

Economisch-Statistische Berichten

★
Centralisatie
en
Decentralisatie
een
evenwichtsprobleem
★

UITGAVE VAN HET NEDERLANDSCH ECONOMISCH INSTITUUT

38e JAARGANG

No 1903

WOENSDAG 18 NOVEMBER 1953



1806 1863

KAS-ASSOCIATIE N.V.

SPIJSTRAAT 172

AMSTERDAM

Voorschotten op effecten en
schatkistpromessen

BETALEN • BEWAREN • BEHEREN

BERICHT

Ook voor de E.-S.B. van 1953 zijn weer banden beschikbaar tegen de prijs van f4,25.

Uw bestelling gelieve U te richten aan: Kon. Ned. Boekdrukkerij H. A. M. Roelants, Postbus 42, Schiedam.

Nationale Handelsbank, N.V.

Amsterdam - Rotterdam - 's-Gravenhage

Alle Bank- en Effectenzaken



Een symbool

van veiligheid!

KAPITAALVERZEKERING MET UITGEBREIDE RISICODEKKING

Zonder premieverhoging:

- * **Dubbele uitkering**
bij overlijden tengevolge van een ongeval
- * **Extra uitkering**
bij overlijden na langdurige ziekte

Medeverzekering van het invaliditeitsrisico op zeer billijke voorwaarden.

Uitsluitend bij de

**ZWITSERSCHE MAATSCHAPPIJ
VAN LEVENVERZEKERING EN LIJFRENTEN**

HERENGRACHT 500 - AMSTERDAM-C. - TEL. 37171



R. MEES & ZONEN

A° 1720

BANKIERS & ASSURANTIE-MAKELAARS

ROTTERDAM

AMSTERDAM - 's-GRAVENHAGE
DELFT - SCHIEDAM - VLAARDINGEN

EERSTE NEDERLANDSCHE

Verzekering-Mij. op het Leven en tegen invaliditeit N.V.

Aanpassing van ondernemingspensioen-
en spaarfondsen aan de
NIEUWE WETTELIJKE BEPALINGEN

Kantoor: Bellevuestraat 2, Dordrecht, Telefoon 01850-5345

ECONOMISCH- STATISTISCHE BERICHTEN

Uitgave van het Nederlandsch Economisch Instituut

Adres voor Nederland: Pieter de Hoochweg 120, Rotterdam-W.
Telefoon 38040. Giro 8408.

Bankiers: R. Mees en Zoonen, Rotterdam.

Redactie-adres voor België: Dr J. Geluck, Zwijnaardse
Steenweg 357, Gent.

Abonnementen: Pieter de Hoochweg 120, Rotterdam-W.

Abonnementprijs, franco per post, voor Nederland en de
Uniegebieden en Overzeese Rijksdelen (per zeepost) f 26,—,
overige landen f 28,— per jaar. Abonnementen kunnen
ingaan met elk nummer en slechts worden beëindigd per
ultimo van het kalenderjaar.

Losse nummers 75 cts.

Aangetekende stukken in Nederland aan het Bijkantoor
Westzeedijk, Rotterdam-W.

Advertenties. Alle correspondentie betreffende advertenties
te richten aan de Koninklijke Nederlandsche Boekdrukkerij
H. A. M. Roelants, Lange Haven 141, Schiedam (Telefoon
69300, toestel 1 of 3).

Advertentie-tarief f 0,30 per mm. Contract-tarieven op aan-
vraag. Rubrieken „Vacatures” en „Beschikbare krachten”
f 0,60 per mm (dubbele kolom). De administratie behoudt
zich het recht voor om advertenties zonder opgaaf van
redenen te weigeren.

Nederlands studiecentrum voor doelmatige bedrijfsleiding

In de achter ons liggende week heeft de Nederlandsche Economische Hoogeschool te Rotterdam een internationale studieconferentie georganiseerd met als onderwerp „Balance between Centralization and Decentralization in Managerial Control”.

Dit vraagstuk, algemeen ingeleid door een eminent geleerde, Mr E. F. L. Brech, Senior Consultant van Urwick, Orr and Partners Ltd, Londen, belicht voor het bedrijfsleven door Prof. E. Dale, Columbia University, en voor de organisaties van regeringsadministraties door Mr J. R. Simpson, Director of Organization and Methods Division of H.M. Treasury, Londen, heeft de management-functie in het middelpunt van de belangstelling gebracht. De behandeling van het vraagstuk in de discussies, waaraan naast prominente geleerden, praktische bedrijfs-mensen deelnamen en de menselijke, psychologische en sociale aspecten volledig tot hun recht kwamen, hebben eens te meer duidelijk doen uitkomen, hoe complex de functie van de moderne manager is geworden.

Van het centrum, waarin de manager zetelt, uit, worden door de decisies de activiteiten van het geheel geleid en gestimuleerd en wordt tevens de uitvoering dezer besluiten bewaakt en gecorrigeerd. Deze taak is zwaar en vereist naast aanleg, *voorbereiding*.

Toen, tijdens de jaarvergadering 1951 van de Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel, door Dr P. Rijkens een prae-advies uitgebracht, over de mogelijkheden ter verhoging van de nationale productie, wees hij op de noodzaak zo snel en zo doeltreffend mogelijk te voorzien in de leemte, welke bestaat in de opleiding van onze toekomstige ondernemers en bedrijfsleiders. Deze behoeven een verbreding van hun blik op, en een verdieping van hun inzicht in de bedrijfsproblemen, alsmede een verdere ontwikkeling van hun vermogen om de algemene problemen, die zich bij de leiding en het doelmatige beheer van een bedrijf voordoen, tot een goede oplossing te brengen.

Dit initiatief van Dr P. Rijkens, overgenomen door Ir J. T. Duyvis, voorzitter van de Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel, leidde tot de oprichting van de Stichting Nederlands Studiecentrum voor Doelmatige Bedrijfsleiding door een aantal vooraanstaande Nederlandse ondernemingen. Het doel van het Studiecentrum is te voorzien in de behoefte aan opleiding en vorming van jongere krachten, al dan niet academisch gevormd, en reeds gedurende enige tijd in het bedrijfsleven werkzaam, bekwaam en geschikt voor het vervullen van leidende functies. Het programma, dat de deelnemers aan de door het Centrum te organiseren cursussen zal worden geboden, zal op de practijk van het bedrijfsleven zijn gericht, terwijl de grondslagen er van wetenschappelijk verantwoord zullen zijn; het zal een synthese van practijk en wetenschap zijn. Het streven van het Centrum zal er in de eerste plaats op gericht zijn, de deelnemers der cursussen de achtergrond van de problemen te tonen en hen vertrouwd te maken met de beginselen, welke ten grondslag liggen aan de vraagstukken van de leiding, de organisatie en de economie van het bedrijf. De nauwe samenwerking tussen de vertegenwoordigers van het Hoger Onderwijs en de vertegenwoordigers van het bedrijfsleven in bestuur en curatorium garanderen de verwezenlijking van deze doelstelling.

De zwaarste last van de manager, het nemen van risico, verbonden aan het nemen van besluiten, kan worden verlicht door de manager kennis en begrip bij te brengen van al datgene, wat nodig is, om het besluit zo verantwoord als mogelijk te maken. Grondige kennis van de vraagstukken van leiding, organisatie en controle, zullen de grootst mogelijke efficiency in het bedrijf en het moreel van de medewerkers bevorderen.

Dit is de bijdrage, welke het Nederlands Studiecentrum voor Doelmatige Bedrijfsleiding zich voorstelt te leveren aan de verhoging van de productiviteit in Nederland.

Rotterdam.

H. KREKEL.

INHOUD

	Blz.		Blz.
Nederlands studiecentrum voor doelmatige bedrijfsleiding, door H. Krekel	923	Centralization versus decentralization in government organization, door Dr H. A. H. Kranenburg	930
Centralization and decentralization in economic policy, door Prof. Dr J. Tinbergen	925	The human, psychological and social aspects connected with the problem of centralization versus decentralization, door W. de Tombe	933
Balance between centralization and decentralization in managerial control, door Drs C. van den Berg	926	Het nieuwe wetsontwerp betreffende de financiële verhouding tussen het Rijk en de gemeenten, door Drs H. M. Franssen	935
Centralisatie versus decentralisatie in de onderneming, door Drs J. C. Brezet en Drs R. Slot.	928	Geld- en kapitaalmarkt, door Drs J. C. Brezet.	936
		Recente economische publicaties	938

COMMISSIE VAN REDACTIE: Ch. Glasz; H. W. Lambers; J. Tinbergen; F. de Vries; C. van den Berg (secretaris). Redacteur-Secretaris: A. de Wit. Assistent-redacteur: J. H. Zoon.

COMMISSIE VAN ADVIES VOOR BELGIË: F. Collin; J. E. Mertens; J. van Tichelen; R. Vandeputte; A. Vlerick.

DE ARTIKELN VAN DEZE WEEK

Prof. Dr J. TINBERGEN, Centralization and decentralization in economic policy.

Essentieel voor iedere vorm van economische politiek is het gebruik van instrumenten van economische politiek door een aantal „policy-makers”. Door het hanteren van de instrumenten trachten de „policy-makers” de aan hen toevertrouwde belangen te behartigen; zij trachten hun nut te maximaliseren. Beslissend in het probleem van centralisatie is het effect dat de hantering van een instrument door een „policy-maker” heeft op de nuttigheden van andere „policy-makers”. In dit opzicht kunnen worden onderscheiden: de ondersteunende, tegenstrijdige, neutrale en onzekere elementen, al naar gelang de werking van de gevolgen van de hantering van een instrument op het nut van andere „policy-makers”. Centralisatie is wenselijk voor de ondersteunende en de tegenstrijdige instrumenten, terwijl decentralisatie wenselijk is voor de neutrale. Centralisatie van het gebruik van ondersteunende en van tegenstrijdige instrumenten is gewenst omdat ze resp. te weinig en te veel worden gebruikt. Vervolgens worden enige voorbeelden gegeven, hoe de mate van centralisatie geregeld moet zijn.

Drs C. VAN DEN BERG, Balance between centralization and decentralization in managerial control.

Schrijver zet de opzet uiteen van de internationale studieconferentie, welke de Senaat van de Nederlandsche Economische Hoogeschool organiseerde ter gelegenheid van het achtste lustrum van de hogeschool. Het verbaast schrijver, dat bij de behandeling van het onderwerp „Balance between centralization and decentralization in managerial control” geen aandacht is geschonken aan de problematiek van en de ervaringen opgedaan bij de kartelling en de totstandkoming van organen als de Kolen en Staal Gemeenschap. Vervolgens geeft schrijver een résumé van de inleidende lezing, gehouden door Mr E. F. L. Brech.

Drs J. C. BREZET en Drs R. SLOT, Centralisatie versus decentralisatie in de onderneming.

Tijdens het gedeelte van de internationale studieconferentie, waarbij gesproken werd over centralisatie versus decentralisatie in de onderneming legde Prof. E. Dale de nadruk op de met centralisering resp. decentralisering gepaard gaande additionele opbrengsten en kosten. Prof. Dr H. J. van der Schroeff had als grondslag voor zijn betoog een theoretisch wetenschappelijke approach gekozen. Drs W. Vonk beschouwde het onderwerp vooral van uit de praktische zijde en legde daarbij veel nadruk op de zeer grote betekenis, die de menselijke factor voor het onderhavige vraagstuk heeft.

Dr H. A. H. KRANENBURG, Centralization versus decentralization in government organization.

Schrijver geeft een overzicht van de lezing van de heer Simpson over „Centralization versus decentralization in government organization” en de discussies daarover van de heer Simpson gevoerd door de heer R. Grégoire, Prof. Dr D. Simons en Dr C. van den Berg. Alle sprekers erkenden dat de mate van decentralisatie afhankelijk is van de omstandigheden en dat het streven naar decentralisatie staat of valt met het beschikken over een ambtenarencorps met hoge kwaliteiten. De sprekers verschilden in hoofdzaak van opinie omtrent de mate van decentralisatie.

W. DE TOMBE, The human, psychological and social aspects connected with the problem of centralization versus decentralization.

Schrijver schenkt in dit artikel aandacht aan de lezing van Dr G. L. Lippitt over „The human, psychological and social aspects connected with the problem of centralization versus decentralization”, gehouden op de internationale studieconferentie en de discussies die zich naar aanleiding daarvan ontwikkelden.

Drs H. M. FRANSSEN, Het nieuwe wetsontwerp betreffende de financiële verhouding tussen het Rijk en de gemeenten.

Een probleem waarvoor de aangeboden regeling, betreffende de financiële verhouding tussen het Rijk en de gemeenten voor de jaren 1953, 1954 en 1955, nog geen oplossing geeft, is het realiseren van de verantwoordelijkheid van de plaatselijke bestuurders in de financiële verhouding. Het wetsontwerp wekt op sommige punten de indruk, dat de Regering de voordelen van het accres in de opbrengst van de rijksbelastingen voor zichzelf wenst te behouden. Schrijver vraagt zich af, of dit juist is van de Regering. Schrijver betwist de stelling in de Memorie van Toelichting, dat het wetsontwerp enkele elementen inhoudt, welke rechtvaardigen het te bestempen als een eerste stap op de weg van een geleidelijke overgang van de noodregeling naar een meer duurzame regeling. Vervolgens doet hij enkele suggesties aangaande een definitieve regeling.

SOMMAIRE

Prof. Dr J. TINBERGEN, Centralisation et décentralisation en politique économique.

L'auteur examine quelles sortes d'instruments de politique économique exigent la centralisation et quelles la décentralisation. L'écrivain éclaire ceci de quelques exemples.

Conférence internationale sur „Balance between centralization and decentralization in managerial control”.

