

Economisch - Statistische Berichten

47e JAARGANG - 27 JUNI 1962 - No. 2343

H. BRONS Jr

MAKELAAR IN ASSURANTIËN

TELEFOON (010) 11.19.80 *

MAURITSWEG 23
ROTTERDAM-2



GEMEENTE ROTTERDAM

Bij het **Energiebedrijf** kan bij de afdeling
Interne Controle een

ASSISTENT-ACCOUNTANT

of

ADJUNCT-ACCOUNTANT

worden geplaatst.

Vereist is gevorderde studie voor accountant
(N.I.V.A., minstens t/m bedrijfseconomie).

Rangindeling en salaris zijn afhankelijk van
opleiding en ervaring.

De Verplaatsingskostenregeling is van toe-
passing.

Brieven met volledige inlichtingen ten aanzien
van opleiding, ervaring enz. en met bijvoeging
van een pasfoto van recente datum binnen
veertien dagen na deze oproep te zenden aan
de chef van het bureau Personeelvoorziening,
kamer 331, Stadhuis, Rotterdam, onder no. 413.



HET CENTRAAL BUREAU VOOR DE STATISTIEK TE 'S-GRAVENHAGE,

Oostduinlaan 2, vraagt voor het bureau Statistische Analyse
een

ECONOMETRIST of ECONOOM

met belangstelling voor kwantitatief-statistische problemen.

Vereist: doctoraal examen economie, b.v.k. econometrische
studierichting. Ook afstuderenden kunnen in aanmerking
komen; voor het voltooien van de studie kan een regeling
worden getroffen.

Salaris: f. 817,— tot f. 1246,— p.m. bruto; aanvangs-
salaris afhankelijk van leeftijd en ervaring.

Uitv. schr. soll. met vermelding van personalia, opleiding
en ervaring onder no. 2-1244/7188 (in linker bovenhoek
van brief en env.) aan het bureau Personeelvoorziening
v. d. Rijksoverheid, Prins Mauritslaan 1, Den Haag.

Alle assurantiën

Beleggingen

en

vermogensbeheer

R. MEES & ZONEN

Bankiers en assurantiemakelaars

ROTTERDAM



ECONOMISCH- STATISTISCHE BERICHTEN

Uitgave van de

Stichting Het Nederlandsch Economisch Instituut

Adres voor Nederland: Pieter de Hoochweg 118, Rotterdam-6.
Telefoon redactie: (010) 5 29 39. Administratie: (010)
3 80 40. Giro 8408.

Privé-adres redacteur-secretaris: Drs. A. de Wit, Sleedoorn-
laan 17, Rotterdam-12, tel. (010) 18 36 32.

Bankiers: R. Mees en Zonen, Rotterdam, Banque de Com-
merce, Koninklijk Plein 6, Brussel, postcheque-rekening
260.34.

Redactie-adres voor België: Dr. J. Geluck, Zwijnaardse Steen-
weg 347, Gent.

Abonnementen: Pieter de Hoochweg 118, Rotterdam-6.

Abonnementsprijs: franco per post, voor Nederland en de
Overzeese Rijksdelen (per zeepost) f. 29,—, overige landen
f. 31,— per jaar (België en Luxemburg B.fr. 400).
Abonnementen kunnen ingaan met elk nummer en slechts
worden beëindigd per ultimo van een kalenderjaar.

Losse exemplaren van dit nummer 75 ct.

Advertenties: Alle correspondentie betreffende advertenties
te richten aan de N.V. Koninklijke Nederl. Boekdrukkerij
H. A. M. Roelants, Lange Haven 141, Schiedam, tel. (010)
6 93 00, toestel 1 of 3.

Advertentie-tarief f. 0,36 per mm. Contract-tarieven op aan-
vraag. Rubrieken „Vacatures” en „Beschikbare krachten”
f. 0,72 per mm (dubbele kolom). De administratie behoudt
zich het recht voor om advertenties zonder opgaaf van
redenen te weigeren.

COMMISSIE VAN REDACTIE: Ch. Glass; L. M. Koyck; H.W. Lambers;
J. Tinbergen; J. R. Zuidema. Redacteur-Secretaris: A. de Wit.
Adjunct Redacteur-Secretaris: M. Hart.

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

Flying investments

In de recente studie over de investeringen in de verkeerssector ¹⁾ verstrekt het C.B.S. een aantal belangwekkende gegevens over de K.L.M. Deze onderneming was in 1960 van alle Nederlandse vervoersondernemingen de belangrijkste investeerder. Daarenboven kan wellicht aanspraak worden gemaakt op het meest kleurige palet van „public relations”. Gevoelens van romantiek (prometheïsche verovering van het luchtruim) en nationalisme (Uivertriumfen en landingsrechtenfrustraties) vormen hiervan bestanddelen.

De bijzondere status manifesteert zich eveneens in het onlangs ingediende wetsontwerp ten behoeve van tijdelijke financiële steun in de vorm van garanties (tot f. 375 mln.) en, zo nodig, leningen (tot f. 50 mln.). Overigens kampen vrijwel alle burgerluchtvaartondernemingen in 1961 met financiële zorgen. Tegenover een, bij de trendmatige groei, achterblijvende vraag (Berlijnse crisis, psychologische nawerking van de recessie van 1960-1961 in de Verenigde Staten en appel tot deviezenascese in dit land) ²⁾ stond een sterk gestegen vervoersaanbod. Door het in gebruik nemen van grote en snelle straalvliegtuigen overtrof de hiermede samenhangende capaciteitsgroei die van vorige vlootvernieuwingen in aanzienlijke mate.

De gevoelige achteruitgang van de gemiddelde bezettingsgraad werd bovendien nog vergezeld door een voortgezette daling van de gemiddelde opbrengst per verkochte tonkm. Oorzaken hiervan waren en zijn algemene tariefsverlagingen, de grotere rol van speciale tarieven en de verschuiving naar vervoerscategorieën met lagere tarieven (economy versus eerste klasse, charters versus lijndienst en de relatief sterke groei van vrachtvervoer). In deze compositie in mineur past het toegenomen aantal protectionistische maatregelen.

Het weerstandsvermogen van de K.L.M. t.o.v. al deze tegenslagen werd nog eens flink „afgekoeld” door de revaluatie. Ons deprimerend verhaal zij even onderbroken door te herinneren aan de krachtige na-oorlogse groei. Uit de tabel blijkt dat de vervoersinkomsten in 1960

met ca. 400 pCt. t.o.v. 1948 waren toegenomen. Het aandeel in het personenvervoer van de gehele Nederlandse vervoerssector verdubbelde bijna, nl. van 15,3 pCt. (1948) naar 29,9 pCt. (1960).

In 1961 daalden evenwel de vervoersinkomsten, nl. met ruim 4 pCt. ³⁾ Het ondernemingsverlies beliep f. 76,7 mln. (1960: winst f. 10,3 mln.). Opvallend was de voortgaande stijging van het vervoersvolume: op de lijndienst met 9 pCt. Mede door de verschuiving naar categorieën met lagere tarieven en de revaluatie verminderden de inkomsten.

Van centrale betekenis was het achterblijven van de groei van het vervoer t.o.v. die van de capaciteit. De grote stijging van de produktie (gevlogen laadvermogen maal gevlogen afstand) komt in de tabel tot uiting met een toename van ca. 19 pCt. t.o.v. 1960 en van ca. 80 pCt. t.o.v. 1956. Het onvoldoende meegroei van het vervoer manifesteerde zich in de gedaalde beladingsgraad, nl. van 59,5 pCt. in 1960 naar 55,6 pCt. in 1961 (op de lijndienst).

Voor een indruk van de betekenis van de K.L.M. voor de nationale economie zij gewezen op de belangrijke netto deviezenbaten, vooral in de dollarsector, waardoor in het afgelopen decennium het geaccumuleerde totaal der nadelige Nederlandse handelsbalansaldi voor circa 5 pCt. werd gedekt. Zonder K.L.M. zou het luchtvervoer deviezen

hebben gekost. Voorts worden belangrijke bijdragen geleverd aan werkgelegenheid (ca. 12.500 Nederlandse werknemers) en nationale goodwill.

