van die besluitneming in die ander een nie soseer uit 'n gebrekkige begrip van die raamwerk waarin die besluitneming in elke van die twee sektore plaasvind nie, maar eerder uit 'n ontoereikende deurvoering van besluite. Hierdie toedrag van sake kan gewoon veroorsaak word deur 'n tekort aan werkkragte of kundigheid by die instelling wat vir die deurvoering van die besluit verantwoordelik is. Dit kan egter ook regstreeks voortspruit uit die aard van sommige van die elemente van besluitneming wat hier beskryf is. As daar byvoorbeeld 'n onduidelike artikulasie van doelwitte is, en as daar boonop 'n verskeidenheid van individue en koalisies van individue by die besluitneming betrokke is, dan spreek dit vanself dat wedersyds onversoenbare besluite geneem kan word. Mededingende besluitnemingskoalisies gepaard met onduidelik geartikuleerde doelwitte word by uitstek aangetref in burokratiese opsette waarin daar in die laer en middelvlakke van 'n organisasie groter kontinuïteit van posbekledings is as op die leidinggewende vlakke. In 'n onlangse evaluasie van die besluitnemingsproses in die Departement van Verdediging in die Verenigde State som P.J. Parker dit soos volg op:[5]

> '. . . when decisions are imposed from the top . . . which . . . take a long time to carry out, there are frequent opportunities to change the decision to conform to the beliefs of those at lower levels charged with implementation.'

Veral waar daar ook nog verskille is tussen die doelwitte wat op die laer en middelvlakke van verskillende afdelings van 'n organisasie nagestreef word, kan die effektiewe deurvoering van besluite feitlik onmoontlik word. Pogings tot die deurvoering van die een besluit kan dan die deurvoering van ander besluite belemmer of selfs onmoontlik maak. Soos vroeër betoog, mag daar gronde voor wees om te aanvaar dat 'n ondubbelsinnige artikulering van doelwitte moeiliker by die openbare as by die partikuliere besluitneming verkry word. Daarby word die voorkoms van burokrasieë in die oë van die algemene publiek vry algemeen met die openbare sektor geassosieer.

Daarteenoor is dit 'n algemene opvatting dat hierdie kombinasie van omstandighede nie juis in die partikuliere sektor aangetref word nie en dat besluite daar gevolglik altoos effektiewer deurgevoer word as in die openbare sektor.

Vir sover partikuliere ondernemings aan die dissiplines van mededinging in die mark blootgestel is, kan inderdaad aanvaar word dat so 'n burokratiseringsproses hom daar moeiliker kan vestig. In sulke omstandighede sal 'n versuim om uitvoering te gee aan besluite gerig op die verwesentliking van die ondernemingsdoelwitte betreklik gou die voortbestaan van die ondernemings in gevaar stel. Daar is derhalwe 'n deurlopende aansporing om sulke versuime reg te stel.

Maar nie alle partikuliere ondernemings is egter so sterk aan die dissiplines van die mark blootgestel nie. Die neiging tot konsentrasie van die beheer oor bepaalde bedryfstakke wat hom veral in 'n betreklik klein volkshuishouding soos Suid-Afrika s'n voordoen, kan die uitwerking van daardie dissiplines aanmerklik verswak. Al kom dit miskien geredeliker in die openbare sektor voor, is die gebrekkige deurvoering van besluite as gevolg van so 'n burokratiseringsproses nie heeltemal vreemd aan ondernemings in sulke bedryfstakke nie.

Daar is egter nog 'n rede waarom dit aan die effektiewe deurvoering van besluite in die openbare sektor meer tekort kan skiet as in die partikuliere sektor. Dit gaan hier om die aard van die instrumente wat in die twee sektore aangewend kan word vir die deurvoering van besluite.