A l'occasion du 8ème lustre de la Nederlandsche Economische Hoogeschool le sénat a organisé les 11, 12 et 13 novembre derniers, une conférence d'études internationale. Mr E. F. L. Brech a fait la conférence d'introduction sur „Balance between centralization and decentralization in managerial control”. Le professeur E. Dale fit lecture sur „Centralization versus decentralization in private enterprise”, Mr J. R. Simpson sur „Centralization versus decentralization in government organization” et, en clôture, Mr Lippitt traita „The human, psychological and social aspects connected with the problem of centralization versus decentralization”. Dans les articles des Drs C. van den Berg, Drs J. C. Brezet et Drs R. Slot, Dr H. A. H. Kranenburg et W. de Tombe, l'attention est portée sur ces conférences.

Drs H. M. FRANSSEN, Le nouveau projet de loi concernant le comportement financier entre le Royaume et les communes.

L'auteur commente ce projet de loi portant sur les années 1953, 1954 et 1955.

Centralization and decentralization in economic policy

One of the basic questions of organization is that of the centralization or decentralization of certain activities or functions. We find it in business as well as in administration and within the single unit as well as between the units. In other terms, the problem may be said to be vital both to the business manager and to the politician; and, as far as the latter is concerned, both for national and for international policy. The subject, in addition, is a topic of the day. In international policy there are the problems of integration, as they are now often called, which in the end are problems of centralization; but also many problems not usually so denominated are, in fact, of the same type. In national economic policy many issues also are, in essence, of the same category. The post-war discussion in various quarters about „plan or no plan” in fact referred to the problem — not whether there should be planning at all — but what degree of centralization there should be in planning. What activities may be left to the individual, to private or semi-private organizations; and what other activities can be performed adequately only by the government? The problem is not an economic one-only; as has already been pointed out, it exists just as much in pure administration. We need only to remind the reader of the question of the autonomy of local authorities to illustrate this point.

If an economist is going to make some remarks on this problem he will have to be aware of the normative character of any answer to the question. That is to say, that he will not be able to base his answer on economic analysis only. Any question of economic policy will always, upon closer consideration, imply a choice between the interests of different individuals or groups for which economic science as such cannot serve as a basis. If only the reader is aware of this and is warned at the point where the choice is made, no harm is done; and it may even be useful to ask an economist for his (private) opinion, since he is perhaps more accustomed to think of the subject than some others.

Essential to any form of economic policy is the use made by a number of policy-makers, of *instruments of economic policy*. If we take international economic policy as a first example, the policy-makers may be the various governments, and their instruments are their expenditures, their taxes, their import duties and restrictions; in a rough picture we may also count as such the bank rate, thus, for the sake of simplicity, incorporating the central bank in the government machine. In some countries even wage policy may be said to be an instrument of government policy. If we instead would consider the national political arena — from the economic point of view — more closely, we might consider as separate policy-makers the government — or even the various ministries — the Central Bank and certain organized groups like the trade unions and farmers' organizations; and this list is not complete. In this case also, each of the policy-makers manipulates one or more instruments. By handling these instruments policy-makers try to serve the interests entrusted to them; in more solemn scientific language, they may be said to maximise their welfare function, or satisfaction, or utility. In order to stay as far as possible from emotional associations, we will use the word utility, but in the most general way, implying also welfare elements. It is true that such utility is, in principle, a rather evasive sort of concept, dependent on subjective valuations of the policy-makers. Usually, however,

it will depend on certain less evasive phenomena, most of which are pretty clearly defined. For an entire country, such phenomena as real income per head, employment, balance of payments surplus and investment level will be important criteria of its utility function. For separate agencies or groups of the population the criteria will refer to their special responsibilities.

Decisive in the problem of centralization is the effect which the manipulation of any instrument by any policy-maker has on other policy-makers' utilities. In this respect various cases may be distinguished.

The effects of any instrument on the utility of its own policy-maker may be parallel to those on the utilities of the others — such instruments we will call „*supporting*”. Or the effects of an instrument on the utilities of the other policy-makers may be opposed to the effects it has „at home” — this type we will call „*conflicting*”. There will be an intermediate category of instruments whose influence on other policy-makers' utilities will be practically absent, to be called „*neutral*”. Finally, there will be instruments whose effects on „other” utilities will diverge among themselves; they will be called „*uncertain*” instruments.

Examples may illustrate this subdivision. As an example of a supporting instrument we may cite the instrument of public expenditure. Public expenditure will, in times of depression, increase production both at home and abroad; in times of full employment, it will cause inflation at home as well as abroad; the effects at home and abroad obviously are parallel. On the other hand, the wage rate of any country will have influences on the economy of foreign countries opposed to the effects on the home economy; a reduction will have a favourable influence on employment at home but make the situation for other countries more difficult. This is an example of a conflicting instrument. Instruments only affecting the distribution of income inside one country or one group usually will have little influence on other countries, since their effects along different channels will approximately cancel out. Still other instruments, such as the conclusion of a partial customs union, will have favourable effects at home as well as in some other countries but unfavourable in other countries; this, therefore, represents an uncertain instrument. Apart from all this, it will sometimes depend on circumstances what exactly are the consequences of manipulating an instrument. Therefore no classification can be universally valid.

The classification of instruments just given seems to be useful for the analysis of the problem of centralization of economic policy. We may start our analysis by putting the question: *in what respect will a centralized policy be different from a decentralized one?* In answering this question we will assume that there is no systematic difference between the valuations of the sector policy-makers and the valuations of the central policy-maker; the only difference being that the latter has a larger „area” of responsibility. In a decentralized situation there will be a tendency for the sector policy-makers to use some instruments relatively more often and more intensively and some others relatively less than the central policy-maker would do in a centralized situation. They will tend to use conflicting instruments more, because the advantages to their own sector are of importance to them whereas the disadvantages to the other sectors are not. They will, on the other hand, tend to make less

use of supporting instruments than a central policy-maker in a centralized state, since of the effects on other countries or sectors do not interest the sector policy-makers as much as they will a central authority. However, there will not be much difference between a centralized and a decentralized state, as far as the application of neutral instruments is concerned. As to the uncertain ones, a general statement cannot be made. Detailed analysis will be needed and the results will be different in different cases.

The statements just made may help us to formulate *recommendations as to the most desirable degree of centralization*. Such recommendations always depend, however, on our own valuations of the different elements of welfare. What we assume here is simply that the central policy-maker's valuations coincide with ours. This being so, *centralization seems desirable for both the supporting and the conflicting instruments*, whereas *decentralization seems desirable for the neutral ones*. Centralization of the use of supporting instruments is desirable since they are used too little, and centralization of the application of conflicting measures is desirable since they are used too much. The neutral instruments can safely be left in the hands of the sector policy-makers, since they will generally do no harm to others. The character of the centralization advocated for supporting instruments is quite different, it will be understood, from the character of the centralization recommended for conflicting ones. The former may be called *positive centralization*, i.e., centralization with the aim of actually using the instruments, whereas the latter may be called *negative centralization*: the aim rather being to rule them out.

It is less easy, of course, to say what has to be done with the uncertain instruments. Here, as was already observed, special investigation as to the effects inside and outside the sector applying them will be necessary.

* * *

Is it possible to use this general argument for the solution of any specific problems of centralization at stake nowadays? This we may try to make clear by some tentative applications. It will be found to be in agreement with current opinion in our country that in the field of international economic integration, *import restrictions and import duties will, generally speaking, have to be ruled out*. Centralization, and in particular negative centralization, seems appropriate here, since these two instruments are essentially conflicting ones in our terminolo-

gy. There may be exceptions for temporary and localised difficulties which would lead us too far afield if fully discussed here.

Another conclusion, which would seem to be in agreement with current opinion, is that *measures of internal redistribution of income as far as they do not affect the economic situation of other countries — details of the income tax or of social security regulations — should be left in the hands of national governments*.

A third conclusion, already accepted since the establishment of the International Monetary Fund and in a sense confirmed with the creation of E.P.U., is that *autonomous changes in exchange rates are undesirable*, since, generally speaking, this instrument also constitutes a conflicting one.

One other conclusion will not meet with such general agreement at the present stage of integration. Nevertheless, it seems worth while to formulate it and by so doing summarize the arguments in its favour. This conclusion refers to the centralization of certain decisive elements of *employment policy*, namely, the application of *government finances* to this effect. From our foregoing illustrations of the concept of supporting instruments the reader will have seen that we consider government expenditure essentially as such an instrument and that therefore, a centralization of this type of economic policy is desirable. In principle this has been recognised by all United Nations recommendations relating to this field. The practical steps taken are, however, only very hesitant ones. Also, European economic cooperation has not yet reached the level at which a centralized financial policy has been accepted. We feel, nevertheless, that central decisions, or at least negotiations, about what the deflationary or inflationary gap in any country's government finances ought to be in any specific year or half-year, are a necessary basis for a sound employment policy. If, so far, no trouble has occurred without such a policy, it is because of the succession of reconstruction and armament programs. Were they to come to an end — which is to be hoped — the problem would face us in its full extent.

These illustrations of our general train of thought may suffice for the moment. Other applications may be given; in fact, the argument is quite general and refers to any instrument of economic policy. These further applications may, however, be postponed until they come up in their own right.

Haverford.

J. TINBERGEN.

Balance between centralization and decentralization in managerial control

Op 8 November vierde de Nederlandsche Economische Hoogeschool haar veertigste verjaardag. Ter gelegenheid van deze gebeurtenis organiseerde de Senaat een internationale studieconferentie met als onderwerp: „Balance between centralization and decentralization in managerial control”.

Prominente deskundigen waren uit het buitenland overgekomen, om in een viertal inleidingen de aan dit onderwerp verbonden problemen uiteen te zetten en de stand van zaken in hun land, in het bijzonder met betrekking tot het terrein van hun speciale deskundigheid, toe te lichten; even prominente personen uit buitenland en Nederland waren uitgenodigd om telkenmale de discussies te openen.

De eerste inleiding, gegeven door Mr E. F. L. Brech uit Engeland, droeg een inleidend karakter. De rede van Prof. E. Dale uit de Verenigde Staten had betrekking op de betreffende problematiek in „private enterprise”, terwijl Mr J. R. Simpson de aandacht der talrijke aanwezigen richtte op de aan het onderwerp verbonden aspecten in „government organization”, speciaal wat betreft Engeland. De laatste inleider, Dr G. L. Lippitt uit de Verenigde Staten, besprak de menselijke, psychologische en sociale aspecten van het, onderwerp van de conferentie zijnde, vraagstuk.

De vraag in welke mate de bevoegdheid om beslissingen te nemen het beste kan worden gedelegeerd, is niet van recente aard. Veel is hierover reeds geschreven,

evenals over de middelen om bij decentralisatie toch de eenheid in het beleid zo goed mogelijk te verzekeren. Dat de Senaat van de Nederlandsche Economische Hoogeschool het boven aangegeven onderwerp aan de orde heeft gesteld, vindt, naast de belangrijkheid van het vraagstuk, zijn oorzaak in het feit, dat bij de bestudering van organisaties in de Verenigde Staten na de oorlog is gebleken, dat daar een grotere mate van delegatie van beslissingsbevoegdheid plaatsvindt dan in ons land ¹⁾. De rector magnificus, Prof. Dr B. Schendstok — die het genoegen had om de bezoekers te verwelkomen — sprak dan ook de hoop uit, dat het onderwerp door deze conferentie in het middelpunt der nationale belangstelling zou komen.

De conferentie en de inleiders hadden nauw omschreven onderwerpen, hetgeen door één der sprekers, een vergelijkend trekkend met hetgeen op het gebied van conferenties met betrekking tot organisatievraagstukken gebruikelijk is, zeer verheugend werd genoemd. Door deze nauwe omschrijving, maar ook door de beperkingen, welke de sprekers zich oplegden, bleef een aantal facetten van het centralisatie-decentralisatievraagstuk, welke de laatste jaren steeds maar aan belang winnen, buiten beschouwing.

Op deze conferentie werd door de sprekers bij de behandeling van het vraagstuk steeds uitgegaan van de *principiële mogelijkheid*, dat de bevelvoering vanuit één punt zou kunnen geschieden, waarbij het probleem was in hoeverre delegatie van beslissingsbevoegdheid vanuit de top „naar beneden” mogelijk en wenselijk was. Voor de onderneming is dit in principe juist, evenals voor de organisatie van de Centrale Overheid. Op het gebied van de internationale samenwerking bestaat het vraagstuk van de „balance between centralization and decentralization” evenzeer ²⁾. De bewegingsrichting is hier echter een tegenovergestelde; van decentralisatie moet tot centralisatie worden gekomen. Hoewel dit probleem vele punten van overeenkomst vertoont met het probleem, zoals op de „orthodoxe” wijze gesteld, bestaan er ook verschillen. Mogelijk in de practijk zelfs belangrijke, indien men bijv. nagaat wat men in elk der beide gevallen in feite het eerst voor delegatie in aanmerking zal laten komen.

Het zal na het bovenstaande geen toelichting behoeven dat de op de conferentie aan de orde gestelde problematiek niet in verband is gebracht met de vraagstukken op het gebied van de integratie in het algemeen; de omlijning van het onderwerp sloot dit beslist uit. Het heeft ons echter wel verbaasd dat bij de behandeling van het onderwerp van deze conferentie niet ingegaan is op de problematiek van en de ervaringen opgedaan bij de kartellering en de totstandkoming van organen als de Kolen en Staal Gemeenschap. Ook hier vonden en vindt delegatie van bevoegdheid plaats, maar vanuit een andere uitgangspositie en in een andere richting — nl. van decentralisatie naar centralisatie — dan op deze conferentie in feite als uitgangspunt werd aangenomen. Terwijl toch, naar onze mening, in beide gevallen evenzeer van „managerial control” kan worden gesproken. Door deze beperking heeft de conferentie niet tot resultaat dat het inzicht en de ervaringen welke ten aanzien van het evenwicht tussen centralisatie en decentralisatie „in managerial control” bestaan, voor zover mogelijk, ten volle ten goede kunnen komen aan de problematiek

¹⁾ Men zie o.a.: „Organisatie-methoden en efficiëntie-controle in Amerikaanse bedrijven; een studierapport van een Nederlandse delegatie van de O.E.E.C., gepubliceerd door de Contactgroep Opvoering Productiviteit.