Wat is het perspectief? Verwacht wordt dat de vraag eens naar het capaciteitsniveau zal groeien. Inmiddels besloot de K.L.M. dit niveau te stabiliseren. Opmerkelijk is de mening van Dr. Spiegelenberg dat de luchtvaart in economisch opzicht (gezien de mededingingsmethoden) nog in hoge mate onderontwikkeld is. Voor een duurzame oplossing acht hij een meer intensieve samenwerking tussen de luchtvaartondernemingen nodig. Deze noodzaak wordt geaccentueerd door het komende tijdvak van supersonische vliegtuigen, die zo kostbaar zullen zijn dat alleen een gemeenschappelijke exploitatie verantwoord zal blijken.

M. H.

³⁾ Met ca. 8 pCt. in het eerste kwartaal van 1962 t.o.v. de overeenkomstige periode van 1961. De negatieve saldi op de V. en W. rekening beliepen resp. f. 40,4 mln. en f. 18 mln.

	Vervoersinkomst. (f. mln.)		Produktie a)	Belad. graad b)	Vliegtuigen	
	Tot.	Pers. vervoer.	mln. tonkm.	Lijndienst	Aantal c)	Invest. (f. mln.)
1948 ..	145	110	156	61,2		43
1956 ..	406	304	407	60,5	83	54
1957 ..	467	356	461	59,6	95	154
1958 ..	462	353	475	57,6	97	89
1959 ..	509	382	540	59,3	95	48
1960 ..	570	431	642	59,5	85	272
1961 ..	544	390	743	55,6	79 d)	

	Vervoer op lijnd. (mln. tonkm) e)	Vervoerde passagiers (× 1.000)	Gem. beschikb. laadvermogen p. vliegt. (kg)	Gem. snelheid p. uur (km)
1956 ..	234,7	822	6.420	351
1959 ..	307,6	1.104	6.970	374
1960 ..	366,3	1.361	7.900	400
1961 ..	398,6	1.398	9.600	545

a) Gemidd. beschikbaar laadvermogen maal gevlogen afstand.
b) Passage (incl. baggage), vracht en post gerelateerd aan de „produktie” (in pCt.).
c) Per ultimo van het jaar.
d) Hiervan waren 7 toestellen elders in gebruik.
e) Incl. passage en baggage, vracht en post.

¹⁾ Zie „E.-S.B.” van 20 juni jl., blz. 591.

²⁾ Zie de M.v.T. van het genoemde wetsontwerp en Dr. J. H. Spiegelenberg: „De moeilijkheden in de burgerluchtvaart” in „Verkeer”, no. 2, 1962, blz. 86 e.v.

INHOUD

	Blz.		Blz.
Flying investments, door Drs. M. Hart	611	Ingezonden stukken:	
Vóór of tegen hoogbouw?, door Prof. Dr. Ir. H. G. van Beusekom	612	Formulering van het begrip personeelsverloop, door G. J. Aeyelts Averink met een naschrift van Drs. G. B. M. Janzing	621
Emancipatie van ondergeschikten?, door Drs. E. van der Wolk	614	De invloed van het kindertal op het tarief van de inkomstenbelasting, door Dr. R. A. de Widt en door A. A. Goud met naschriften van C. P. A. Bakker	623
Randstad en tuinbouw; expansie van en ruimte voor de tuinbouw, door Ir. N. C. Hofman en Ir. M. Kippers	616	Geld- en kapitaalmarkt, door Drs. R. L. Boissevain	626
Belastingverlaging, door C. S. Jonker	618		
Marketing Congres, door Dr. F. W. C. Blom	619		

Vóór of tegen hoogbouw?

In één van de vele rapporten over de Engelse „New Towns” wordt verhaald, dat een bezoeker van het vasteland aan de „planning officer” de vraag stelde, waarom in deze nieuwe steden een zo groot percentage eengezinshuizen wordt gebouwd en zo weinig hoogbouw. Het antwoord hierop was: „Omdat vijftien procent van de Engelse bevolking een eengezinshuis wenst”. Hierop zou de bezoeker, een D.E.P. (Distinguished European Planner), hebben gevraagd: „What has that got to do with it?”

Engeland bouwt in zijn nieuwe steden 90 à 95 pCt. eengezinshuizen; alleen Harlow krijgt wat meer hoogbouw (15 pCt.); waaronder zelfs 8 torenflats. Feitelijk is de opzet van de nieuwe steden heel eenvoudig en vanzelfsprekend. Men heeft voor ieder gezin een gewoon huisje gebouwd met een gewone tuin. En die huisjes, de grotere in blokken van twee of drie, de kleinere in rijen, heeft men neergezet in het Engelse landschap met behoud van het groen waar dit mogelijk was. De Engelsen zijn van mening, dat het verlies aan agrarische grond, dat van deze bouwwijze het gevolg is, ruimschoots wordt goedge maakt door de betere woonwijze, die een groter levensgeluk biedt.

Bij de beoordeling van het hoge percentage eengezinshuizen moet men overigens in het oog houden, dat de nieuwe steden een zeer groot percentage jonge gezinnen tellen. De leeftijdsgroepen van 30 tot 40 en van 0 tot 10 jaar overwegen. De groep ouderen, waaronder men de gegadigden voor flats moet zoeken, is voorlopig nog uiterst klein. Zij zal eerst geleidelijk groter worden. En dan zal er ook wat meer vraag naar hoogbouw ontstaan.

De vraag van de D.E.P.-wat de bouwwijze te maken heeft met de wensen van de bevolking, blijkt intussen ook wel eens in Nederland te worden gesteld. En daardoor ligt het vraagstuk „laag of hoog bouwen en wonen”, waarover aan het begin van dit jaar een geruchtmakend rapport is uitgebracht, in een verkeerde sfeer, althans in een sfeer, waarin het bepaald niet tot een goede oplossing komt.

In het voorwoord van dit rapport lezen wij, dat bij de installatie van de commissie de toenmalige minister zijn *ongerustheid* uitsprak over de toeneming van het meergezinshuis, aan de toepassing waarvan wellicht niet altijd steekhoudende motieven ten grondslag zouden liggen. Naar de mening van de minister zou het invoeren van woonvormen, waarvan onvoldoende vaststaat of zij een aanvaardbare woongegelegenheid bieden, ongewenste sociale en andere repercussies kunnen hebben.

De commissie kreeg daarom een uitgebreide studieopdracht — sociaal, cultureel, ruimtelijk, esthetisch, technisch en economisch — waarvan zij zich op een bekwaame wijze en met grote toewijding heeft gekweten. Ten aanzien van de vraag van de minister, of er reden tot ongerustheid is over de ontwikkeling van de laatste jaren, geeft het rapport echter *geen antwoord*. In dit opzicht zijn wij nog even ver als toen de commissie op 24 mei 1956 met haar werk begon.

En toch liggen juist hier de concrete vragen. Wie de nieuwe Rotterdamse woonwijken in Hoogvliet of Lombardijen bezoekt, is geneigd te vragen: heeft men hier nu

De ontwikkeling in de richting van een uitgebreide toepassing van de hoogbouw, zoals die de laatste jaren in vele gemeenten valt waar te nemen, is in strijd met de belangen van onze bevolking en wordt in het algemeen door geen enkele noodzaak gewettigd. De vraag: hoog of laag bouwen, behoeft geen strijdvraag te zijn, wanneer het bouwprogramma zoveel mogelijk wordt gebaseerd op de waarachtige behoeften van de bevolking.

een juist percentage eengezinshuizen gebouwd? Is het met het oog op het grondgebruik soms te groot? Of had het wellicht groter kunnen zijn? Soortgelijke vragen rijzen bij de Haagse wijken Bouwlust en Vrederust. En een andere vraag is: is het aantal meergezinshuizen, dat men de laatste jaren in gemeenten als Alkmaar, Amersfoort of Arnhem heeft gebouwd — om maar niet te spreken van Gorcum of Zeist — wel sociaal en economisch verantwoord?

Ten aanzien van deze vragen staan wij nog steeds in de kou. En wat veel erger is: doordat op deze vragen geen antwoord wordt gegeven, worden er in verschillende gemeenten woningen gebouwd, die bepaald *niet* voldoen aan de wensen der bevolking en waar aan het leven van duizenden gezinnen — en met name gezinnen met kinderen — geweld wordt aangedaan. Maar wat doet dat er toe, heeft immers de D.E.P. gevraagd. Wat heeft de woonwijze te maken met de wensen van de bevolking?