In die partikuliere sake-onderneming kan besluite gewoonlik regstreeks opgevolg word met die aanwending van middele om 'n gestelde doelwit te bereik – as byvoorbeeld besluit word om die produkreeks van die onderneming te

wysig, lê dit in die vermoë van die bestuur om die aanwending van fondse en werkkragte ooreenkomstig te herrangskik. In die openbare sektor is dit ook tot sekere hoogte so, maar vir 'n groot deel is die owerheid vir die verwesentliking van sy doelwitte afhanklik van die besluite en optredes van ondernemers, persone en groepe wat nie noodwendig aan sy wense uitvoering gee nie – hy kan hulle maar net aanmoedig om op sekere maniere, en hulle verbied of ontmoedig om op ander maniere op te tree. As die owerheid wil hê dat ondernemings meer moet investeer, of dat verbruikers meer duursame verbruiksgoedere moet koop, kan hy byvoorbeeld 'n ekspansionistiese monetêre beleid volg wat krediet geredeliker beskikbaar kan laat kom en rentekoerse kan laat daal, of as hy die teenoorgestelde wil bereik, kan hy die monetêre beleid omkeer. Afgesien daarvan dat hy vanweë die aard van die betrokke instrumente nie eers volslae sekerheid het dat die beskikbaarheid van krediet en die rentekoerse sal beweeg soos dit sy bedoeling is nie, kan hy maar net veronderstel dat die ondernemers en die verbruikers sal reageer soos hy dit wil hê – hy kan hulle nie 'n opdrag gee om dit te doen nie.

Hoewel dit nie die bedoeling is om oneffektiwiteit by die deurvoering van besluite in die openbare sektor goed te praat nie, blyk dus dat daar bepaalde redes is waarom dit in die openbare sektor soms moeiliker mag wees om besluite ten uitvoer te bring. Vir sover dit wel so is, is dit 'n argument daarvoor dat die bestek van die openbare sektor so ver moontlik beperk behoort te bly ter wille van die effektiewe deurvoering van besluite. Op sy beurt veronderstel dit dat konsentrasieneigings wat tot burokratisering in die partikuliere sektor bydra, ook so ver as moontlik teengegaan moet word.

8. Slot

Die uitgangspunt vir hierdie rede was dat dit belangrik is dat die besluitnemers in die partikuliere sektor 'n goeie begrip moet hê van die besluitnemingsprosesse in die openbare sektor, en andersom. Sonder so 'n wedersydse begrip word die teleurstelling wat besluite, en die deurvoering daarvan, in die een sektor vir belanghebbendes in die ander sektor meebring, in die geheel toegeskryf aan traagheid, onvermoë of kwaadwillige motiewe. Met 'n goeie wedersydse begrip bestaan daar 'n beter kans dat regstelbare versuime in die een sektor wat sulke teleurstellings in die ander sektor veroorsaak, wel reggestel sal word. Dit kan ook 'n grondslag help vorm vir 'n meer verantwoordbare omskrywing van die bestek van besluitneming en optrede van die openbare en partikuliere sektore in 'n gemengde volkshuishouding soos Suid-Afrika s'n.

Die beskrywing en vergelyking van die besluitnemingsproses in die openbare en partikuliere sektore wat hier gegee is, kan nie naastenby op volledigheid aanspraak maak nie. Dit was egter die bedoeling daarmee om aan te toon dat die bestek en doelwitte van besluitneming in hierdie twee sektore, die omgewing waarin daardie besluitneming plaasvind en die vereenvoudigde voorstellings wat vir die doeleindes van besluitneming van daardie omgewing gemaak kan word, die identifisering van moontlike wyse van optredes vir openbare en partikuliere besluitneming en die faktore wat op die deurvoering van besluite in die twee sektore 'n invloed uitoefen, vir sowel die partikuliere as die openbare sektor belangrike aangeleenthede is. Dit is dus aangeleenthede wat in die navorsings- en doseringsprogram van 'n skool vir bedryfsleiding tuis is. Vir sover 'n kennis van die Ekonomie tot 'n insig in hierdie sake kan bydra, soos dit ongetwyfeld kan doen, bied dit ook 'n regverdiging vir die aanbieding van Ekonomie as 'n vak in so 'n skool.

Summary

Since South Africa has a mixed economic system, in which both private and public decision-making play significant roles, the interaction between these two modes of decision-making is a legitimate subject for scientific investigation. A clearer understanding of the nature of decision-making in the two sectors can help avoid the frustration of expectations that each have of the other.