²⁾ Men zie het artikel van de hand van Prof. Dr J. Tinbergen in dit nummer.



HANDEL-MAATSCHAPPIJ

H. Albert de Bary & Co. N.V.

HERENGRACHT 450 · AMSTERDAM

Internationaal handelscontact

Financiering van de buitenlandse handel

(Advertentie)

verbonden aan de delegatie van beslissingsbevoegdheid, zoals deze zich in ruimer verband steeds sterker naar voren dringt ³⁾.

De conferentie heeft wel de grote verdienste dat het vraagstuk, in de vorm zoals eerder aangegeven werd, in het midden der belangstellenden is geplaatst en wel in een belichting van vele zijden ⁴⁾. Dat een enkele spreker betwijfelde, of de behandeling nog tot nieuwe gezichtspunten zou kunnen leiden, achten wij voor de betekenis van deze conferentie dan ook van minder belang.

De taak van Mr. Brech was, door zijn inleiding, een basis te leggen voor de na hem komende sprekers. Geen eenvoudige opgave.

Wat moet men onder decentralisatie verstaan? Een vorm van organisatie, waarin bepaalde verantwoordelijkheden zijn gedelegeerd. Centralisatie daarentegen houdt, strikt genomen, in dat de beslissingsbevoegdheid aan één man is voorbehouden. Afgezien van een eenmanszaak, ontmoet men deze situatie in de practijk uiteraard niet. Meer in het algemeen gezegd houdt centralisatie in dat de beslissingen worden genomen door een groep van functionarissen aan de top. Ook dit zal men echter in de practijk bij de grotere ondernemingen niet in deze uitgesproken vorm zien; enige „power of decision” moet vrijwel steeds naar een lager niveau worden afgestoten, wil men het apparaat draaiende houden.

Men kan niet in het algemeen zeggen in welke mate centralisatie en decentralisatie moet plaatsvinden, dus waar het evenwicht ligt. Dit moet voor ieder geval afzonderlijk worden beoordeeld. Zou men een algemeen richtsnoer willen geven dan kan men zeggen dat: „centralization should be restricted to policies and practices (procedures), using decentralization as the basis for allocating management responsibility in action”.

De spreker was voorstander van decentralisatie. Een dergelijke vorm van organisatie leidt tot een beter gebruik van de mensen die verantwoordelijkheid kunnen dragen en derhalve tot een efficiënter handelen. Het gevaar van decentralisatie is dat de eenheid van beleid (unity of management process) verloren gaat en dat er min of meer zelfstandige afdelingen ontstaan, waarvan de leider slechts bezorgd is voor en geïnteresseerd is in het welzijn van zijn eigen „zaak”. Dit leidt tot inefficiency en dus tot het tegenover gestelde van hetgeen men wil bereiken.

Twee factoren zijn dan ook van grote betekenis voor het slagen van de gedecentraliseerde vorm: enerzijds de bekwaamheid, betrouwbaarheid en opvattingen van de verantwoordelijkheid dragende ondergeschikten; anderzijds

³⁾ Zo zou, naar onze mening, een kartelspecialist een zeer interessante en vruchtbare discussie kunnen voeren met Prof. Tinbergen over zijn ideeën, neergelegd in het reeds eerder genoemde artikel.

⁴⁾ Inleidingen en discussies zullen t.z.t. in druk verschijnen.

de duidelijkheid, stabiliteit en continuïteit van de leiding vanuit de top. Eén van de belangrijkste ervaringen van de laatste tijd is dat alle methoden en technieken welke men kan toepassen om de coördinatie in en de eenheid van het bedrijf te bevorderen, van weinig betekenis zijn indien de ondergeschikten aan wie verantwoordelijkheden zijn gedelegeerd niet in staat of bereid zijn hun „ligging” in het geheel van de onderneming te begrijpen en daarnaar te handelen. Veel wordt geklaagd over het tekort aan personen aan wie men op verantwoorde wijze verantwoordelijkheden kan overdragen. Veel tijd wordt besteed aan de selectie en opleiding van toekomstige functionarissen; in de Verenigde Staten en Engeland is „executive development” een nieuw modewoord.

Door het afstoten van verantwoordelijkheden komt de top niet zonder werk, hij krijgt een andere taak. Zeer in het kort gezegd moet hij leider worden van een team. Hij kan dit door een duidelijke ondernemingspolitiek uit te stippelen en deze bekend te doen maken in alle ledingen. Vaak is een grote moeilijkheid voor het slagen

van de gedecentraliseerde vorm dat een dergelijke politiek niet bestaat, of zo deze er is, dat zij niet voldoende bekend is. De topleiding moet verder aandacht schenken aan de opbouw en werking der organisatie. Een goede afbakening der verantwoordelijkheden, waarbij in het bijzonder gelet moet worden op die van de functionele organen, is hierbij van grote betekenis. Planning, coördinatie, controle en communicatie zullen verder de bijzondere aandacht van de top moeten hebben.

Daarnaast noemde Mr Brech als een belangrijke taak voor de hogere leiding, de zorg welke zij dient te geven aan het personeelsbeleid. Een goede selectie en training van het personeel dat verantwoordelijkheid zal moeten dragen, het wekken en levendig houden van de bereidheid tot samenwerken zijn activiteiten op de betekenis waarvan, volgens de jongste inzichten, niet genoeg de aandacht kan worden gevestigd. Belangrijker dan methoden en technieken om de eenheid te bewaren, is de persoonlijke instelling van de functionarissen.

v. d. B.

Centralisatie versus decentralisatie in de onderneming

Waarschijnlijk ten gevolge van een goede planning, organisatiedeskundigen als hier het woord voerden waardig, vulden de voordrachten, die in het kader van de Internationale Organisatie-conferentie door een drietal sprekers over bovenstaand onderwerp werden gehouden, elkaar op fraaie wijze aan. Bij elk dezer drie referaten werd nl. een ander element op de voorgrond geplaatst.

Prof. E. Dale (Columbia Universiteit, Verenigde Staten) legde in dat deel van zijn inleiding, waar hij tot generalisaties en algemene conclusies overging, het accent vooral op de met centralisering, resp. decentralisering gepaard gaande additionele opbrengsten en kosten.

Prof. Dr H. J. van der Schroeff (Gemeente Universiteit Amsterdam) had als grondslag voor zijn betoog een theoretische wetenschappelijke approach gekozen, die hem vervolgens in staat stelde verschillende eisen te formuleren, waaraan de organisatie moet voldoen.

Drs W. Vonk (Unilever) beschouwde het onderwerp vooral van uit de praktische zijde en legde daarbij veel nadruk op de zeer grote betekenis, die de menselijke factor voor het onderhavige vraagstuk heeft.

Hoewel men natuurlijk niet kan zeggen, dat deze drie gezichtspunten geheel onafhankelijk van elkaar zijn (met name niet het eerste en tweede), kon Prof. Dale in zijn slotbeschouwing toch met veel recht constateren, dat hiermede drie hoogst belangrijke strategische factoren aan de orde waren geweest.

Moge met het bovenstaande de rode draad, die door deze voordrachten liep, enigermate zijn aangeduid, in genen dele mag hieruit worden afgeleid, dat ten aanzien van de vele behandelde punten in de theoretische beschouwingen de praktijk, of in de praktisch georiënteerde beschouwingen de theorie uit het oog werd verloren. Het tegendeel was het geval en juist deze combinatie maakte, dat deze voordrachten qua aard goed pasten in het kader van de viering van het jubileum van de Nederlandsche Economische Hoogeschool, waar steeds zozeer is gestreefd naar een evenwicht tussen theorie en praktijk.

Een volledig overzicht van de inhoud der referaten kan hier uiteraard niet worden gegeven; hiervoor zij verwezen naar het boek, waarin de teksten der rede-

voeringen te zijner tijd zullen worden gepubliceerd. In het onderstaande zullen wij ons tot de hoofdzaken moeten beperken.

Bij centraliseren of decentraliseren moet men, aldus Prof. Dale, op de volgende punten letten:

- 1) de *plaats* in de hiërarchie, waar de beslissingen in kwestie worden genomen (bijv.: hoeveel geld mag een bepaalde functionaris uitgeven, zonder een hogere functionaris te raadplegen?);
- 2) de *graad* van zelfstandigheid bij het nemen van beslissingen (bijv. vooraf de chef toestemming vragen; hem telkens achteraf verwittigen; of per kwartaal rapporteren?);
- 3) het *formele resp. informele* karakter van de organisatiestructuur (een op papier gedecentraliseerde organisatie is in de praktijk toch vaak sterk gecentraliseerd);
- 4) de organisatie kan ten slotte uit *physiek* oogpunt worden beschouwd (bijv. waar liggen de centra der productie?).

In een overzicht van de huidige situatie op het besproken gebied in de Verenigde Staten, constateerde spr. het naast elkaar bestaan van „one man rule”, oligarchische controle¹⁾ en democratische controle (= controle door velen). In vele gevallen is de mate van centralisatie bij het nemen van beslissingen ook daar te lande groot, ondanks veel gepraat over de wenselijkheid van decentralisatie. Hiervoor bestaan tal van redenen, zoals tradities en het streven naar macht. Soms echter is centralisatie inderdaad noodzakelijk.

Schaarste aan geschikte krachten vormt een grote praktische moeilijkheid. Hierdoor ontstaat het verschijnsel van de overwerkte functionaris. Schertsend stelde spr. voor, in organisatieschema's voortaan niet meer de functies te vermelden, maar de gezondheidstoestand (hoge bloeddruk, hartaanvallen) van de betreffende lieden.

In het algemeen gesproken biedt decentralisatie een oplossing voor vele moeilijkheden. Een methode hiervoor is: het creëren van afzonderlijke concurrerende eenheden

¹⁾ Het woord controle wordt in dit artikel in de Angelsaksische betekenis gebruikt.

binnen de onderneming. Het bekende voorbeeld hiervan vormt General Motors, welke onderneming eigenlijk is opgelost in een aantal in zichzelf afgeronde eenheden op product-basis, elk met een eigen beheer en staf.

Andere methoden om een democratisch beheer te krijgen zijn bijv. die van de „centrale staf”, de methode van het toekennen van vetorecht (zekere personen of een commissie kunnen bepaalde beslissingen van de centrale leiding annuleren) of die van de „gecentraliseerde contrôle” (bijv. door kostenbudgettering).

Ten slotte wees Prof. Dale op de met decentralisatie te verkrijgen „internal economies” (bijv. sneller en beter beslissingen; betere oefening; groter prikkel tot activiteit) en „external economies” (bijv. minder druk op de plaatselijke arbeidsmarkt) alsmede op de niet te verwaarlozen voordelen uit sociaal oogpunt (meer individuele vrijheid; meer kansen voor jongeren; vermindering van de sociale gelaagdheid). Hiertegenover moet met de kosten zijde rekening worden gehouden (bijv. omschakelingskosten; kosten door staff/line conflicten enz.).

Wat de grote lijn der ontwikkeling betreft, zag Prof. Dale decentralisatie als onderdeel van de moderne tendentie om „management” systematischer te maken. Voorts hangt zij samen met het steeds meer op de achtergrond treden van de geldprikkel en het op de voorgrond treden van het machtsmotief, welke macht zowel ten goede als ten kwade kan worden gebruikt.

Prof. van der Schroeff begon zijn uiteenzetting met het maken van een verhelderend onderscheid. Centralisatie en decentralisatie moet men, functioneel beschouwd, niet als alternatieven tegenover elkaar stellen. Het gaat er niet om, de wenselijkheid van functionele centralisatie tegen de wenselijkheid van functionele decentralisatie af te wegen. De bepleite decentralisatie heeft betrekking op delegatie bij het nemen van beslissingen; delegatie van gezag en verantwoordelijkheid aan ondergeschikte functionarissen dus. Doet men dit, dan is daartegenover nodig een *gecentraliseerde contrôle*. Het probleem is dus, hoever men kan gaan met het decentraliseren van het nemen van beslissingen, zonder onvoldoende contrôle te krijgen, resp. zonder de kosten van de contrôle te zeer te doen toenemen. In dit opzicht werken er derhalve bij het opbouwen van een organisatie twee tegengestelde krachten.

Spr. verklaarde zich een overtuigd voorstander van delegatie van initiatief en gezag; dit is een hoogst belangrijk middel om de efficiency en productiviteit te vergroten. Het spreekwoord: „Het verstand komt met het ambt” zou spr. geneigd zijn te wijzigen in (vrij vertaald): „Het verstand komt niet met het ambt, maar met de daaraan verbonden verantwoordelijkheid”.

Met nadruk wees spr. er op, dat men bij het aanbevelen van concrete maatregelen terdege met de hiër te lande geldende omstandigheden rekening moet houden. Men moet uitgaan van de nu eenmaal hier bestaande structuur, economische organisatie en denkwijzen.

Teneinde een goed evenwicht te verkrijgen tussen decentralisatie bij de beslissingen en centralisatie bij de contrôle, beval spr. in dit verband aan: 1) een gecentraliseerd programma, opgesteld door de topleiding (in de praktijk is juist dit vaak een van de zwakke punten, ook in de Verenigde Staten); 2) een duidelijk omschreven „policy” voor de verschillende onderdelen van de onderneming; 3) algemene uitvoeringsinstructies; 4) gezagsafbakening voor de verschillende functionarissen; 5) duidelijk geformuleerde functies en plichten; 6) scherpe taakstelling; 7) volledige en snelle inlichtingen aan ieder

AUSTIN

spaart
kilometer na
kilometer geld



R. S. STOKVIS & ZONEN N.V.

140 dealers en subdealers,
overall in Nederland.

(Advertentie)

over zijn prestaties; 8) diensten aan „line-executives” door stafffunctionarissen; 9) coördinatie tussen „line” en „staff” functies; 10) een efficiënt systeem van interne berichtgeving; 11) invoering van de „controllers”-functie; 12) toepassing van efficiënte budgettering en budgetcontrôle.