In een vergadering van de afdeling Zuid-Holland van de Nationale Woningraad op vrijdag 15 juni heeft Drs. H. van der Weijde, secretaris-directeur van het Nederlands Instituut voor Volkshuisvesting en Stedebouw, de vraag of ons land hoger moet gaan bouwen, *een strijdvraag* genoemd. De spreker heeft daarbij ondergetekende ten tonele gevoerd als „een fervent tegenstander van een onbeperkte flatontwikkeling”.

Ik neem aan, dat ik de eer, „tegenstander van een onbeperkte flatontwikkeling” te zijn, mag delen met de grote meerderheid van hen, wie de zorg voor de volkshuisvesting ter harte gaat. Maar hierover gaat het niet; het probleem moet anders worden gesteld. Ik kom dan weer terug op de vraag van de minister: is er inderdaad reden tot ongerustheid over de toenemende bouw van meergezinshuizen?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden hebben wij *normen* nodig en die hadden wij gehoopt te zullen vinden in het veelbesproken rapport. Wij vinden er inderdaad wel enkele in. Bijv. deze, „dat hoogbouw een woonvorm is, die in het algemeen niet in aanmerking komt voor gezinnen met jonge kinderen, in verband met de aanmerkelijke beperkingen, die deze woonvorm aan hun natuurlijke behoeftenbevredestiging oplegt” (blz. 66).

Uit het betoog op blz. 55 e.v. kan worden afgeleid, dat deze bezwaren in grote trekken evenzeer gelden voor de hogere woonlagen bij de middelhoge bouw (ten hoogste 5 woonlagen), zodat het rapport terecht concludeert: „Voor onvolledige gezinnen zonder jonge kinderen, voor pseudo-gezinnen en voor alleenstaanden kan een aan hun specifieke behoeften aangepaste woning in middelhoge bouw een gunstige woonvorm zijn” (blz. 61).

Een simpele opstelling van de gezinsopbouw in de onderscheiden gemeenten kan dus antwoord geven op de vraag, of de woningvoorziening beantwoordt aan de behoeften der bevolking — van de wensen spreek ik nog niet. De vraag, of er reden is tot *ongerustheid* is hiermede intussen nog niet beantwoordt, omdat er technische, economische, esthetische of ruimtelijke factoren kunnen zijn, die het *onmogelijk* maken, de aanbouw te doen aansluiten aan de behoefte. En nu is het kenmerkende van de huidige situatie — het blijkt ook weer uit het referaat van de heer Van der Weijde — dat deze factoren er in de meeste gevallen *niet* zijn.

Volgens deze spreker moet bij de hoge bouw zeer veel aandacht worden geschonken aan ruime balkons en galerijen, een voldoende geluidsisolatie, beperking van onvrijwillige contacten tussen de gezinnen, een zekere flexibiliteit in de woning en in het algemeen een goed woongerief. Volledig akkoord, maar de hoge bouw is nu reeds aanzienlijk duurder dan het eengezinshuis. Brengt men de genoemde, inderdaad noodzakelijke, voorzieningen aan, dan wordt het verschil nog aanmerkelijk groter en wordt ook de middelhoge bouw duurder dan de lage bouw.

Hoogbouw is dus in feite slechts bruikbaar voor die gezinsvormen, die deze woonwijze op prijs stellen en die voor bepaalde voorzieningen een behoorlijk bedrag op tafel willen leggen. Voor de gezinnen met bescheiden beurzen — en wij denken hierbij vooral aan hen, die zijn aangewezen op de woningwetbouw — biedt de hoge bouw niet anders dan een minderwaardige woning voor veel geld.

Het is dan ook een totaal onjuist beleid, wanneer in bepaalde grote gemeenten de woningwetbouw tot hoogbouw wordt gedwongen. De man met een wat ruimere beurs accepteert de hoogbouw niet en koopt een huis met tuin in Voorschoten of Zoetermeer. De man met de kleine beurs moet in de stad blijven en wordt opgesloten in de hoogbouw. En waarom handelt men zo on sociaal? Omdat de beschikbare bouwgrond op raakt. De heer Van der Weijde heeft echter in zijn referaat terecht ontkend, dat bij hoge bouw indrukwekkende hoeveelheden grond zouden worden bespaard. De winst neemt af naarmate de stedenbouwkundige eenheid groter is.

Landelijk gezien — en wij zijn nu toch wel zo ver, dat wij de woonwijze niet van de administratieve grenzen van een gemeente laten afhangen — is er voor de tegenwoordige drang naar hoge bouw *geen voldoende aanleiding*. Integendeel, de organen voor de ruimtelijke ordening hebben reeds een paar jaar geleden vastgesteld, dat wij met onze woonwijze op de verkeerde weg zijn.

Het is jammer dat de commissie „Hoogbouw/Laagbouw” niet hierbij heeft aangeknoopt in plaats van zich te verliezen in kreten als:

- het meergezinshuis is een eigentijds verschijnsel;
- de hogere bouw is *de* woonwijze voor de moderne tijd;
- de flat is *de* huisvesting voor moderne mensen;
- de hogere bouw sluit veel meer aan bij de sociale relaties en verhoudingen van deze tijd.

Kreten, die de strekking hebben, de argeloze lezer te doen geloven, dat hij die rekening houdt met de duidelijke wensen van de bevolking, vooral wanneer deze op een voorkeur voor het eengezinshuis wijzen, symptomen vertoont van een nog niet overwonnen individualisme en tekort aan gemeenschapszin.



De Nota inzake de ruimtelijke ordening constateert met nadruk, dat algemeen gezocht wordt naar vormen om in de stedelijke sfeer te wonen en tegelijk de voordelen te hebben van een eengezinshuis en van grotere aanraking met de natuur (blz. 83). Op dezelfde bladzijde wordt gesteld, dat wellicht een verdere heroriëntering ter tegemoetkoming aan deze woonwensen nodig zal zijn, ondanks de op zichzelf vrij grote oppervlakte grond, die hierbij in het geding is. Dit laatste valt overigens geweldig mee, omdat in de periode tot 1980 een bevolkingsaanwas van *bijna 25 pCt.* zal worden opgevangen met 4 à 5 pCt. van het huidige agrarische areaal, welk verlies door nieuw gewonnen grond meer dan gecompenseerd wordt.

Dit alles wil intussen ook weer niet zeggen, dat wij onbeperkt ruimte hebben. Met name in de Randstad Holland zal het, voor zover het niet mogelijk zal blijken een deel van de groei naar elders af te leiden, nodig zijn aan de bevrediging van de woonwensen beperkingen aan te leggen, met name door het stichten van middelhoge bouw, waar men overwegend eengezinshuizen zou wensen. Dit gebeurde in de grote steden trouwens ook reeds vóór 1940.



Wij mogen intussen uit het voorafgaande concluderen, dat de ontwikkeling in de richting van een uitgebreide toepassing van de hoogbouw, zoals die de laatste jaren in vele gemeenten valt waar te nemen, in strijd is met de belangen van onze bevolking en in het algemeen door geen enkele noodzaak wordt gewettigd. De ongerustheid, waarover de minister in 1956 sprak, was zeker *gegrond*.

Wil dit nu zeggen, dat wij ons *tegen hoogbouw* moeten verklaren? Natuurlijk niet. Wij bouwen in ons land eengezinshuizen overeenkomstig de wensen van de grote meerderheid van onze bevolking, ook omdat deze voor de normale gezinsvormen — d.w.z. de gezinnen met kinderen — de enig aanvaardbare huisvesting vormen. Daarnaast zijn er echter tal van gezinsvormen, die een andere huisvesting wensen en waarvoor met name de hoogbouw duidelijke voordelen biedt. En tenslotte zal het in het westen van het land niet volledig mogelijk zijn, aan alle op zichzelf gerechtvaardigde woonwensen te voldoen.

Wanneer wij ons bouwprogramma baseren op deze objectieve gegevens, die wij feitelijk ook in het rapport „Hoog- en laagbouw” kunnen terugvinden, dan heeft de vraag „hoog of laag” *geen strijdsvraag* te zijn. Wij kunnen dan afzien van onbewezen kreten en eenvoudig vragen: welke zijn de waarachtige behoeften van de bevolking en in hoeverre is het mogelijk, daaraan te voldoen? Dan hoeft niemand vóór of tegen hoogbouw te zijn.