The main elements of decision-making, *viz.* its scope, environment, the models that the decision-makers construct of that environment, its solution, and its implementation, all differ significantly between the private and public sectors.

Whereas in the classical economic view the legitimate scope of public decision-making is limited to laying down and refereeing the ground rules of the market mechanism and to the provision of truly collective goods and services, and that of private decision-making to the provision of non-collective goods and services, the limit has been overstepped from both sides. Consequently, the distinction between the aims of decision-making in the two sectors has also become vaguer. These tendencies are related to changes over time in the participation in decision-making in the two sectors, reflected in the broadening of political participation and in the increasing variety of stakeholders in business enterprises, respectively. One result is that, perhaps more so in the public sector than within individual private enterprises, a clear choice between conflicting objectives canvassed by different interest groups is often avoided, and the effectiveness of decision-making therefore blunted.

Although many of the physical, social, institutional, economic, and other elements of the decision-making environment are identical for the public and private sectors, the part of that environment which cannot be influenced by the decision-maker is much larger for the private than for the public sector. This is so because public actions are part of the external environment within which the private decision-maker must function. The public decision-maker must always take into account the effects of his decisions on the society or economy as a whole, while the private decision-maker is primarily concerned with the effect of his decision on the particular firm, organization, or person whose decision it is.

Similarly, although the econometric or other models that private and public decision-makers use of their environment, may formally look alike, they will tend to give different weights to particular aspects of those models. Thus, it is not unusual for public and private diagnoses of the economic situation to be identical, but at the same time for the public and private sectors to differ strongly on the policies that would be appropriate to deal with the situation.

Because of the differences in their objectives, their exposure to their environment, and the models of the environment that they employ, public and private decision-makers will often also come to different solutions for decisions they

may have to make about the same matter. In respect of inflation, for example, the private decision-maker will tend to opt for pricing decisions based on the replacement cost of assets, with a view to ensuring the continuity of his enterprise, even though he may well understand the public decision-maker's concern that if all private decision-makers should come to such a solution the perpetuation of inflation is ensured. A sound decision from the private point of view is therefore an unsound one from a public point of view. Similarly, the demand that is frequently voiced from the public sector that the private business sector should take a bigger part in the provision of services such as low-cost housing and education, is bound to have disappointing results if such a role is to require the private sector to abandon its normal decision criteria such as returns on investments.

The implementation of decisions, once made, can be frustrated by shortages of manpower, deficiencies in know-how, or by the nature of some of the elements of decision-making described here. Aims that are not clearly articulated, and the existence of competing coalitions of interests within decision-making organizations, are bound to lead to inconsistent decisions and the ineffective carrying out of at least some of those decisions. Such circumstances are most typical in bureaucratic systems, and to the extent that such systems are more prevalent in the public sector, the implementation of public decision-making may tend to be less effective than that of private decision-making. However, the tendency towards the concentration of control in a number of branches of the private sector in South Africa provides the opportunity for bureaucratic systems to gain a foothold there as much as in the public sector, with similar implications for the effectiveness with which decisions can be implemented.

Decision-makers in the private sector do, however, have the advantage of more direct control over the carrying-out of their decisions than their counterparts in the public sector. The latter have to rely to a much larger extent on indirect measures to implement their decisions, and apart from the fact that their control over those measures is usually far from perfect, their expectations about the reactions of those actors whose behaviour they try to influence, can easily be disappointed.

Verwysings

1. Brand, S.S. *Die Ekonomiese Orde in Suid-Afrika* (Publikasiereeks van die Randse Afrikaanse Universiteit, A 127, Johannesburg, 1981).
2. Vgl. Hague, D.C. *Managerial Economics: Analysis for Business Decisions* (Londen, 1971), hoofstukke 1 en 2.
3. Peacock, A. 'Germany as a Testing Ground,' p. 4 in *Papers of the Mont Pèlerin Society 1982 General Meeting* (Berlyn, 1982).
4. Meade, J.E. *The Controlled Economy* (Londen, 1971), p. 20.
5. Parker, P.J. 'Issues of Efficiency in Defense,' pp. 11 – 12 in *Papers of the Mont Pèlerin Society*.