Drs Vonk constateerde in zijn voordracht, dat het bedrijfsleven in de praktijk nog niet altijd bereid is met de nieuwere wetenschappelijke visies op het organisatievraagstuk rekening te houden. Deze afwijzende houding verdwijnt echter meer en meer. Theorie, die te simplistisch is gesteld, of die er geen rekening mede houdt, dat de werkelijkheid dynamisch van aard is, zal echter moeilijk in de praktijk, die bovendien nog met velerlei sentimenten is geladen, toepassing vinden.

Het evenwicht tussen krachten, die in de richting van centralisatie en die in de richting van decentralisatie werken, is onstabiel van aard. Zodra delegatie plaatsvindt, treedt een tegenkracht in werking in de vorm van intensivering van de centrale contrôle, en omgekeerd.

Uitgaande van de gedachte, dat een ondernemingsorganisatie een levend organisme is, wees spr. op de volgende punten:

- 1) de „managing” functie wordt *door* en *over* mensen uitgeoefend;
- 2) de wijze van delegatie wordt voortdurend aangepast aan de veranderende omstandigheden;
- 3) de ontwikkeling van de moderne techniek (bijv. t.a.v. taakomschrijving en budgetcontrôle) beïnvloedt sterk de mate, waarin centrale contrôle kan worden uitgeoefend;
- 4) de op zichzelf voortdurend veranderende contrôle in een grote onderneming kan zich in verschillende richtingen anders ontwikkelen (dus bijv. tegelijkertijd in de ene richting méér, in de andere minder centralisatie).

Ten slotte gaf Drs Vonk een belangwekkende illustratie in de vorm van enkele hoofdpunten van de organisatie van Unilever, welke sterk gedecentraliseerd is. Bij deze onderneming wordt er naar gestreefd de individualiteit van de onderhorige maatschappijen zoveel mogelijk te bewaren. T.a.v. de delegatie van verantwoordelijkheid en gezag is het verkrijgen van snelle beslissingen een der hoofddoelstellingen. De contrôle is vnl. gebaseerd op een jaarlijks „operating plan” en een jaarlijks „capital expenditure budget” voor iedere eenheid. Een belangrijke rol wordt in deze organisatie gespeeld door tal van adviesafdelingen. Officieel vormen deze geen schakel in de gezagsketen, bestaat er zelfs geen verplichting hen te raadplegen, maar in de praktijk krijgen zij vaak door

hun deskundigheid een nog veel groter dan op officiële voorschriften berustend gezag.

Zeer grote betekenis wordt in deze organisatie gehecht aan het persoonlijk contact tussen de topleiding en de hoofden van de verschillende eenheden. Hier, dus op het terrein van de „human relations”, liggen vele van de problemen, maar ook van de grote mogelijkheden van decentralisatie.

Het bovenstaande moge enige indruk geven van de belangrijke vraagstukken, die in dit deel van de Organisatie-conferentie werden behandeld. Verscheidene sprekers wezen er zelf op, dat zij niet pretendeerden iets „nieuws” te brengen. Nochtans kan ongetwijfeld worden gezegd, dat de wijze waarop hier organisatieproblemen van verschillende zijden en in groter verband werden belicht, voor velen interessant en nuttig is geweest.

Rotterdam.

J. C. BREZET.
R. SLOT.

Centralization versus decentralization in government organization

In de reeks voordrachten, georganiseerd ter gelegenheid van het achtste lustrum van de Nederlandsche Economische Hoogeschool onder de titel „Balance between centralization and decentralization in managerial control” werd door de heer J. R. Simpson C.B., Director of Organization and Methods Division of H.M. Treasury te Londen gesproken over het onderwerp „Centralization versus decentralization in government organization”.

De heer Simpson ging er van uit, dat het door hem te behandelen probleem van veel ouder datum was, dan het dienovereenkomstige probleem in het bedrijfsleven. Bij de Overheid immers is het vraagstuk van centralisatie of decentralisatie er niet slechts één van efficiency en „good management”; er heeft daarnaast een belangrijke politieke betekenis en raakt enkele van de grondslagen van de democratie.

Tot de politieke aspecten van decentralisatie behoren twee in het Verenigd Koninkrijk thans actuele problemen, namelijk de mate, in welke de Centrale Overheid politieke macht zou kunnen afstaan aan lokale overheden, en de delegatie van macht en uitvoering aan „Boards” en „Commissions”, verantwoordelijk voor generaliseerde industrieën.

Een ander aspect, namelijk de decentralisatie van de werkzaamheden van de Centrale Overheid t.o.v. de ministeries en de coördinatie van de werkingssfeer van de verschillende ministeries binnen het overheidsprogramma werd eveneens buiten beschouwing gelaten. Daardoor kwam het accent van de voordracht geheel te liggen op de wijze van organisatie van de individuele ministeriële departementen.

In het Verenigd Koninkrijk komt een aantal ministeries voor met een staf van meer dan 50.000 mensen. De omvang en samengesteldheid van de werkzaamheden hebben dan ook geleid tot grote veranderingen in de organisatie en de leiding van de departementen.

Het onderhavige probleem werd enerzijds bevorderd door de omvang van de individuele eenheden, anderzijds door de wetenschappelijke vooruitgang en de toegenomen specialisatie in vrijwel elke tak van menselijke activiteit. Daardoor bestaat er geen vrije keuze meer tussen centralisatie en decentralisatie. De gecentraliseerde organisatievorm behoort tot het verleden en men is gedwongen vervaagende decentralisatie te aanvaarden als het enige middel om op efficiënte wijze het gehele complex van verantwoordelijkheden, gelegd op een modern ministerie, te ontlasten, en wel ondanks krachten, welke in tegenstelde richting werken. Een dergelijke centraliserende kracht wordt bijv. gevonden in de fictie, dat de Minister verantwoordelijk is voor elke daad en beslissing van zijn departement; de ministeriële verantwoordelijkheid tegen-

over het Parlement heeft het proces van decentralisatie wel bemoeilijkt; doch niet voorkomen.

Vervaagende decentralisatie wordt bovendien bemoeilijkt indien zij begeleid wordt door een belangrijke mate van geografische decentralisatie. Vele bestuursactiviteiten kunnen niet meer van een centraal bureau in de hoofdstad uitgaan; 80 pCt van de staatsambtenaren werkt buiten Londen. Bij verschillende departementen, waartoe bijv. sociale zaken en belastingen behoren, is de voornaamste moeilijkheid de diensten zodanig te laten functioneren, dat door de plaatselijke bureaux de individuele gevallen op uniforme wijze worden behandeld. Oudere departementen, vooral die, welke te maken hebben met handel en industrie, zijn gedecentraliseerd in regionale bureaux om op deze wijze gedetailleerd contact met het bedrijfsleven te kunnen onderhouden.

Overgaande op de invloed van decentralisatie op de organisatie ging de heer Simpson allereerst na hoe deze werkt op de „headquarters” van het departement. Door delegatie van verantwoordelijkheid en gezag naar lagere niveaus ontstaan administratieve eenheden binnen een ministerie, zgn. „divisions”. Sommige zijn met de uitvoering belast, andere zijn adviserend. Het hoofd van elke uitvoerende „division” beroept zich slechts op een hogere autoriteit in zaken van politieke betekenis; voor het overige is hij zelf competent. Vele ministeries hebben meer dan 50 „divisions”, zodat een „Permanent Secretary” (te vergelijken met de secretaris-generaal in ons land) onmogelijk alle hem voorgelegde problemen kan overzien. Daarom is een aantal schakels ingevoegd, waardoor de volgende hiërarchische pyramide ontstaat.

Aan de top de Minister, verantwoordelijk voor de algemene politiek, gevolgd door de „Permanent Secretary”.

De daaronder volgende trede wordt gevormd door twee of drie „Deputy Secretaries”, gevolgd door acht of tien „Under Secretaries”, terwijl ten slotte de vijftig „divisions” volgen, met daaronder de uitvoerende diensten.

Deze relatief eenvoudige lijnorganisatie is dikwijls gecompliceerd door verschillende adviserende en technische eenheden. Daarbij komt nog, dat de grens tussen uitvoerende en adviserende eenheden groot-wijls moeilijk valt te trekken, hoewel men er in Groot-Brittannië in geslaagd is de eigenlijke beslissingen binnen de lijnorganisatie te houden. In het Verenigd Koninkrijk is het regel, dat Ministers en topleiding geen persoonlijke staf-assistenten hebben of meebrengen naar hun departementen, zulks in tegenstelling tot bijv. in de Verenigde Staten.

Naast de geschetste formele hiërarchie bestaat natuurlijke de informele organisatie; de Minister kan het hoofd

van een „division” raadplegen en de hoofden van de „divisions” kunnen onderling contact opnemen. Dit is zelfs noodzakelijk voor het snel nemen van besluiten.

Voorts heeft men informele commissies als middel ter coördinatie van het beleid van verschillende eenheden. Dit alles werkt uiteraard in belangrijke mate mee om te komen tot eenheid in de te nemen beslissingen.

Het organisatieprobleem bij geografische decentralisatie ligt geheel anders. Het geschiedt via locale bureaux, welke uitgewerkte instructies ontvangen, welke echter aangepast kunnen worden aan de plaatselijke omstandigheden. Deze plaatselijke bureaux worden regionaal gecontroleerd, waardoor het departement wordt ontlast. Ook beslissingen welke niet lokaal kunnen worden genomen, geschieden hiër in eerste instantie. Merkwaardig is in dit verband het ontbreken van een uniforme regionale administratie. De ervaring is, dat geografische decentralisatie een zeker wantrouwen en antagonisme schept tussen de „headquarters” en de organen daarbuiten, hetgeen slechts is te voorkomen door de laatste een zekere mate van gezag te verlenen, te consulteren en te informeren. Desondanks blijft het moeilijk hierbij de juiste harmonie te scheppen.

Bij dit alles mag nimmer worden vergeten, dat decentralisatie minder een zaak van organisatie is dan van personeel. Decentralisatie vergroot de vraag naar administratieve deskundigheid en vraagt meer van de persoonlijkheid op elk niveau, waar de verantwoordelijkheid moet worden gedragen. Meer leiderschap is nodig en tegelijkertijd een ontwikkelde esprit de corps. Opleiding is nodig met als uitgangspunt, dat de ambtenaren hun hele leven in overheidsdienst zullen blijven, zodat een traditie, een bepaalde gedragslijn en gevoel voor gemeenschappelijke verantwoordelijkheid ontstaan. Aan deze voorwaarden is de mate van decentralisatie gebonden. Van groot belang is ook een algemene opleiding, verkregen door de jonge administratieve ambtenaar achtereenvolgens in verschillende „divisions” te werk te stellen en hem diverse onderwerpen te laten behandelen, eventueel bij een ander departement. Deze „background”-training zal ook moeten worden toegepast bij de plaatselijke lagere ambtenaren.

Moeilijk is het om het beleid van de top door te geven naar de uitvoerende organen. Een Minister heeft de plicht zijn departement te doordringen met zijn kijk op het te volgen beleid. Zijn ideeën moeten langs de lijn worden doorgegeven, door ieder die verantwoordelijkheid draagt. Elke hoofdambtenaar moet zijn ondergeschikten daarbij leiden en zijn informatie van boven doorgeven; daartegenover moeten ook berichten van beneden naar boven worden doorgegeven. Deze „communication” is uiteraard het moeilijkst bij een geografisch gedecentraliseerd ministerie, omdat het persoonlijk contact in die gevallen beperkt is, zodat de geschreven instructie dan een veel grotere rol zal spelen.

Met betrekking tot de mate van decentralisatie ligt de maatstaf in de bekwaamheid van de lagere organen om gedelegeerde verantwoordelijkheid te gebruiken zonder de eenheid van gezag in gevaar te brengen.

Daarnaast blijft de vraag, wat gedecentraliseerd moet worden, en wat niet. Hiervoor valt geen uniforme en blijvende grondslag te geven, omdat het van de omstandigheden afhangt. Hetzelfde geldt voor de controle van decentralisatie, waarvoor de aard van het ministerie bepalend is. Naarmate door een ministerie meer geld wordt uitgegeven, zullen budgettering en financiële controle van meer belang zijn. De belangrijkste controle op alles blijven

echter de publieke opinie en de werkzaamheid van het Parlement. Het gevaar blijft aanwezig, dat een scherpe controle in feite decentralisatie buiten werking stelt. Naar de mening van de heer Simpson doet men er in dat geval het beste aan in het geheel niet te decentraliseren.

Naar aanleiding van de voordracht van de heer Simpson werd de discussie geopend door de heer R. Grégoire, Directeur de la Fonction Publique te Parijs, die in een interessant betoog enkele door de inleider gestelde vraagstukken nader toelichtte en meer speciaal bezag in het licht van de Franse verhoudingen.

De heer Grégoire begon met de algemene opmerking, dat het door de heer Simpson gebruikte begrip decentralisatie niet overeenkomt met het overeenkomstige begrip in Frankrijk. De term decentralisatie in Frankrijk wordt gebruikt in de zin van geografische decentralisatie in die gevallen, waarbij men in Engeland spreekt van „self government” van lagere bestuursorganen. Hetgeen de inleider decentralisatie noemde zou in Frankrijk worden aangeduid met deconcentratie.

Vervolgens werd door hem gesteld, dat het in de onderhavige materie uitermate moeilijk was een parallel te trekken tussen de organisatievormen van bedrijfsleven en Overheid. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat beide niet dezelfde belangen dienen. De privaatrechtelijke sfeer immers is uitsluitend gericht op het behartigen van het belang van de eigen onderneming, terwijl de overheidsadministratie geen eigenbelang behartigt, doch het landsbelang vertegenwoordigt; zij moet bovendien niet als onafhankelijk worden gezien, doch als een instrument in handen van de Regering. Daarom gaat het in feite om het zoeken van een evenwicht tussen deconcentratie in de uitvoering en concentratie in de besluitvorming. Tegengestelde factoren doen in dit vraagstuk hun werking voelen.