Ieder, wien de belangen van de volkshuisvesting ter harte gaan, zal voorstander zijn van een wijze van woningbouw, die in zo hoog mogelijke mate voldoet aan de behoeften van de onderscheiden groepen, waaruit ons volk is opgebouwd.

Emancipatie van ondergeschikten?

De organisatieler stelt het streven naar goede verhoudingen en betrekkingen in de onderneming voor als een taak van kader en topleiding. In dit artikel wordt de vraag opgeworpen of hier niet tevens een taak ligt voor een andere figuur: de ondergeschikte.

Hoe kan een *ondergeschikte* bijdragen tot de bevrediging van zijn chef in de werksituatie? Hoe kan hij zijn chef opvangen en steunen in zijn werk? Hoe kan hij de menselijke verhoudingen en menselijke betrekkingen in de organisatie bevorderen? Dit zijn tamelijk ongewone vragen. Het lijkt op een omkering van de adequate vraagstelling. Gebruikelijk is immers te vragen hoe de chef zijn ondergeschikten kan brengen tot bevrediging in het werk. Gebruikelijk is het, om na te gaan hoe de *leiding* de menselijke betrekkingen kan bevorderen.

Over deze vragen is de laatste 15 jaren veel gedacht en geschreven. Er is gepleit voor meer delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De termen medewerken, mededenken en medebeslissen ¹⁾ hebben ingang gevonden. Er wordt naar gestreefd om leiding en geleiden dichter bij elkaar te brengen. Psychologen, sociologen en managementdeskundigen houden zich met deze problematiek intensief bezig. Zij bepleiten (men zou soms zeggen prediken) bij voortduring het recht op erkenning als mens en ontplooiing van werkers op elk niveau. Dit kan niet voldoende worden gewaardeerd en gestimuleerd.

¹⁾ Met name is dit het centrale thema in het boek „Making management human” van A. J. Marrow, waarvan een recente Nederlandse vertaling onder de titel „Naar een gezonde onderneming” verscheen.

Er is echter één omstandigheid waarover men zich zou kunnen verwonderen. Dit pleidooi richt zich vrijwel bij uitsluiting tot de leidinggevendenden. Men kan zich afvragen of hierin niet een ongemotiveerde eenzijdigheid ligt. Een goede samenwerking is een tweezijdige zaak. Als goede menselijke betrekkingen en verhoudingen in een organisatie ontbreken kan de oorzaak daarvan liggen op elk niveau, ook het laagste. Zou een verbetering niet evenzeer gezocht moeten worden in het denken en handelen van ondergeschikten? Als dat zo is, dan is er misschien alle aanleiding, om ook voor vragen zoals gesteld in de aanhef, antwoorden te zoeken.

Letterlijk honderden boeken zijn er de afgelopen 15 jaren verschenen over het thema „hoe word ik een goede chef”. Wij kennen echter geen enkel boek dat het onderwerp „hoe word ik een goede ondergeschikte” behandelt. De kunst van het *leidinggeven* wordt in een ononderbroken stroom van lectuur beschreven; over de kunst van het *leiding ontvangen* wordt niet geschreven. Toch is er alle aanleiding te veronderstellen, dat de wijze waarop leiding ontvangen en aanvaard wordt, niet minder belangrijk is voor de relatie tussen chef en ondergeschikte dan de wijze waarop leiding gegeven wordt. Ook is er alle aanleiding om te veronderstellen dat het ontvangen van leiding evenzeer problemen inhoudt als het geven van leiding. Er is geen reden om aan te nemen dat een ieder „vanzelf” een goede ondergeschikte zou zijn en dat er ook voor ondergeschikten niet iets te leren zou zijn, buiten de technische bekwaamheden, nodig voor vervulling van de taak. Wellicht zou een onderzoek naar de specifieke rol van de ondergeschikte en zijn plaats als mens tegenover de chef alleszins de moeite waard zijn.

(advertentie)

U kunt Uw beleggingsrisico verdelen over ruim 200 vooraanstaande

Waarom zoudt U meer risico nemen dan nodig is? Door aankoop van een aandeel Vereenigd Bezit van 1894¹⁾ verkrijgt U in feite een volledige aandelenportefeuille, veilig verdeeld over ca. 200 zorgvuldig geselecteerde ondernemingen. Zodoende komen U de voordelen van aandelenbezit ten goede en ligt een aantrekkelijk rendement binnen Uw bereik.

Alle banken en commissionairs kunnen U inlichten.

N.V. VEREENIGD BEZIT VAN 1894

De voordelen van aandelenbezit met beperking van risico

WESTERSINGEL 84, ROTTERDAM

ondernemingen



ncd

Gebrek aan interesse.

Gordon Ratcliff Taylor stelt in zijn boek „*Are workers human?*”²⁾ dat de tegenstelling tussen arbeiders en leiding veelal niet primair een belangentegenstelling is, maar voortvloeit uit een gebrek aan werkelijke belangstelling van de leiding voor de arbeider als mens. Niets is volgens hem zo schadelijk voor de relatie tussen leiding en werkers als het gevoel bij de laatsten dat de leiding zich voor hen slechts interesseert als produktiefactor.

Dit alles is stellig juist. Maar is niet eveneens het omgekeerde waar? Als de chef in zijn ondergeschikten belangstelling en sympathie voor zijn persoon mist, kan van hem dan gevoel van genegenheid voor hen worden verwacht? Niet minder dan de werkers heeft hij een zuiver gevoel voor het ontbreken van deze gevoelens bij de mensen onder hem. Is het dan voldoende om de leiding voor te houden dat zij zich eerlijk voor de werkers moet interesseren? Kan deze interesse zich ontwikkelen, laat staan stand houden, als ze van één kant komt? Voor ons laat het geen twijfel dat *wederzijdse* interesse nodig is, om wederzijdse sympathie te bewerkstelligen.

Begrip van *twee* kanten is evenzeer nodig als het gaat om de voor goede verhoudingen in de organisatie zo belangrijke delegatie van bevoegdheden. Om dit te illustreren is het goed, een gebruikelijk misverstand omtrent het begrip „delegatie” te vermijden. Het misverstand dat delegatie zou inhouden dat een bevoegdheid voor 100 pCt. op de ondergeschikte overgaat. Natuurlijk is dit theoretisch mogelijk en in organisatieschema's wordt het ook vaak zo voorgesteld. In de praktijk is gedeeltelijke delegatie echter regel. De chef delegeert taken en de eraan verbonden bevoegdheden, met dien verstande dat belangrijke beslissingen in het kader van de taak, in onderling overleg met hem genomen worden. Het gewicht dat de chef in dat onderling overleg aan zijn eigen stem wil toekennen kan in principe variëren van 0 tot 100 pCt. Heel gebruikelijk is een invloedsverdeling tussen chef en ondergeschikte, aangaande formeel gedelegeerde taken, van 50 à 60 pCt. invloed bij de chef en 40 à 50 pCt. bij de ondergeschikte.

Erg verwonderlijk is dit niet. Het behoeft geenszins voort te vloeien uit wantrouwen of bemoeizucht van de chef. Het komt eenvoudig voort uit het feit, dat de chef met de bevoegdheid niet ook de verantwoordelijkheid kan delegeren. Zijn verlangen om in belangrijke beslissingen te blijven meespreken is dan ook volkomen natuurlijk en het is vaak ook doelmatig. Doelmatig, niet alleen met het oog op de bijdrage die de chef in de besluitvorming, tezamen met zijn ondergeschikte kan leveren, maar ook door de gevoelens van bevrediging in de samenwerking die aldus bereikt worden. De *gezamenlijke* gevoelens van bevrediging zijn namelijk minimaal als de chef dan wel de ondergeschikte volledig domineert in de besluitvorming in een beleidsonderdeel. Ze zijn maximaal, als de invloedsverdeling ongeveer gelijkelijk over beiden verdeeld is, zodat een samenspraak in de ware zin van het woord ontstaat. Het is verrassend dat *beiden* zich ook het meest verantwoordelijk voelen voor een beslissing, die zij aldus *samen* genomen hebben.