Aangenomen kan worden dat planning op allerlei gebied in het algemeen een tendentie tot concentratie in zich heeft. Hetzelfde geschiedt doordat de Franse Ministers over een „cabinet” als een soort braintrust beschikken welke de vraagstukken centraal beziet. Dit laatste levert het gevaar op, dat, vooral bij geografische deconcentratie, de problemen te abstract worden gezien en het contact met plaatsen buiten het regeringscentrum stroef gaat werken.

Daartegenover werkt de specialisatie, als gevolg van een steeds voortschrijdende techniek, bevorderend in de richting van deconcentratie. Daarbij moet men evenwel waakzaam blijven, opdat geen excessieve deconcentratie gaat optreden. Technische specialisatie vergt het aantrekken van specialisten, doch daarmee is men er nog niet, omdat tegelijkertijd administratief personeel en dergelijke moet worden aangetrokken, om het betreffende instituut te doen werken. Niet zelden is het resultaat, dat in gespecialiseerde diensten het aantal specialisten aanmerkelijk geringer is dan het overige personeel.

De heer Grégoire ziet evenwel het zwaartepunt van dit probleem liggen in het politieke vlak. Hoe eerder men meent dat een vraagstuk een politiek aspect heeft, des te minder zal deconcentratie mogelijk zijn, daar het aantal onderwerpen van zuiver uitvoerende aard er door vermindert. Een en ander hangt bovendien samen met de politieke stabiliteit in een land; minder politieke stabiliteit tendeeft naar meer concentratie. Vandaar dat de heer Grégoire eindigde met de opmerking, dat een goede politiek tevens een goede administratie met zich zal brengen.

Als volgende deelnemer aan de discussie trad op Prof.

Dr D. Simons, Hoogleraar aan de Ned. Economische Hoogeschool. Hij constateerde, dat in het onderhavige onderwerp tussen Overheid en bedrijf overeenkomsten en verschillen zijn op te merken. Toch hebben beide gemeen de noodzaak tot decentralisatie en wel om dezelfde redenen. Vooreerst, omdat het aantal beslissingen te groot is om op het hoogste niveau te worden genomen, en vervolgens omdat het onmogelijk is dat de beslissingen zo snel door het hoogste niveau worden genomen als noodzakelijk is. De overheidstaak is enorm toegenomen en de Ministers zowel als de niet politieke leiders van de administratie zijn overbelast. De klacht is dan ook meestal niet dat er teveel wordt gedelegeerd, maar dat dit te weinig geschiedt. Ook in het bedrijfsleven komt deze tendentie voor, nl. een topleiding die weigert haar gezag met anderen te delen en aan de andere kant het lagere niveau dat bangst is zekere macht aan te nemen zonder dat het weet dat de beslissingen in de hogere regionen zullen worden goedgekeurd.

Dit wordt bij de Overheid nog versterkt door de omstandigheid, dat de Regering verantwoordelijk is tegenover het Parlement voor de daden van alle ambtenaren. Daarom zal de ambtenaar veelal niet durven te handelen, zonder met zijn chefs overleg te hebben gepleegd. Aan de andere kant zijn er in de overheidsadministratie enkele factoren welke decentralisatie in haar sfeer in vergelijking tot het bedrijfsleven gemakkelijker en minder gevaarlijk maken. Er is in de eerste plaats veel werk in de administratie, speciaal routinewerk, dat geschiedt binnen het raam van wettelijke maatregelen, welke een duidelijke indicatie geven over de te nemen beslissingen; het bedrijfsleven daarentegen mist vrijwel steeds de geschreven instructie. Er is vervolgens de omstandigheid, dat in de overheidsadministratie gemaakte fouten veelal gecorrigeerd kunnen worden, zonder dat de positie van de dienst daarbij in gevaar komt; in het bedrijfsleven daarentegen, waar concurrentieverhoudingen heersen zal een foute beslissing kunnen leiden tot het verlies van een afnemer.

Doordat de burger moet gehoorzamen aan de Overheid, heeft deze altijd een sterke positie, doch daartegenover heeft de Overheid tot taak de burger te beschermen door het openen van de mogelijkheid van administratieve rechtspraak. Deze laatste kan bovendien medehelpen aan het verkrijgen van een goed evenwicht tussen decentralisatie van gezag en het handhaven van de noodzakelijke eenheid in beslissingen. Naast deze administratieve rechtspraak blijft uiteraard bestaan de noodzaak van inspectie en contrôle, welke evenwel bij voorbaat a posteriori dient te geschieden. Ook Prof. Simons is van mening, dat een systeem van evenwichtige delegatie, recht van beroep en contrôle slechts bevredigend kan werken, indien zij steunen op een corps van goed geschoolde ambtenaren, vervuld van grote plichtsbetrachting. Deze ambtenaren dienen onderling gebonden te zijn in een geest van fair play tussen de verschillende lagen. Zolang een geest blijft heersen van vrees voor verlies van prestige zal voor de Overheid geen oplossing kunnen worden gevonden voor het probleem van centralisatie of decentralisatie in grote eenheden.

Voorts nam aan de discussie deel Dr C. van den

Berg. Aan de hand van zijn nationale en internationale ervaringen pleitte de heer Van den Berg voor een zo ver mogelijk gaande decentralisatie, en nadere bestudering van het onderwerp.

Indien wij de resultaten van de inleiding en de discussie overzien, dan is het opvallend in hoe grote mate overeenstemming tussen de sprekers bestond. Allen erkenden de noodzakelijkheid van decentralisatie, allen waren het erover eens dat de mate van decentralisatie afhankelijk zal zijn van de omstandigheden en dat onder deze laatste, politieke factoren grote invloed uitoefenen; ten slotte bleek grote eensgezindheid te bestaan over het feit, dat het streven naar decentralisatie staat of valt met het beschikken over een ambtenarencorps met hoge kwaliteiten.

Natuurlijk waren er ook verschillen en deze betroffen in hoofdzaak de mate van decentralisatie, waarbij men de indruk kreeg, dat de heer Grégoire het ogenblik van de excessieve decentralisatie eerder aangebroken achtte dan de andere sprekers en hij tegelijkertijd de mening uitsprak dat sterke decentralisatie in aanzienlijke mate kostenverhogend zou werken. Hiermede werd nog eens duidelijk gedemonstreerd dat voor dit vraagstuk de historische ontwikkeling en de politieke omstandigheden van elk land mede bepalend zijn voor de toe te passen organisatievormen en dat daarom het resultaat in Frankrijk een ander zal zijn dan in Groot-Brittannië of Nederland.

In dit verband lijkt het ons goed nog een ogenblik terug te komen op het door de heer Grégoire aangegeven onderscheid tussen decentralisatie en deconcentratie, een terminologie welke ook in Nederland gangbaar is. Deconcentratie betekent het delegeren van bevoegdheden, binnen het ambtelijk bestuur, terwijl decentralisatie uitgaat van het toekennen van bevoegdheden aan zelfstandige organen, hetzij in autonomie, dan wel in zelfbestuur of medebewind.

De heer Simpson heeft zich uitsluitend beperkt tot het vraagstuk van de deconcentratie en de eigenlijke decentralisatie buiten beschouwing gelaten met een beroep op de politieke aspecten van dit vraagstuk, dat, naar zijn mening, ook in Groot-Brittannië actueel is. De door de heer Simpson gekozen beperkte probleemstelling had het grote voordeel, dat het mogelijk werd de organisatievorm van een ministerieel departement te vergelijken met die van een onderneming. Zij had evenwel het nadeel, dat daarbij werd gegaan aan het decentralisatievraagstuk als zodanig, met name het vraagstuk van de functionele decentralisatie, in 1932 reeds aangesneden door de Delftse hoogleraar Mr A. C. Josephus Jitta en nadien actueel bij de uitvoering van de Wet op de Bedrijfsorganisatie, viel daardoor geheel buiten het kader van de voordracht. Niettemin zijn wij van mening, dat de inhoud van de inleiding, het gestelde tijdens de discussie en de wijze, waarop de problemen uit de overheidssector op het besproken gebied in verband werden gebracht met die uit het bedrijfsleven, de aanwezigen grote voldoening heeft geschonken.

The human, psychological and social aspects connected with the problem of centralization versus decentralization

Elke organisatie brengt met zich een bepaalde organisatie van de mensen, die er deel van uitmaken. Ware de mens een machine, een dood ding, zonder aspiraties, gevoelens en behoeften, theorie en practijk zouden zich ontlast hebben gezien van de oplossing van een moeilijk en subtiel probleem. Echter de mens is van vlees en bloed, bezit een ziel, heeft gedachten en idealen en het is daardoor, dat hij zich maakt tot het grootste vraagstuk bij het opbouwen van een organisatie. Steeds en steeds weer zal men bij zijn beleid bedacht moeten zijn op reacties van, op spanningen en conflicten tusschen mensen, welke er in de short of long run toe kunnen leiden, dat de gestelde doeleinden helemaal niet of slechts ten dele worden bereikt. Iedere verandering in de organisatie van personen — hetzij in centraliserende, hetzij in decentraliserende richting — roept bij die personen reacties op, waarover men zich noodzakelijkerwijs een oordeel moet vormen, omdat men anders niet in staat is te bepalen of die verandering verdienstelijk is of niet. Overgebracht op een onderneming betekent dit, of die verandering de samenwerking in de organisatie van die onderneming al dan niet doelmatiger maakt. Dat is alleen het geval wanneer hogere productiviteit het gevolg is, ook op lange termijn.

Het is daarom een uitstekende gedachte van de organisatoren van de studieconferentie geweest om niet uiteen te gaan alvorens de „human relations factor” behandeld te hebben. Na een bespreking van de gevolgen, welke verschillende vormen van leiding voor de geleide groep hebben, kwam leider, Dr G. L. Lippitt, tot enige grondslagen, waarop de organisatie van een werkgroep in een onderneming gebaseerd moet zijn om tot grote productiviteit te komen. Dit zou dan leiden tot zgn. „democratic leadership”. Duidelijk wordt dit aangetoond door zijn, naar mijn mening, alleszins aanvaardbaar betoog.

„Vrijwel iedereen in de democratische landen zal onmiddellijk desgevraagd verklaren, dat hij in democratie gelooft, doch zal daar meteen aan toevoegen: . . . tja, maar dit is een onderneming en daarin moet doelmatig worden gewerkt! M.a.w. de democratische principes zijn niet van toepassing op de organisatie daarvan. Ik ben een volkomen tegengestelde mening toegedaan en zal U dit uiteenzetten.

Om te komen tot zekere richtlijnen voor de leider ener afdeling of werkgroep, zullen we de verschillende types leiding eens nader onder de loupe nemen, en zien welke gevolgen dit heeft voor de betreffende afdeling of groep.

In de eerste plaats de „hardboiled autocrat”. Onder een zodanige leider wordt aan zekere essentiële behoeften van de mens niet tegemoet gekomen. Iedere arbeider (in ruime zin) heeft de behoefte om te behoren tot en te delen in een werkgroep. Wordt deze wens niet vervuld, dan staat hij alleen en vergroot dat zijn onzekerheid. Ook heeft een ieder een gevoel van persoonlijke belangrijkheid en van voldoening over eigen inspanning nodig. Onder de „hardboiled autocrat” bestaat geen werkgroep, waartoe men kan behoren, noch is er plaats voor een gevoel van persoonlijke bekwaamheid, omdat de ondergeschikte enkel en alleen orders moet uitvoeren. Dit doden van het gevoel van eigenwaarde leidt tot agressie tegen de oorzaak er van (de leider) of tegen de collega's; agressie, welke zich uit in roddelen, jaloezie, geprikkeld-

heid en ongeschiktheid om met anderen samen te werken. Eveneens leidt het tot geringe belangstelling, onverschilligheid, absentisme en een hoge mate van verloop. Onzekerheid ontstaat, omdat de leider geen verantwoordelijkheid delegeert, met als gevolg dat de arbeiders practisch geen gelegenheid krijgen om initiatief te nemen en hun waardigheid te ontwikkelen. Waar zekerheid wordt bepaald door de mate, waarin het individu zich capabel voelt onverwachte situaties op te lossen, en door de mate, waarin hij de toekomst kan voorspellen, is het duidelijk, dat bij dit systeem van leiding onzekerheid in de hand wordt gewerkt en dit leidt gewoonlijk tot nerveuse spanningen, egoïsme en agressie.

De „benevolent autocrat”. Deze vorm verschilt slechts gradueel met de eerste. De behoefte om ergens bij te horen en het gevoel van persoonlijk succes wordt ten dele bevredigd door arbeiders, die zich gaan hechten aan de leider. Als afhankelijk den delen zij in de hem gemaakte complimenten en door zijn vaderlijke belangstelling krijgen zij het gevoel er bij te horen. De mate van onzekerheid is minder. Zolang de ondergeschikten zich zijn leiding laten welgevalen, genieten zij zekerheid in de bescherming door de „benevolent autocrat”. De sterilisatie van hun geest is meesttijds onvoldoende om actieve agressie op te wekken, eerder wordt er een steeds verdergaande regressie naar een kinderlijk niveau van afhankelijkheid door veroorzaakt. In plaats van te komen tot meer verantwoordelijkheid en initiatief, vallen de arbeiders terug op steeds grotere afhankelijkheid en ongeschiktheid om verdere verantwoordelijkheid te accepteren.

De „laissez-faire”-leiding. Het doden van de geest en de mate van onzekerheid gaan bij deze groep het verst. Omdat er geen leider is, is er geen groep om toe te behoren. Zonder leiding is er geen werkdoel, met als gevolg lage productie en het uitblijven van een gevoel van persoonlijk succes. De toekomst voorspellen is onmogelijk, waar er in het heden al geen bepaalde richting bestaat. De enige mogelijke voorspelling is, dat de toekomst even richtingloos en chaotisch zal zijn als het heden, hetgeen stellig geen zekerheid zal scheppen.