Bovenstaande opmerkingen steunen op een onderzoek

²⁾ G. R. Taylor: „*Are workers human?*” Nederlandse vertaling: „*De mensen in de fabriek*”, N. Samsom N.V., Alphen aan den Rijn 1958, geb. 249 blz.

van een tweetal Amerikaanse psychologen, R. R. Blake en J. S. Mouton, besproken in „*Doelmatig Bedrijfsbeheer*” van november 1961, blz. 434. Wij hebben dit interessante onderzoek gememoreerd, omdat het belangrijk is voor ons thema. Immers, als de bevrediging in de samenwerking maximaal wordt bij een gedeeltelijke delegatie, dan betekent zulks dat deze gedeeltelijke delegatie aanvaard moet worden door chef *en* ondergeschikte. Ook de ondergeschikte moet dan leren, het spel zo te spelen en hij mag het de chef niet euvel duiden, als die de bevoegdheid in belangrijke beslissingen deels voorbehoudt. Ook hierin moet men leren een goed ondergeschikte te zijn.

Nieuw patriarchaat?

Door geavanceerde denkers in de organisatieleer, zoals Chris Argyris en Douglas McGregor, wordt de behoefte aan zelfontplooiing van hen die in de organisatie werken sterk geaccentueerd. Zij bepleiten met klem een organisatorische structuur, waarin die zelfontplooiing gedijen kan. Opmerkelijk is weer, dat zij de omvorming van de organisatie in die richting uitsluitend presenteren als een taak van de *leiding*. En zo is het in feite in de gehele managementlectuur. De leiding moet het eigen gedrag en denken herzien. De leiding moet de organisatie omvormen. De chef moet zijn ondergeschikte als mens tegemoet treden. De chef moet initiatieven aan zijn ondergeschikten weten over te dragen. De chef moet zijn ondergeschikte de gelegenheid tot ontplooiing geven. Wij vragen ons af, of dit streven naar de „goede” organisatie, komende van één kant (van boven), het beoogde effect sorteren kan. Daarbij denken wij aan de wijze waarop ondergeschikten dit streven ondergaan. Hoe goed bedoeld de pogingen van de leiding ook zijn, het is de vraag of ondergeschikten hierin wellicht een nieuw element van bevrediging zullen aanvoelen.

Wij bedoelen dit. Als de chef zich beijvert om zijn mensen te begrijpen, zich voor hen te interesseren en hen alle kansen tot ontplooiing te geven heeft dit stellig een heilzame invloed. Maar hoe ervaart de ondergeschikte dit als niemand hem vraagt meer begrip en interesse voor zijn chef op te brengen? Hij, de ondergeschikte, heeft begrip en belangstelling nodig, niet zijn chef. Zijn chef benadert hem op een andere wijze, dan hij geacht wordt zijn chef te benaderen. Wij kunnen ons voorstellen dat ondergeschikten hierin een subtiele vorm van onderschikking in menselijke zin aanvoelen. Want om menselijk (niet hiërarchisch) de chef te benaderen, zelfs op gelijke voet met hem te komen (wat het doel van het integratiestreven is) moet het geven en nemen van *twee* kanten komen.

Zolang de ondergeschikte, in welk opzicht dan ook, in een andere positie geplaatst wordt dan de chef zal hij de eigen positie als „des ondergeschikten” aanvoelen en de positie van de chef als „des chefs”. Zolang op de chef een beroep gedaan wordt om de menselijke betrekkingen in de organisatie te bevorderen en zulk een beroep op de ondergeschikten uitblijft of veel zwakker klinkt, is er een verschil in positie, al heeft dit met de oude belangentegenstelling niets meer te maken. Wij vragen ons af, of een beroep, ook op de ondergeschikte, wellicht in een *behoefte* zou voorzien; of dit niet een noodzakelijk complement is van het streven naar persoonlijkheidsontplooiing.

Voorhout.

Drs. E. VAN DER WOLK.

De gevoeligheid van de tuinbouw ten aanzien van planologische maatregelen is een gevolg van het feit, dat de objecten van ruimtelijke ordening — grond en gebouwen — essentiële tuinbouwproduktiemiddelen zijn. Ruimtelijke ordening kan voor de tuinbouw dus tevens een ingrijpende economische ordening betekenen. Zo komt het voorgestelde kassenbouwverbod in enkele streekplannen in feite neer op een tuinbouwvestigingsverbod. Een dergelijke belemmering zal op velerlei terrein haar terugslag vinden. De waardedaling van de grond als gevolg van de planologische beperkingen, zal leiden tot geringere welvaartsmogelijkheden in de land- en tuinbouw en daarmee tot een verarming van het landschap. Gezien de duidelijke betekenis van de tuinbouw voor de gehele Nederlandse volkshuishouding, is een verdere ontwikkeling van deze agrarische bedrijfstak in het gebied van de Randstad noodzakelijk. Met inachtneming van andere belangen is dit stellig te verwezenlijken, zonder dat belangrijke aanslagen gepleegd behoeven te worden op de schaarse ruimte in het randstedelijk gebied.

Expansiemogelijkheden.

Als wij ons in dit tweede artikel ¹⁾ nader verdiepen in de expansiemogelijkheden van de Nederlandse tuinbouw, dan zij er allereerst op gewezen — en de ontwikkeling in de afgelopen jaren wijst daar duidelijk op — dat deze voornamelijk moeten worden gezocht in de richting van hoogwaardige producten van zo goed mogelijke kwaliteit. Door de groter wordende welvaart en welvaartspreiding richt een steeds groter deel van de stijgende internationale vraag zich op deze producten. Momenteel bestaan ten aanzien van producten als tomaten, komkommers, sla, appels, peren, bloembollen, snijbloemen, potplanten en boomkwekerijgewassen voor de meeste Europese importlanden (en deze zijn voor onze tuinbouw de belangrijkste) nog vrij aanzienlijke handelsbelemmeringen. Tegelijkertijd met het groeiproces naar een gemeenschappelijke Europese markt zullen deze echter ongetwijfeld afnemen om tenslotte — naar wij hopen — geheel te verdwijnen.

Dit opent voor de Nederlandse intensieve kwaliteits-tuinbouw zeer gunstige perspectieven, al is men zich in tuinbouwkringen zeer goed bewust van de wellicht te verwachten sterker wordende concurrentie vanuit de landen om de Middellandse Zee. De Nederlandse tuinbouw is echter geenszins bevreesd voor deze concurrentie. Integendeel, men is vaak geneigd te zeggen dat in het kader van het stimuleren van een grotere vraag naar kwaliteitsproducten de tuinbouwproductie rond de Middellandse Zee een nuttige functie vervult. De toekomst van de Nederlandse intensieve tuinbouw kan met een gerechtvaardigd optimisme tegemoet worden gezien, mede dankzij de eerder beschreven gunstige verkeersgeografische positie van ons land.

Wil Nederland de reeds aanwezige en ongetwijfeld nog komende gunstige productie- en afzetmogelijkheden zo goed mogelijk uitbuiten, dan is het noodzakelijk dat de tuinbouw hier te lande de kans krijgt zich uit te breiden in die gebieden die daarvoor het meest aangewezen zijn. Hiertoe behoren zonder twijfel in de eerste plaats de ge-

¹⁾ Het hieraan voorafgaande artikel werd gepubliceerd in „E.-S.B.” van 20 juni 1962.

Randstad en tuinbouw

Expansie van en ruimte voor de tuinbouw

bieden in de onmiddellijke nabijheid van de goed geoutilleerde tuinbouwcentra binnen de Randstad Holland. We zullen hierna nog zien, dat dit ruimtelijk en esthetisch geen onoverkomelijke problemen behoeft op te leveren.

Groeiweerstand.

Met de concentratie van mensen en menselijke activiteiten in de Randstad doen zich op velerlei gebied reeds kennelijke congestieverschijnselen voor. Ook het verkrijgen van optimale condities voor de tuinbouw vindt hierin zijn beperking en bedreiging. Naast de natuurlijke beperking in de voor tuinbouw geschikte gronden en de vraag of deze gronden een voldoende ontsluiting, verkaveling en waterbeheersing hebben, wordt de tuinbouw geconfronteerd met het vraagstuk van de toenemende *verontreiniging van water en lucht*.

Voor tuinbouwteelten onder glas is per seizoen in totaal een hoeveelheid gietwater nodig, overeenkomende met een laag van 40 tot 50 cm op de beteelde oppervlakte. Aan dit water worden hoge kwaliteitseisen gesteld. In verband met de toenemende vervuiling en verzilting van het oppervlaktewater kan hieraan soms maar nauwelijks worden voldaan. Het Deltaplan zal de technische basis voor het verkrijgen van voldoende hoeveelheden zoet water kunnen leggen. De vele uiteenlopende belangen, die met het vraagstuk van de waterverontreiniging zijn gemoeid, maken een snelle en doeltreffende regeling evenwel verre van gemakkelijk.

De luchtverontreiniging werpt vooral in het gebied van de Nieuwe Waterweg en de IJmond niet minder gecompliceerde vraagstukken op. Met de industrie en de stedelijke verwarmingsinstallaties draagt de tuinbouw zelf ook bij tot een rookontwikkeling die — mede door het neerslaan van stof op glas en blad — de werking van het zonlicht belemmert. Vooral de in de lucht gebrachte gassen als fluorwaterstof en zwaveldioxyde kunnen aanzienlijke schade teweegbrengen.

Hoewel voor de hierdoor noodzakelijke schadevergoedingen in de praktijk bevredigende regelingen zijn getroffen, ontbreekt een afdoende wettelijke regeling. Mede uit het oogpunt van de volksgezondheid is de totstand-

koming van een dergelijke regeling zeer gewenst. Er vindt thans beraad plaats om tot nadere stappen over te gaan.

Verreweg de belangrijkste groeiweerstand ondervindt de tuinbouw op het gebied van het *grondgebruik*. Met 23.000 ha gebruikt de tuinbouw 10 pCt. van de cultuurgrond in de Randstad. In de overige landsdelen is dit gemiddeld 4 pCt., hetgeen nogmaals de voorkeur van de tuinbouw voor vestiging in het randstedelijk gebied aangeeft. Van de rest van het agrarisch gebied binnen de Randstad is globaal genomen nog 55 à 60.000 ha potentiële tuinbouwgrond geschikt te maken voor een of meer teelten. Ter compensatie van de 50 tot 100 ha tuinbouwgronden, die jaarlijks ten behoeve van niet-agrarische bestemmingen in beslag moeten worden genomen, zijn dus nog ruimschoots mogelijkheden aanwezig. Deze compensatie is niet alleen van belang voor de verdreven individuele tuinders, doch ook voor de instandhouding van de bestaande centra. Door voortdurende afbrokkeling hiervan zouden de omzetten gaan dalen, terwijl juist een groei naar grotere eenheden wenselijk is.

Om met de nationale en internationale consumptie gelijke tred te kunnen houden, zou de tuinbouw in Nederland zich naar schatting met ca. 1.500 ha nieuwe tuinbouwgrond per jaar moeten uitbreiden. De Randstad zou hiervan — zeker in de nabije toekomst — ten minste één derde deel voor haar rekening moeten nemen. Eveneens ongeveer volgens de huidige verhoudingen zou dit een jaarlijkse toeneming van het kassenareaal betekenen met rond 170 ha voor geheel Nederland, waarvan 135 ha in de Randstad. Hierbij moet dan nog bedacht worden, dat een verdere intensivering op de bestaande tuinbouwbedrijven nauwelijks mogelijk is. In het verleden is — door het omhoog brengen van plat glas en het verwarmen van staand glas — deze „uitbreiding zonder areaalvergroting” van grote betekenis geweest. Bedroeg de glasbezetting in het Westland bijv. eertijds $\frac{1}{3}$, thans is met $\frac{2}{3}$ van de bedrijfsoppervlakte het punt bereikt, waarop voor verdere groei naar nieuwe ruimte zal moeten worden omgezien. Juist op dit punt treden thans door het aanzetten van planologische remmen belangrijke groeiweerstand op.

De ruimte in de Randstad.

Het stedebouwkundig streven is erop gericht, de toenemende tekorten aan recreatiemogelijkheden in het stedelijk milieu te compenseren door o.m. de mogelijkheden die de agrarische ruimte in dit opzicht biedt, zoveel mogelijk open te houden. Combinatie van agrarische en recreatieve functies van dezelfde ruimte is immers voor grote delen van Nederland praktijk. Het planologisch middel ter verzekering van de recreatieve belangen in overigens agrarische gebieden komt tot nu toe veelal neer op het beperken of geheel weren van bepaalde bebouwingen. De stedebouwkundige formule voor een optimale agrarische ontwikkeling is met deze negatieve planologische benadering nog evenmin gevonden als de middelen ter realisering van de recreatieve potenties.

De gevoeligheid van de tuinbouw ten aanzien van planologische maatregelen is een rechtstreeks gevolg van het

feit, dat de objecten van ruimtelijke ordening — grond en gebouwen — essentiële tuinbouwproduktiemiddelen zijn. Ruimtelijke ordening betekent dus ten aanzien van de landbouw in het algemeen en ten aanzien van de tuinbouw in het bijzonder al gauw tevens een ingrijpende economische ordening. Individuele bedrijfsaanpassingen aan de zich steeds wijzigende in- en externe economische verhoudingen, zoals bijv. de hiervoor reeds vermelde vervanging van platglas door staand glas, zijn bepalend geweest voor de ontwikkeling van de verschillende tuinbouwcentra en zullen dit voor de toekomst ook blijven. Planologische maatregelen, die de mogelijkheden voor zulke aanpassingen geheel of gedeeltelijk uitschakelen, hebben een negatief landbouw-economisch en nationaal-economisch effect.

Zo is in het nog niet goedgekeurde Streekplan Westland in totaal ongeveer 5.000 ha aangewezen waar geen kassen meer zullen mogen worden gebouwd, terwijl het uitbreidingsplan van de gemeente Haarlemmermeel zelfs een kassenbouwverbod legt op 95 pCt. van het gemeentelijk gebied. Beide plannen, die echter nog de goedkeuring van de Kroon behoeven, betekenen in feite een tuinbouwvestigingsverbod.

Een dergelijke belemmering zal op velelei terrein haar terugslag vinden. De waardedaling van de overigens veelzijdig bruikbare gronden als gevolg van de planologische beperkingen, zal leiden tot geringere welvaartsmogelijkheden in de land- en tuinbouw en daarmee tot een verarming van het landschap. Het cultuurlandschap is namelijk in wezen dynamisch; het ontwikkelt zich met de landbouw en de daar bereikte welvaart. Ook uiterlijk zouden dus de hiervóór aangeduide economische beperkingen merkbaar worden.

De zich in andere landsdelen ontwikkelende tuinbouw-aanzetten hebben een eigen structuur met eigen regionale functies. De randstedelijke tuinbouw is voor een adequate nationale functievervulling gebonden aan het elders zeker nog niet aanwezige institutionele apparaat van de Randstad. Bij een betrekkelijk geringe ruimtebehoefte is de tuinbouw aangewezen op de beste gronden, waar aan welhaast optimale vestigingsvoorwaarden wordt voldaan. Wegens de grote diversiteit in mogelijkheden en behoeften van de verschillende ondernemers dient daarom een ruime keuze in vestigingsmogelijkheden gehandhaafd te blijven. Deze kan zeker niet beperkt worden tot enkele tuinbouwreservaten.

Goedkeuring in hoogste instantie van de voor de tuinbouw zo negatieve planologische maatregelen zou derhalve onnodig afbreuk doen aan de belangen van de tuinbouw, die ook voor de randstedelijke samenleving van grote betekenis is (verse groenten, fruit en bloemen). Daarnaast is ook de openluchtrecreatie geenszins gediend met deze alleen negatieve planologische voorschriften. Integendeel, ook in landschappelijk-recreatief opzicht is het beter de concentratietendities van de tuinbouw op positieve wijze te bevorderen, o.m. door middel van een stedebouwkundig goed doordacht lokaal en regionaal ont-

(I. M.)



N.V. SLAVENBURG'S BANK



sluitingspatroon van wegen, met de daarbij behorende groenstroken. Een ruimtelijke scheiding van de landbouw en andere facetbelangen van ruimtelijke ordening verdient de voorkeur boven het met negatieve hulpmiddelen handhaven van bedoelde combinatie. Temeer daar bebleken is, dat deze combinatie slechts tot een bepaalde hoogte intensivering van het agrarisch en recreatief grondgebruik mogelijk maakt.