„Democratic supervision”. Nu kan de groep haar behoeften bevredigen. Door het delen in de beslissingen, door het begrijpen van het „waarom” der richtlijnen, door het delen in de eer van de groep bij succes, is onder deze leiding een groep aanwezig, waartoe men kan behoren. Deze factor maakt, dat iedere arbeider voelt, dat zijn planning en inspanning belangrijke bijdragen vormen voor het groepssucces. Het zekerheidselement is groot: het delen in de planning en in het nemen van beslissingen geeft de ondergeschikten een duidelijk beeld van het belang en voortgang van het werk. Voorspelling is nu mogelijk en behoeft niet meer gebaseerd te worden op geruchten en gissingen. Het delen in de planning vergroot de vaardigheid der betreffende personen en eveneens hun vertrouwen, dat zij nieuwe en onverwachte situaties de baas zullen kunnen.

Bovenstaande analyse laat ons duidelijk enige fundamentele principes zien voor efficiënte groepsproductiviteit. En wel:

A. Voldoende bewegingsvrijheid. Het is nodig, dat

iedere arbeider zich vrij in zijn bewegingen voelt; natuurlijk binnen zekere grenzen. Is hij te zeer beperkt (autocratisch system), dan reageert hij met onverschilligheid, zijn de grenzen te ruim (laissez-faire), dan weet hij niet in welke richting hij zich moet bewegen en kan bijgevolg helemaal niets doen. „Democratic” leiding zal de arbeider aanmoedigen zoveel verantwoordelijkheid op zich te nemen als waartoe hij in staat is. Dit brengt mee, dat men zich op de hoogte stelt of de arbeider duidelijk doel en richting van zijn werk begrijpt en hem daarmee zo nodig helpt. Dan alleen heeft de ondergeschikte voldoende bewegingsvrijheid en zal vrij zijn van sterilisatie van de geest, welke onverschilligheid en geprikkeldheid voortbrengt.

B. Primaire menselijke behoeften. Iedere werker wil voelen, dat hij behoort bij een hechte werkgroep en dat zijn bijdrage belangrijk is, waardoor hij betekenis voor anderen heeft. Gelegenheid om in planning en in het nemen van beslissingen te delen komt beide primaire behoeften tegemoet. Alweer is hier de „democratic” leiding de enige oplossing, want onder de „autocrat” blijft alle verantwoordelijkheid, initiatief en eer bij hem, terwijl bij „laissez-faire”-leiding geen groep bestaat, waartoe men kan behoren, noch een productiesucces, waarmee men tevreden kan zijn.

C. Zekerheid. De onzekerheid van de ondergeschikte is één van de voornaamste factoren bij lage productiviteit, spanning, agressie en arbeidsproblemen. Individuele zekerheid volgt uit vertrouwen in eigen vaardigheid nieuwe situaties aan te kunnen en uit de mogelijkheid de toekomst te voorspellen. Onder de „autocrat” is de enige zekerheid gelegen in de afhankelijkheid van de leider, die zijn sympathieën en antipathieën heeft, waardoor de ondergeschikte aan een zijden draad komt te hangen. De „laissez-faire”-leiding voorziet evenmin in de mogelijkheid tot voorspellen of in ontwikkeling der vaardigheid. Wel doet dat de „democratic supervision”, niet alleen door de arbeiders te laten delen in verantwoordelijkheid en planning, maar ook door dit delen daarin te ontwikkelen, aldus hun vertrouwen toekomstige problemen te kunnen oplossen vergetend.

D. Succes. Iedereen voelt zich eerst bevredigd, wanneer hij door flinke inspanning een belangrijk doel bereikt heeft. Bij „autocratic” leiding heeft alleen de autocrat succes, omdat hij alle verantwoordelijkheid draagt en de arbeiders slechts orders uitvoeren, waarvan het resultaat voor hen geen succes inhoudt. De democratische leiding, welke de individu laat delen, stelt de arbeider in staat om succes te gevoelen”.

Het is stellig niet zonder reden, dat ik Dr Lippitt zo lang met eigen woorden zijn ideeën heb laten weergeven. Het is omdat ik me geen duidelijker en eminenter verdediging van de vorm, waarin de organisatie van een afdeling of werkgroep moet worden gegoten, kan voorstellen.

Bezien in het licht van centralisatie of decentralisatie, betekent de conclusie, nl. om te komen tot democratische geleide afdelingen of werkgroepen en zover mogelijke splitsing van initiatief en verantwoordelijkheid, met de plicht voor elke leider beide bij ieder zijner ondergeschikten zoveel mogelijk te ontwikkelen. Een conclusie, waartoe reeds vele Amerikaanse ondernemingen — zie het rapport van de Nederlandse delegatie, welke o.l.v. Prof. Van der Schroeff een studie maakte van enige bedrijfs-economische vraagstukken in Amerika — reeds zijn gekomen, uitgaande van het feit, dat het vraagstuk van de

leiding heel wat eenvoudiger zou worden, als men de ondergeschikten meer hun eigen gang zou kunnen laten gaan. Moge de praktijk deze gemeenschappelijke conclusie van bedrijfsorganisator en arbeidspsycholoog naar waarde weten te schatten, niet alleen om het directe belang van verhoogde arbeidsproductiviteit, maar stellig ook omdat toepassing er van onze democratische beginselen inhoud geeft.

Het was Drs H. W. Ouweleen, als eerste inleider van de discussie, die naar voren bracht het verschil in uitgangspunt der zuiver economisch denkende bedrijfsorganisator en de arbeidspsycholoog. Bezie de eerste centralisatie en decentralisatie als twee types van organisatiestructuur, als twee verschillende resultaten van taakverdeling, de tweede beschouwt hen als consequenties van tegengestelde levensopvattingen. Dr Lippitt neemt als uitgangspunt de democratische en zo gezien heeft hij met zijn betoog volkomen gelijk, maar zal er, dan nog een vraagstuk over het zoeken van een evenwicht tussen centralisatie en decentralisatie bestaan? Want leidt zijn conclusie niet tot volledige decentralisatie? Aan de andere kant behoren de economische en technische specialisten bij praktische toepassing van hun conclusies er mede rekening te houden, dat zij te doen hebben met mensen met eigen behoeften en drijfveren.

Blijven wij ons nu limiteren tot één der beide wetenschappen, een gaping tussen de conclusies van beide zal immer bestaan en nooit zullen zij elkaar vinden in een gemeenschappelijk resultaat. Men moet daarom, aldus Drs Ouweleen, centralisatie en decentralisatie noch beschouwen als bepaalde types van organisatiestructuur noch als soorten van leiding. Het werkelijke probleem van centralisatie en decentralisatie ligt in de centraliserende of decentraliserende handeling, een handeling welke een bestaande organisatie verandert. Dan onderkennen we het feit, dat decentralisatie en centralisatie twee aspecten hebben, nl. een economisch en een sociaal aspect, welke bij iedere ingreep in de organisatie beide beschouwd moeten worden. In de praktijk ligt de oplossing wellicht in de gemeenschappelijke analyse der gevolgen van dergelijke handelingen, want noch de bedrijfsorganisator noch de arbeidspsycholoog kan het probleem van centralisatie of decentralisatie alleen solveren.

Dr J. van Vucht Tijssen, als tweede inleider der discussie, bracht de volgende generalisaties ter tafel:

- a) Wanneer men in een organisatie een nieuwe functie creëert, scheidt men tegelijkertijd de mogelijkheid van spanningen en fricties.
- b) De aard van de mogelijke spanningen tussen twee functies hangt af van het karakter der beide functies en is daarom niet gelijk voor verschillende paren van functies.
- c) Spanningen tenderen fricties te worden, wanneer één der functies vervuld moet worden door iemand met een andere opleiding en/of andere opvoeding.

Aldus wordt de richting gegeven, waarheen de arbeidspsycholoog in de eerste plaats moet zien. En zo deze persoonlijke generalisaties algemeen aanvaardbaar geacht worden dan kunnen zij uitstekend als uitgangspunten dienen bij een door Dr Van Vucht Tijssen voorgesteld onderzoek, dat grote praktische waarde kan hebben, speciaal naar het mij toeschijnt voor eventuele samenwerking tussen bedrijfsorganisator en arbeidspsycholoog. Waar spanningen inhaerent zijn aan elke organisatie zoals

zij inhaerent zijn aan het leven, daar wordt het probleem: worden ze niet groter dan heilzaam is voor de onderneming? Dit is slechts gefundeerd te beantwoorden door meting.

Dr Van Vucht Tijssen vraagt zich nu af, of het niet waardevol zou zijn om zoveel mogelijk te weten omtrent aard en oorzaken der spanningen, zodat we er mede

zullen kunnen gaan rekenen in de practijk, bij de training van leiders en bij andere voorzieningen, welke we treffen t.a.v. „personnel management”. Ik meen, dat een dergelijk onderzoek stellig moeilijkheden inhoudt, hoewel natuurlijk te bezien valt of eventueel er uit voortvloeiende objectieve normen toepassing zullen kunnen vinden in iets subjectiefs als iedere organisatie nu eenmaal is.

Leiden.

W. DE TOMBE.

Het nieuwe wetsontwerp betreffende de financiële verhouding tussen het Rijk en de gemeenten

Eén van de meest besproken vraagstukken, welke zich op het terrein van de gemeente-administratie sedert het totstandkomen van de Gemeentewet in 1851 voordoen, is ongetwijfeld de financiële verhouding tussen het Rijk en de gemeenten. Het feit, dat dit onderwerp steeds weer opnieuw in discussie komt, behoeft niemand te verbazen. De gedecentraliseerde opzet van het staatsbestel, welke in Nederland aangetroffen wordt, brengt de noodzakelijkheid van een redelijke verdeling van de middelen over de corporaties, die bij de uitvoering van het bestuur zijn ingeschakeld, met zich. Van de oplossing van de zich hierbij voordoende vraagstukken hangt zelfs in belangrijke mate af, of de decentralisatie van het bestuur als zodanig zal slagen.

In een beschouwing over het in dit artikel te bespreken wetsontwerp tot regeling van de financiële verhouding 1953-1955¹⁾ in het Juli/Augustusnummer 1953 van het maandblad „Gemeente-Financiën” geeft de heer Brasz in een stroomdiagram op aardige wijze weer, langs welke wegen de belastingopbrengsten, hetzij direct, hetzij indirect, naar de gemeenten vloeien, wanneer de voorstellen worden aangenomen. Uit het diagram blijkt, dat de gemeenten uit de totale opbrengst van de Rijksbelastingen ad ca f 4.900 mln krijgen:

1. aan uitkeringen voor bepaalde doeleinden (politie, onderwijs, enz.) ca f 275 mln;
2. via het Gemeentefonds aan algemene uitkering ca „ 450 mln;
3. via het Gemeentefonds aan belastinguitkering ca „ 160 mln.

Daarnaast hebben de gemeenten nog een „eigen” belastinggebied, dat haar aan inkomsten verschaft ca f 200 mln. De derde belangrijke bron van inkomsten der gemeenten wordt gevormd door de winsten en retributies van de gemeentebedrijven. Uit de Statistiek der Gemeente-financiën 1950 en 1951 blijkt, dat de totale inkomsten voor alle gemeenten tezamen uit dien hoofde in 1948 bedroegen ca f 61 mln.

Uit deze cijfers blijkt de importantie van het onderwerp. Immers de hierboven sub 2 en 3 genoemde uitkeringen, die de neerslag vormen van de thans voorgestelde regeling, maken tezamen meer dan 50 pCt van de middelen der gemeenten uit.

Het wetsontwerp betreffende de financiële verhouding tussen het Rijk en de gemeenten voor de jaren 1953, 1954 en 1955 is reeds in vele tijdschriften op het gebied van de gemeentelijke administratie besproken. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten heeft haar standpunt en nadere wensen uitvoerig uiteengezet aan een tot de leden van de Tweede Kamer gericht adres. Omdat belangstellenden hierdoor reeds gelegenheid te over hadden om zich te oriënteren omtrent de voorgestelde regeling zelve

en verschillende — overigens soms zeer belangrijke — detailpunten van deze regeling, is zij in de hierna volgende bespreking van het wetsontwerp bekend verondersteld en werd uitsluitend aandacht geschonken aan enige punten van meer algemene betekenis.

Het eerste wat opvalt bij een nadere bestudering van het wetsontwerp is het tijdstip van indiening van het stuk. Wanneer men bedenkt, dat de Gemeentewet bepaalt, dat de begroting voor een bepaald dienstjaar uiterlijk 1 September voorafgaande aan dat dienstjaar aan de gemeenteraad moet worden aangeboden, dan is geen uitvoerig betoog nodig om aan te tonen, dat deze late aanbieding van het wetsontwerp — de Koninklijke Boodschap is gedagtekend 30 Juni 1953, terwijl de voorgestelde wet de uitkeringen o.a. voor het jaar 1953 moet regelen — een goed gebruik van het budgetrecht door de gemeenteraad en een behoorlijke toepassing van het aan Gedeputeerde Staten opgedragen toezicht op de gemeentefinanciën niet bepaald bevordert. In feite werken de meeste gemeenten in 1953 met een niet goedgekeurde begroting. De consequentie hiervan is, dat vele noodzakelijke werken of niet uitgevoerd worden, of gedaan worden zonder de zekerheid, dat de gemeente over de daarvoor benodigde middelen zal kunnen beschikken, met andere woorden, dat aan de bedoeling van iedere regeling der financiële verhouding, een gezonde decentralisatie van bestuur, te kort wordt gedaan.