In de tot nog toe hoofdzakelijk agrarische „bufferstroken” tussen de steden onderling is op enkele plaatsen reeds een primair recreatieve bestemming gelegd. Dit opent positieve perspectieven voor de openluchtrecreatie van de stedeling en maakt een einde aan de verlammende onzekerheid ten aanzien van agrarische gebruiksmogelijkheden in de omgeving van de steden. Indien tegenover deze reservering van voor recreatie geschikt te maken complexen en van bepaalde landschappelijk waardevolle elementen, ongestoorde gebruiksmogelijkheden staan in de

rest van het agrarisch gebied, dan is deze zekerheid veel waard.

Een welvarende landbouw is in staat zichzelf een landschappelijk aantrekkelijk woon- en werkmilieu te verschaffen, dat ook voor de stedeling zijn bekoring kan hebben. Terwille van de recreatieve belangen bestaat verder de bereidheid tot het uitsparen van brede afschermdende zowel als uitzicht biedende groenstroken langs het hoofdnet van ontsluitingswegen, waaraan een primair recreatieve bestemming zou kunnen worden gegeven en waardoor agrarische ruimten van formaat zouden kunnen worden ingesloten. Dat zulk een landschap aanmerkelijk zou verschillen van het polderland dat men nu bij de Randstad aantreft, is de noodzakelijke consequentie van een sterk gewijzigd en geïntensiveerd agrarisch en recreatief gebruik. Het zal echter ongetwijfeld tot aanvaardbaarder landschapsvormen kunnen leiden dan mogelijk is door planologische bevestiging van het huidige landschapsbeeld.

's-Gravenhage.
Ir. N. C. HOFMAN.

Utrecht.
Ir. M. KIPPERS.

Belastingverlaging

In het artikel van Mr. J. A. Peelen in „E.-S.B.” van 21 februari 1962 wordt uiteengezet dat een verlaging van het Nederlandse tarief der inkomstenbelasting tot dat van West-Duitsland zou resulteren in een belastingvermindering van ca. f. 460 mln. Indien een dergelijke verlaging zou plaatsvinden en de kostprijsverhogende belastingen onveranderd zouden blijven, zou het Rijk bij een gelijkblijvend uitgavenpeil voor eenzelfde bedrag aan lange leningen dienen aan te gaan om de behoeften te dekken zonder geldcreatie. Op die wijze zouden kapitaaluitgaven van het Rijk, die thans uit belastinggelden worden gefinancierd, door de kapitaalmarkt worden verstrekt. In de Rijksbegroting is voor meer dan f. 1 mrd. aan kapitaaluitgaven verwerkt. Hiervan uitgaande, zou de vennootschapsbelasting als directe belasting eveneens in een verlaging kunnen worden betrokken. Bij een jaaropbrengst van f. 1,5 mrd. zou verlaging van de vennootschapsbelasting met 30 pCt. een vermindering aan inkomsten voor de Schatkist van ca. f. 450 mln. betekenen.

Wat zouden de gevolgen zijn van een dergelijke belastingverlaging, die zeker drastisch en op het eerste gezicht moeilijk doorvoerbaar lijkt, vooral gezien de thans bestaande economisch-politieke inzichten?

1. Voor de particuliere belastingplichtigen betekent een verlaging tot het Duitse tarief:

a) dat het netto inkomen groter wordt bij gelijkblijvend inkomen uit salaris, loon, winst of andere bronnen. Daardoor ontstaat ruimte voor bijv. verhoging der huren tot een reëel peil en voor verhoging van de kleinhandelsprijzen van gesubsidieerde artikelen;

b) dat de kapitaalvorming wordt bevorderd vooral bij hogere inkomens. Bij vertrouwen in het regeringsbeleid en daardoor in de gulden, kan dan belegging plaatsvinden in de obligatieleningen die het Rijk tegenover de verminderde belastinginkomsten zal dienen aan te gaan.

Men zal wellicht geneigd zijn tegen te werpen dat lagere directe belastingen tot grotere particuliere bestedingen zullen leiden. Bij de lage en lagere inkomens zal dit waarschijnlijk inderdaad het geval zijn, maar bij inkomens

waarvan thans voor de top 70 pCt. wordt geheven zullen de particuliere uitgaven van bijv. iemand met een inkomen van f. 100.000 per jaar, die thans na aftrek van f. 64.000 inkomstenbelasting ten hoogste f. 36.000 kunnen bedragen, dan tot ten hoogste f. 50.000 kunnen toenemen zonder tot dwaze luxe te vervallen. Deze hogere privé-uitgaven vallen in het niet tegenover het netto-inkomen dat dan ongeveer verdubbeld zal zijn.

Een groter netto inkomen zal ook daarom niet tot een evenredige uitbreiding van consumptieve bestedingen leiden, daar de Nederlander van nature spaarzaam is en bovendien — wanneer het hem goed gaat — eerder geneigd is tot zuiniger dan tot royaler leven. Dit is psychologisch verklaarbaar vanwege zijn zin tot sparen, tot kapitaalvorming, tot zekerheid.

Indien men zal opmerken, dat dit een te onzekere factor betekent, welke nog bewezen dient te worden, dan kan daartegen worden aangevoerd dat het in ieder geval wel bewezen is dat de overheidsuitgaven met de hogere belastinginkomsten gelijk op stijgen (Parkinson). In herinnering zij gebracht dat de bedoeling van onze huidige hoge belastingdruk is: afroming teneinde overbesteding te voorkomen en investeringen af te remmen. Wanneer het Rijk echter de hoge belastingontvangsten zelf besteedt en investeert, dan komt van de afroming niet veel terecht. De overheid werkt dan juist conjunctuurstimulerend en dat nog wel in concurrentie met de particuliere sector.

Bij drastische verlaging der inkomstenbelasting is bovendien nog te verwachten dat zuiniger zal worden geleefd in de particuliere sector, omdat het argument dat „representatie-uitgaven” toch maar 30 pCt. „kosten”, dan vervalt resp. belangrijk in waarde vermindert. Ook hiervoor kan de psychologische verklaring gelden.

2. Wat de naamloze vennootschappen betreft, geldt bij belastingverlaging van de vennootschapsbelasting met bijv. 30 pCt. dit argument van vermindering van „representatie-uitgaven” evenzeer. Belangrijker evenwel is het feit, dat verlaging van de vennootschapsbelasting zal betekenen dat minder uit ingehouden winsten zal behoeven te worden gefinancierd en dat in kapitaalbehoeften eerder door middel

van aandelenuitgifte zal kunnen worden voorzien, daar er meer kapitaal bij de beleggers als gevolg van het resulterend groter netto inkomen bij verlaging van de inkomstenbelasting zal beschikbaar komen. Vergroting van aandelenkapitaal is een gezonder financieringswijze dan winstinhouding of uitgifte van obligatieleningen.

3. Voor de particuliere belastingplichtigen met lage of lagere inkomens, zal a) de belastingvrije grens kunnen worden verhoogd en b) zullen lonen en salarissen uit de ruimte, die ontstaat bij de werkgevers als gevolg van hun vergrote netto inkomen, kunnen worden verhoogd, zodat de verhoging van huren en kleinhandelsprijzen gedeeltelijk kan worden opgevangen uit loonsverhogingen en gedeeltelijk uit eigen groter netto inkomen na de belastingverlaging.

4. Wat het Rijk betreft, zullen de uitgaven iets verminderen als gevolg van lagere subsidiëringen bij de woningbouw en in de landbouwsector. Indien deze vermindering van subsidies e.d. gesteld wordt op bijv. f. 250 mln., zou dit bedrag in mindering komen van het bedrag van f. 1 mrd. in de aanhef genoemd, zodat dan ca. f. 750 mln. zal resteren, waarvoor het Rijk langlopende leningen zal dienen aan te gaan, indien althans het verdere uitgaven-niveau van het Rijk onveranderd zal blijven.

Als gevolg van deze leningsbehoefte van het Rijk zal de kapitaalrente iets aantrekken, terwijl vergroting van de vaste schuld eerder zal leiden tot bezuiniging en tot inkrimping van enkele staatstaken die bij belastingverlaging ongetwijfeld even goed door de private sector kunnen worden behartigd. Het belangrijkste gunstige gevolg van verlaging der directe belastingen zal zijn dat in de overheidssector minder royaal geleefd en uitgegeven zal worden. Immers, evenals een particulier gemakkelijker geld geeft dat hij „cadeau” krijgt dan wanneer hij tegen het verkregen geld een schuldbekentenis moet tekenen met de verplichting tot rentebetaling en aflossing verdeeld over een aantal jaren, evenzo geeft de overheid gemakkelijker „cadeau” gekregen geld — „cadeau” uit belastingheffing — uit, dan geld verkregen uit een langlopende lening met jaarlijkse rentebetaling en verplichting tot jaarlijkse aflossing.