Een probleem, waarvoor ook de thans aangeboden regeling nog geen oplossing geeft, is het realiseren van de verantwoordelijkheid van de plaatselijke bestuurders in de financiële verhouding. Vroeger lag er een relatie tussen de daden van het plaatselijk bestuur en de consequenties van deze daden voor de plaatselijke gemeenschap. Als in 1858 de Raad van Voorschoten besluit een nachtwacht aan te stellen, dan betekent dit concreet een extra hoofdelijke omslag over de ingezetenen. Voor de bewoners een reden om zich te bezinnen over de vraag of het raadsbesluit gemotiveerd was. Later lag er een soortgelijke betrekking tussen de uitgaven en de hoogte van de plaatselijke inkomstenbelasting. Direct zij toegegeven, dat het systeem ook nadelen had, met name de „belasting-eilanden”, welke dientengevolge ontstonden en dat er allerhande bezwaren zijn om het weder in te voeren, maar toch is het jammer, dat thans iedere relatie ontbreekt. Vooropgesteld, dat men bezwaarlijk een onderdeel van een systeem van financiële verhouding op zichzelf kan bezien, is het te verleidelijk om er in dit verband niet op te wijzen, dat in Engeland de plaatselijk geheven „rates” ook nu nog de sluitpost vormen van het locale budget.

Ook in ander opzicht is het te betreuren dat de bovenbedoelde relatie ontbreekt. Vele gemeentebesturen

¹⁾ Wetsontwerp zitting 1952-1953 — 3053, ingediend bij Koninklijke Boodschap van 30 Juni 1953. Zie ook wetsontwerp zitting 1952-1953 — 3104, ingediend bij Koninklijke Boodschap van 7 September 1953. (In dit ontwerp worden de uitwerking 3053 voor het Gemeentefonds voortvloeiende consequenties uitgewerkt).

getroosten zich grote uitgaven om hun territoir aantrekkelijk te maken voor investering. Tot 1950 werd deze moeite beloond door de hogere opbrengst aan ondernemingsbelasting, die van de vestiging van industrieën een gevolg was. De Regering geeft in de Memorie van Toelichting bij het wetsontwerp toe, dat het leggen van een relatie tussen de bedrijvigheid in een gemeente en haar belastingopbrengsten een zekere aantrekkelijkheid heeft, maar ziet voorlopig geen kans om zulk een band te concretiseren.

Een ander belangrijk punt is de inkomstenzijde van het Gemeentefonds. Het thans ter overweging aangeboden wetsontwerp wekt op sommige punten de indruk, dat de Regering er op uit geweest is, de voordelen van het accres in de opbrengst van de rijksbelastingen voor zichzelf te behouden. Men kan zich afvragen of dit juist is. De stijging van de kosten van materialen en van levensonderhoud heeft haar gevolgen zowel op de uitgaven van het Rijk als op die van de gemeenten. Men denke slechts aan de kosten van scholenbouw, van wegenaanleg, of aan de gevolgen van een nieuwe loonronde²⁾. Trouwens, staat schrielheid in deze niet gelijk met zelfbedrog? Het gros van de gemeentelijke uitgaven moet toch worden gedaan. Een op deze wijze bij voorbaat laag houden van de uitkeringen zal dan ook noodgedwongen voeren tot een begrotingstekort, dat vroeg of laat toch weer op de een of andere wijze moet worden opgevangen.

Ten slotte nog een aantekening bij de zinsnede in de Memorie van Toelichting, dat dit wetsontwerp enkele elementen inhoudt, welke rechtvaardigen het te bestempelen als een eerste stap op de weg van een geleidelijke overgang van de noodregeling naar een meer duurzame regeling. Als zodanig worden dan genoemd:

a. het leggen van een vloer door middel van een minimum-uitkering per inwoner, waardoor de financiële mogelijkheden voor de kleinere gemeenten iets groter worden;

b. het toewijzen van de opbrengst van de hoofdsommen der grondbelasting en van de personele belasting aan de gemeenten, ter vervanging van (een deel van) de ondernemingsbelasting en suppletie;

c. rentevergoeding van het Rijk aan het Gemeentefonds wegens in 's Rijks kas aanwezige middelen van de reserve van het fonds.

Het is niet helemaal duidelijk, waarom dit nu ken-tekenen zijn van een meer definitieve regeling. En wanneer het vermelde onder a. betekent, dat ook in de toekomstige regeling de thans voorgestelde algemene uitkering, eventueel aangevuld tot een bepaalde vloer, blijft bestaan, dan is het de vraag of de gemeenten over dit element wel zo verheugd moeten zijn. De voorgestelde algemene uitkering is een samensmelting van de vijf uitkeringen, welke de oude regeling kende. Voor zover het behoeftenpeil, zoals zich dat in de begrotingen voor de jaren 1947 en 1948 weerspiegelde, in de objectieve uitkeringen niet voldoende dekking vond, moest een subjectieve bijdrage, de bijzondere uitkering, het verschil overbruggen. Daargelaten de vraag, of alle werkelijke behoeften bij het bepalen van de grootte van deze subjectieve bijdrage, hetgeen geschiedde aan de hand van een uitvoerig begrotingsonderzoek, voldoende recht werd wedervaren, wordt door het objectiveren van deze subjectieve aanvullende uitkering (oude regeling) in de

nieuwe algemene uitkering het behoeftenpeil van de gemeenten op basis 1947/1948 bevroren. Weliswaar kent het derde lid van het nieuw voorgestelde artikel 5 de mogelijkheid de algemene uitkering te verhogen, indien blijkt, dat zich in een gemeente omstandigheden voordoen, welke doen verwachten dat de uitkering aanmerkelijk te kort zou schieten in de voorziening in de behoefte dezer gemeente aan algemene inkomsten, doch de Memorie van Toelichting zegt hiervan, dat het hier niet gaat om een maatregel, welke in acute begrotingstekorten van gemeenten beoogt te voorzien. De Regering denkt hier meer aan de gevolgen bijv. van een structuurverandering in de gemeente.

Er ontbreekt een relatie met het concrete behoeftenpeil van een bepaalde gemeente. Afgezien van de vraag, hoe de Regering de vele honderden gemeenten, die met een begrotingstekort op de dienst 1953 te kampen hebben, dan wel denkt te helpen, moet hier toch gesteld worden, dat in een op deze wijze samengestelde uitkering toch moeilijk een gewenst element van de toekomstige, voor de lange duur bestemde, financiële verhoudingsregeling kan worden gezien. Een eerste eis bij een meer definitieve regeling van de financiële verhouding tussen het Rijk en de gemeenten zal toch zijn, dat de uitkeringen meer op het meest recente behoeftenpeil — dus ook verzorgingspeil — moeten zijn afgestemd, dan de thans voorgestelde. En misschien moeten vooraf nog maatregelen mogelijk gemaakt worden om bepaalde gemeenten tot een bepaald minimum-verzorgingspeil op te trekken. Liggen hier mogelijkheden in het kader van de werkgelegenheidspolitiek?

Wat zulk een meer definitieve regeling betreft, nog een enkele suggestie. In de aanvang van dit artikel werd aangetoond, dat het Rijk voor een belangrijk bedrag, buiten het Gemeentefonds om, voor bepaalde doeleinden, gelden beschikbaar stelde. Het zal wenselijk zijn na te gaan, of zonder het gevaar te lopen, dat aan de goede werking van ons gedecentraliseerd staatsbestel te kort wordt gedaan, op deze wijze nog andere uitgaven kunnen worden gerestitueerd. Men zou hier o.a. kunnen denken aan de kosten van verpleging van armlastige krankzinnigen, aan die van aanleg van wegen voor doorgaand verkeer.

En misschien kan bij de voorbereiding van een meer definitieve financiële verhouding tussen het Rijk en de gemeenten van belang zijn, dat de commissie, die de status van de grote gemeenten bestudeert, in haar overwegingen ook de vraag betreft, of de positie van die gemeenten met betrekking tot de financiële verhouding tot het Rijk een afzonderlijke regeling vergt.

Assen.

H. M. FRANSSEN.

GELD- EN KAPITAALMARKT

De geldmarkt.

In tegenstelling tot door sommigen gekoesterde verwachtingen, deden zich op de geldmarkt gedurende de verslagweek geen nieuwe feiten voor t.a.v. het beschikbaar stellen van nieuwe soorten langlopend schatkistpapier. De onzekerheid omtrent de ontwikkeling op langer termijn, gepaard met de zekerheid dat er op korte termijn een aanzienlijk overschot aan niet belegbare liquide middelen bestaat (de saldi van de banken bij de centrale bank bedroegen per 9 November f 520 mln) leidt er toe, dat in de korte termijnen schatkistpapier praktisch niets omgaat; ieder is blij met wat hij van dit

²⁾ Uit een bericht in de N.R.C. van 9 September jl. blijkt, dat de Minister van Binnenlandse Zaken de mededeling heeft gedaan, dat de algemene uitkering over 1954 kan worden berekend naar 120 pCt van de basisuitkering, in plaats van naar 116 pCt (het percentage, dat overeenkomt met een bedrag van f 450 mln). Deze in uitzicht gestelde verhoging is bedoeld als een compensatie voor de verhoogde personeelslasten, welke een gevolg zijn van de verbetering van de salarispositie van het gemeentepersoneel.

papier heeft en wil daarvan niet scheiden. Slechts in de langere termijnen vinden de laatste tijd nu en dan wel eens enige omzettingen plaats, overigens tegen disconto's, die de schaarste ook van dit materiaal ten volle weer spiegelen.

De kapitaalmarkt.

Gedurende de verslagweek onderging het aandelenkoersniveau per saldo een, zij het geringe, daling. Zowel een aanzienlijke vermindering van de buitenlandse aankopen van Nederlandse aandelen (speciaal aandelen Koninklijke), als winstnemingen — niet verwonderlijk na circa vier weken vrijwel onafgebroken koersstijging — droegen hiertoe bij. Gezien het bedrag der naar belegging zoekende middelen, dat naar veler gevoel boven de markt hangt, wordt de positie van de Nederlandse aandelenmarkt door de meeste waarnemers momenteel als zeer krachtig beschouwd. Dat ook beroepsbeleggers tot deze mening overhellen, wordt aannemelijk gemaakt door berichten, volgens welke bepaalde institutionele beleggers, die zulks tot dusverre niet deden, thans tot aandelenbelegging overgaan. Echter kan uiteraard ook de moeilijkheid om passende vast-rentende beleggingen te vinden, hen in deze richting drijven.

De grote vraag naar nieuwe beleggingen van de zijde der levensverzekeringmaatschappijen wordt nog eens geïllustreerd door de zgn. telstrook van het levensverzekeringsbedrijf, waarvan de laatst gepubliceerde die per 30 September jl. is. Tussen het begin van het jaar en laatstgenoemde datum werd door deze maatschappijen voor niet minder dan f 300 mln nieuw belegd. Het grootste deel, nl. bijna f 200 mln, van dit geld vond plaatsing in leningen op schuldbekentenis, terwijl de post effecten in deze periode met f 60 mln toenam. Uit de stand der beleggingen per ultimo September, t.w. effecten f 500 mln, en leningen op schuldbekentenis f 1.950 mln, op een totale belegging van f 4.300 mln, blijkt wel, dat belegging via de beurs voor deze grote beleggers tegenwoordig slechts een zeer ondergeschikte rol speelt.

Aand. indexcijfers.	6 Nov. 1953	13 Nov. 1953
Algemeen	160,8	160,5
Industrie	223,2	222,4
Scheepvaart	166,7	171,3
Banken	144,7	141,8
Indon. aand.	57,1	56,5

Aandelen.		
A.K.U.	180	176½
Philips	185	183¼
Unilever	214¾	214¾
H.A.L.	137½	141½
Amsterd. Rubber	93¾	90¾
H.V.A.	112½	111¾
Kon. Petroleum	345½	342¾

Staatsfondsen.		
2½ pCt N.W.S.	79¾	79¾
3-3½ pCt 1947	99 ⁹ / ₁₆	99 ⁹ / ₁₆
3 pCt Invest. cert.	100¾	101 ¹⁵ / ₁₆
3½ pCt 1951	102 ³ / ₁₆	102¾
3 pCt Dollarlening	96½	96¾

Diverse obligaties.		
3½ pCt Gem. R'dam 1937 VI ...	102½	102
3½ pCt Bataafsche Petr.	101½	101¾
3½ pCt Philips 1948	100¾	101 ¹⁵ / ₁₆
3¼ pCt Westl. Hyp. Bank	99	99

J. C. BREZET

Avond-Academie voor Hogere Bedrijfsleiding

onder auspiciën van het

INSTITUUT
VOOR SOCIALE WETENSCHAPPEN

In de eerste week van December is voor de plaatsen 's-Gravenhage, Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Eindhoven, Arnhem, Hengelo (O.) en Groningen de aanvang geprojecteerd van de voor ons land geheel nieuwe

2-jarige mondelinge cursus Hogere Bedrijfsleiding

Deze opleiding wil voorzien in de behoefte aan theoretische vorming en kennis van degenen, die in groot- en kleinbedrijf belangrijke functies bekleden of zich daarop voorbereiden.

Op grondslag van algemeen sociaal-economische, bedrijfs-economische en juridische scholing worden praktijk-vraagstukken behandeld. Wij denken hierbij aan budgettering en organisatie, tijd- en bewegingsstudie, standaardkostenmethode, stelsels van interne ondernemings-organisatie, psychologie en bedrijfsleiding, industrie-financiering, marktanalyse en dergelijke.

★

Een studieplan met uitgebreide inlichtingen omtrent doelstelling en grondslagen van de opleiding, zomede omtrent het opleidingsprogramma, docenten, het examen, de kosten van de studie etc. wordt U op telefonische of schriftelijke aanvraag gaarne toegezonden

door het

Algemeen Secretariaat van het Instituut voor
SOCIALE WETENSCHAPPEN N.V.

Wassenaarseweg 39, 's-Gravenhage

Telefoon K 1700—77.53.82

(Advertentie)

Abonneert U op de E.-S.B.

RECENTE ECONOMISCHE PUBLICATIES

- Burgerlijk Wetboek*, met vermelding van de belangrijkste arresten. Bewerkt door Mr W. A. M. Cremers. Vijfde, herziene druk. S. Gouda Quint/D. Brouwer en Zoon, Arnhem, 1953, 1.003 blz., f 12,50.
- Wetboek van Koophandel en Wet Luchtvervoer*, met vermelding van de belangrijkste arresten. Bewerkt door Mr W. A. M. Cremers. Derde, herziene druk. S. Gouda Quint/D. Brouwer en Zoon, Arnhem, 1953, 541 blz.
- Bevolking der gemeenten van Nederland op 1 Januari 1953*. Centraal Bureau voor de Statistiek. Utrecht, 1953, 43 blz., f 1,25.
- Producten der Limburgse Industrie*. Economisch Technologisch Instituut in Limburg. Maastricht, 1953, 4e uitg., 106 blz., f 6,50.
- De toekomst van de academisch gegradueerden opnieuw beschouwd*, door Dr J. Godefroy, met een „ten geleide” van Prof. G. H. L. Zeegers. 's-Gravenhage, 1953, 148 blz., f 7,90.
- De werking van een volkshuishouding*. Een eerste inleiding tot het economische denken, deel I, door Dr F. J. de Jong. Leiden, 1953, 324 blz., f 6,50, geb. f 7,75.
- De onderneming in de geleide economie*, door Prof. S. Korteweg. Bussum, 1953, 47 blz., f 0,50.
- De vakbeweging*, door Mr S. Mok. D.V.B.-serie. Den Haag, 1953, 2de druk, 197 blz., f 3,25.
- Enige economische aspecten van de sociale verzekeringen in Nederland*. Rapport samengesteld door het Nederlandsch Economisch Instituut te Rotterdam in opdracht van de studiec ommissie uit het verzekeringsbedrijf. Leiden, 1953, 54 blz., f 3,50.
- De Instructie-Conferentie over het gebruik van de discussiemethode voor instructieve doeleinden in het bedrijfsleven*, door Dr J. M. van Susante. Bilthoven, 1953, 142 blz., f 7,90.
- De bedrijfseconomie en de mens*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de bedrijfshuishoudkunde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam op 16 October 1953, door Prof. Dr H. Thierry. Arnhem, 1953, 31 blz., f 1,50.
- Nationaal budgetonderzoek 1951*. Serie A, no 1, Methodologische inleiding. Centraal Bureau voor de Statistiek in samenwerking met de Gemeentelijke bureaus voor Statistiek van Amsterdam, Rotterdam, 's-Gravenhage, Eindhoven en Tilburg. Utrecht, 1953, 171 blz., f 11,75.
- De organisatiestructuur van het bedrijf*. Openbare les gegeven bij de aanvaarding van het ambt van lector aan de Nederlandsche Economische Hoogeschool op 15 October 1953, door H. J. Kruisinga. Leiden, 1953, 35 blz., f 1,25.
- De invloed van het hier te lande geldende belastingsysteem op de economische en sociale structuur van onze maatschappij en op het beleid, dat door de ondernemers in hun bedrijven wordt gevoerd*, prae-adviezen van de Vereniging voor Staathuishoudkunde, door H. J. Hofstra, Mr H. F. van Leeuwen, Prof. Dr M. J. H. Smeets. 's-Gravenhage, 1953, 114 blz., f 5,00.
- Enige kwantitatieve aspecten van het probleem der hulpverlening aan onderontwikkelde landen*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar aan de Nederlandsche Economische Hoogeschool te Rotterdam op 5 November 1953, door Dr H. Theil. De Erven F. Bohn N.V. Haarlem, 1953, 31 blz.
- Wages, Prices and Social Legislation in the Soviet Union*, Soviet social legislation, its governing terms and conditions of employment; task and duties of trade organisations; regulations regarding wages, social benefits, taxation, rents, etc., by Lief Björk. Translated from the Swedish by M. A. Michael. London, 1953, 199 blz., f 11,70.
- The political element in the development of economic theory*, by Gunnar Myrdal. Translated from the German by Paul Streeten. London, 1953, 248 blz., f 15,75.
- We too can prosper: The promise of productivity*. The outcome of an unique collaboration between Graham Hutton, G. Crowther and a panel of experts nominated by the Anglo-American Council on productivity, by G. Hutton. London, 1953, 244 blz., f 8,35.
- Progressive taxation*, by F. Shebab. Oxford, 1953, 299 blz., f 17,30.
- Government's role in economic life*, by G. A. Steiner. London, 1953, 440 blz., f 31,70.
- Labour in the Soviet Union*. An authoritative historical survey, by S. Schwarz. London, 1953, 288 blz.
- Britain's economic problem*, by C. A. R. Crosland. London, 1953, 224 blz., f 8,35.
- Income and wealth*. Vol. III. Papers by various authors. The volume contains 10 papers by contributors from many countries, presented at the International Association for Research and Wealth, held at Royamont in 1951. Cambridge, 1953, 261 blz., f 22,05.
- Studies in management techniques*, by G. W. Briggs. London, 1953, 203 blz., f 13,25.
- Enterprise and Secular Change*, door F. C. Lane en J. C. Riemersma. Readings in Economic History. London, 1953, 556 blz., f 20,15.
- The theory of the leisure class*. An economic study of institutions. The challenging analysis of social conduct that ironically probes misused wealth and conspicuous consumption, by Thorstein Veblen, with an introduction by C. Wright Mills. Mentor Book. New York, 1953, 261 blz., f 1,92.
- The development of bank debits and clearings and their use in economic analysis*, by George Garvy, research department Federal Reserve Bank of New York. New York, 1952, 175 blz., f 1,50.
- Elements of business administration*, by Morris E. Hurley. New York, 1953, 500 blz., f 39,60.
- How to use adding and calculating machines*, by Arthur L. Walker a.o. New York, 1953, 250 blz., f 11,80.
- Savings in the modern economy; a symposium*, by W. W. Heller a.o. Mineapolis, 1953, 389 blz., f 22,50.
- A popular guide to Government Publications*, by W. Philip Leidy. New York, 1953, 296 blz., f 13,50.
- Business cycles and forecasting*, by Elmer Clark Bratt, Prof. of economics Homewood, Illinois, 1953, 4th ed., 616 blz., f 35,20.
- The theory of consumer's demand*, by Ruby Turner Norris, Prof. of economics New Haven, 1952, rev. ed., 237 blz., f 16,85.
- L'élasticité de la demande des biens de consommation*, par R. Badouin, préface de Jules Milhau. 1953, 264 blz., f 12,15.
- Problèmes d'organisation de l'entreprise*. 1953, 196 blz., f 16,55.

Struktur der Wirtschaftsdynamik, von Dr habil. K. Brandt.

Der Autor gibt der deutschen Öffentlichkeit einen Abriss der Wachstumsprobleme der Volkswirtschaft und eine Antwort auf die Frage: Wie ist Fortschritt oder Rückschritt in der Wirtschaft möglich? Frankfurt a.M., 1953, 198 blz., f 15,25.

Wie liest man Bankbilanzen?, von E. Achterberg. In diesem Buch wird gezeigt, was der „Nichtbankmann“ beachten sollte, wenn er eine Bankbilanz lesen und verstehen will. Frankfurt a.M., 1953, 240 blz., f 14,15.

Wirtschaftliche Rechnungsführung und Besteuerung, von Prof. Dr Johannes Schmidt. Heft VI. Berlin, 1953, 172 blz., f 3,30.

idem Heft VII. Berlin, 1953, 87 blz., f 1,45.

Verantwoorde aandelenbelegging voor pensioenfonds

Het Bureau voor Pensioenfonds van De Twentsche Bank heeft dit actuele onderwerp belicht in:

„Aandelenbelegging,
een beschouwing over belegging
in aandelen door pensioenfonds”.

Deze publicatie is bij al onze kantoren op aanvraag verkrijgbaar. Geïnteresseerden zijn wij gaarne van dienst met een weloverwogen advies.



DE TWENTSCHE BANK N.V.

Opgericht in 1861

beschikbare krachten

ECONOMISCH Drs

28 jaar, gehuwd, commerciële en administratieve ervaring, moedertalen beheersend, zoekt passende functie in organisatie of bedrijfsleven. Brieven onder no. E.S.B. 47-1, Bureau van dit blad, Postbus 42, Schiedam.

vacatures

Het Economisch-Sociologisch Instituut

gevestigd bij de Katholieke Economische Hogeschool te Tilburg, vraagt voor spoedige indiensttreding een

R.K. Dr in de Econ. Wetenschappen (event. Drs)

voor zelfstandig wetenschappelijk research-werk op bedrijfseconomisch en algemeen-economisch terrein en om leiding te geven aan de hierbij te werk gestelde meer gevorderde studenten.

Gedagidgen, die beschikken over een ruime ervaring op researchgebied, wordt verzocht hun sollicitatie te richten aan de Directie van het Instituut: Bosscheweg 343 — Tilburg.

diversen

Te koop tegen elk aannemelijk bod: Econ.-Stat. Berichten, 1937 t/m 1946, geb. De Economist, 1936 t/m 1942 (afl. 2 van 1942 ontbr.). Soc. Verzekeringswetten, bijgeh. tot 31 December 1953. Uitgave Samsom. Juridische Boekhandel A. Jongbloed en Zoon, L. v. Meerdervoort 45, Den Haag.

Aangeb. **VOLKSWAGEN** de Luxe. Geleverd Nov. 1952. zo goed als nieuw. Te bevr. Cilliersstraat 11-13 — Amsterdam.

Citroën '50, onberisp. met kachel, radio, temp.meter, rolhoes, bermlamp, spotlight, nyl. bekl. enz. f 2450. Ook ruilen v. Volkswagen. Drieplassenweg 50, Katwijk a. Zee. Tel. 2775.



De aanstelling van de NEDERLANDSCHE HANDEL-MAATSCHAPPIJ tot executrice-testamentaire biedt belangrijke voordelen. Onze desbetreffende brochure, welke gaarne kosteloos wordt toegezonden, bevat uitvoerige gegevens.

Nederlandsche
Handel-Maatschappij, N.V.

DEVIEZENBANK

HOOFDKANTOOR: AMSTERDAM, VIJZELSTRAAT 32

FABRIEKSGEBOUWEN

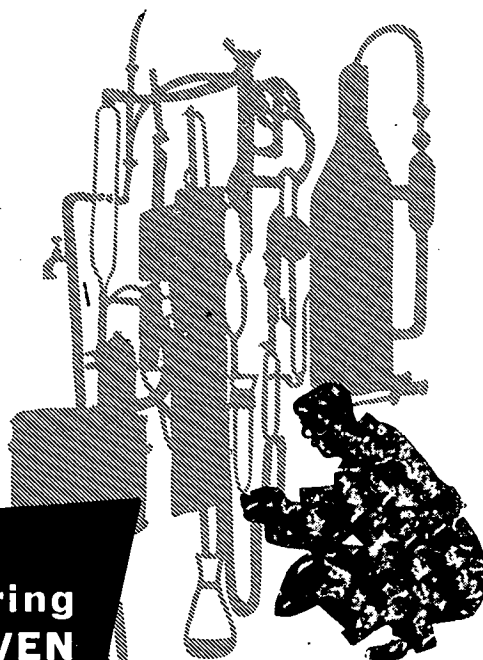
De gemeente Bergen in Noord-Limburg, behorende tot het ontwikkelingsgebied, bouwt onder zeer voordelige condities **INDUSTRIEHALLEN** tot elke gewenste grootte, welke in huurkoop of eigendom worden uitgegeven, nader overeen te komen. Op de stichtingskosten verleent het Rijk een bijdrage van 25% à fonds perdu. Geen architectenonorarium. Een groot overschot arbeiders. Vraagt inlichtingen bij het gemeentebestuur.

Regelmatige reclame
verhoogt Uw goodwill

Voor tienduizenden werkers
uit honderden bedrijven
werden de pensioenen
bij Amstleven ondergebracht.

Adviezen worden
gaarne verstrekt door

Het Bureau voor
Personeelverzekering
van **AMSTLEVEN**



N.V. AMSTERDAMSCH E MAATSCHAPPIJ VAN LEVENSV ERZEKERING - N. Spiegelstraat 17 te Amsterdam - Tel. 63272

Speciale opleidingen
voor
Kader- en Staffunctionarissen



- M.O. Economie
- Moderne Economie voor de Ondernemer
- Bedrijfsleider
- Interne Bedrijfsorganisatie
- Bedrijfsassistent
- Arbeidsanalyst
- Technisch voor-calculator
- Moderne Bedrijfsadministratie
- M.O. Handelswetenschappen A
- S.P.D. voor Bedrijfsadministratie
- Reclame-assistent

Schriftelijke cursussen onder leiding van bevoegde docenten, bekend met het bedrijfsleven en in het bezit van universitaire opleiding of M.O. bevoegdheid.

GRATIS PROSPECTUS
voor de cursus, die voor U van belang is.



Erkend door de Inspectie van het Schriftelijk Onderwijs, met medewerking van het Ministerie van O., K. en W.
JOHAN DE WITTSTRAAT 396-399, LEIDEN.

Exporteurs, het is zover!

Het eerste nummer van de nieuwe jaargang van het maandblad „Internationale Handel” is thans verschenen onder het devies **„naar meer export”** en geheel gewijd aan de praktische perspectieven voor Nederland op de wereldmarkt.

Autoriteiten op hun gebied schrijven over **exportvoorbereiding • exportfinanciering exportbevordering • exportverzekering enz.** terwijl de aflevering verder in bonte mengeling allerlei praktische gegevens bevat, waarvan men als exporteur gaarne zal kennisnemen.

INTERNATIONALE

Handel

Deze belangrijke uitgave, waarvan de abonnementsprijs f 12,50 per jaar bedraagt, moogt U niet missen, evenm ir als de volgende nummers, die in dezelfde geest zullen zijn samengesteld. Abonneert U derhalve terstond via een boekhandelaar of rechtstreeks bij de uitgever:

KONINKLIJKE NEDERLANDSCHE BOEKDRUKKERIJ
H.A.M. ROELANTS
SCHIEDAM