Het uitgavenpeil van het Rijk zal na of door belastingverlaging op het inkomen dienen te dalen, omdat anders een doorlopende vermeerdering van de staatsschuld zal plaats hebben, hetgeen tot verontrusting kan leiden. Jaarlijkse toeneming van de staatsschuld zal op zich zelf een rem op het uitgavenpeil betekenen, ergo dwingen tot bezuiniging. De tegenwoordige vicieuze cirkel van toenemende uitgaven bij toenemende belastinginkomsten (Parkinson) zal worden doorbroken. Het is aannemelijk dat bij de belastingverlagingen in Duitsland en Engeland in aanmerking is genomen dat hoge directe belastingen inflatoir werken, daar zowel bij de overheid als bij de particulier de bestedingen worden bevorderd.

5. Belastingverlaging tenslotte heeft een monetair aspect. Alhoewel het effect van bestedingen door het Rijk uit belastinggelden, dan wel uit de opbrengst van leningen op het eerste gezicht hetzelfde lijkt, is er niettemin een fundamenteel verschil. Indien de toename van het netto inkomen wordt belegd in nieuwe leningen van de Staat betekent dit dat een groter deel van het totale particuliere inkomen in de kapitaalsfeer blijft en het particulier vermogen evenredig toeneemt, terwijl bij hoge belastingheffing de winsten en het inkomenssurplus van de particulier via de Schatkist grotendeels in de geldsfeer terecht komen. Thans wordt een groot gedeelte van de financiële resultaten die het gevolg zijn van de gunstige conjunctuur, niet in kapitaal omgezet om als reserve voor een komende conjunctuurteruggang bewaard te blijven, maar dat grote gedeelte wordt door het Rijk consumptief verteerd. Wanneer straks bij een ernstige conjuncturomslag de belastinginkomsten belangrijk zullen dalen en de overheidsuitgaven uit hoofde van toenemende noodzaak van steunverlening en subsidiëringen naar verwacht moet worden nog zullen stijgen, dan zal inflatoire financiering nauwelijks kunnen worden vermeden. Ook deze consequentie van hoge inkomstenbelasting in tijden van welvaart, kan bij de verlaging der tarieven in Duitsland en Engeland mede overwogen zijn. De vraag dringt zich op, of de tegenwoordige economisch-politieke opvattingen ten aanzien van de hoge belastingdruk geen wijziging behoeven.

Bloemendaal.

C. S. JONKER.

Marketing Congres

De Nederlandse Vereniging van Commerciële Directeuren heeft van 13-15 juni jl. het 5de Internationale Marketing en Distributiecongres gehouden. Ongeveer om het jaar wordt zo'n congres gehouden door een van de Europese Sales and Marketing Executives Associations. Nu was de Nederlandse organisatie aan de beurt. Een korte beschouwing over dit congres kan begrip verbreiden over de betrokken onderwerpen.

Marketing omvat alles wat aan verkopen vast zit, te beginnen met de keus wát men zal gaan maken om aan wie te verkopen. Dus ook de keus van de distributiekanaalen en -methoden, prijzen- en margepolitiek etc. In de Verenigde Staten nemen de totale marketing- en distributiekosten ten minste 60 pCt. van de consumentengulden in beslag. In Europa gaat het dezelfde kant uit.

Z.K.H. Prins Bernhard opende het congres en stelde in zijn inleiding, dat het ondernemen zo ingewikkeld is geworden, dat de eigen ervaring van de ondernemer ontoereikend is geworden om de marketing voor de toekomst goed te

kunnen overzien. Minister Drs. J. W. de Pous stelde ook, dat de „feeling” van de ondernemer bij de uitgebreidheid en gecompliceerdheid van de markt zwakker wordt, en dat daarom een wetenschappelijke aanpak van elk marketing probleem dringender nodig wordt. Internationaal oefent de voortdurende stijging der kosten een rem uit op de economische expansie. In de produktiesfeer kan men nog door mechanisering en automatisering tot kostenverlaging komen. Dat is in de marketing sfeer in veel geringere mate mogelijk. Daar moet de kostenbeheersing vooral komen uit op inzicht berustende meer doelmatige persoonlijke prestaties.

Prof. Dr. H. J. Kuhlmeijer sprak over „Gedwongen overschakeling op andere markten”, een thema dat de lezers van dit blad ten dele reeds kennen uit zijn publikaties over de omschakeling van de Nederlandse textielindustrie, eerst van de afzet naar Indonesië naar de afzet op andere minder ontwikkelde landen, en daarna naar de afzet op de Euromarkt. De Japanse concurrentie komt trouwens

nu ook in andere produkten, zoals radio, krachtig opzetten. We zijn een „high-cost area” geworden, hetgeen dwingt tot mechanisatie en automatisering met hoge investeringen. Voor hoge technische efficiency moet een produktie-eenheid zich specialiseren op bepaalde produkten, die in grote hoeveelheden worden voortgebracht. Dit vereist een grote afzetmarkt en een daarop afgestemde afzetorganisatie.

In veel gevallen betekent dit, dat het marketing optimum — de gunstige verhouding tussen verkoop en marketing kosten — pas wordt bereikt bij een veel grotere omzet dan overeenkomt met het produktie-optimum: de gunstigste verhouding tussen produktie en de produktiekosten. Dit dwingt tot vergroting van produktie-eenheden (uitbreiding of fusies) om inderdaad het marketing-optimum te bereiken.

Spreker legde zeer veel nadruk op de zich reeds voltrekkende en nog komende veranderingen op distributiegebied. In het distributie-apparaat komt een grote concentratie. Het aantal kleine zelfstandige winkels — in het marketing jargon de „papa-and-mama-shops” genoemd — krimpt overal door uitsterven snel in. Bij stijgende welvaart neemt de omzet van de detailhandel toe. Grotere distributie-eenheden, zoals grote winkels en filiaalbedrijven, zullen de distributie steeds meer gaan beheersen. Machtige handelsorganisaties staan steeds sterker tegenover de afzetzende fabrikant. Veel beslister dan men tot nog toe in Nederland heeft horen zeggen, sprak spreker de mening uit dat Europa binnen afzienbare tijd door de toeneming van het autoverkeer op detailhandelsgebied de Amerikaanse kant zal uitgaan: door verkeersverstoppingen afstervende binnensteden, shopping centers op parkeerterreinen buiten de steden. De gehele tendens van zijn rede was: de komende veranderingen zijn veel ingrijpender dan men zich over het algemeen voor ogen heeft staan.

Leland F. Lyons zette uiteen, hoe bij een Amerikaanse levensverzekeringsmaatschappij in tien jaar de marketing kosten door salarisronden uit de hand waren gelopen in verhouding tot de inkomsten, en hoe men die kosten weer gesaneerd had door het gehele market-apparaat drastisch te reorganiseren. Een voorbeeld, hoe snel een bestaande marketing-organisatie economisch kan verouderen.

Dr. Herbert Gross behandelde allerlei samenwerkingsvormen tussen kleinere ondernemingen in hetzelfde land of in verschillende landen, om gezamenlijk een grotere markt te kunnen bedienen of in bepaalde opzichten in samenwerking het marketing-optimum te verwezenlijken. Deze auteur en spreker, die in Duitsland een zeer grote stem heeft, hield een uiterst stimulerend betoog. Indien bijv. een ondernemersorganisatie hem nog eens zou uitnodigen voor een lezing in Nederland, zou dat ongetwijfeld velen op nieuwe gedachten brengen. Overigens stelde ook Gross in andere vorm wat bij Z.K.H. Prins Bernhard, De Pous en Kuhlmeijer een centraal thema was, nl. grotere markt, grotere kopzorgen en wellicht magerder winsten.

Arthur K. Watson, President I.B.M. World Trade Corporation, behandelde de marketing conceptie van zijn onderneming. Die is: wij verlenen de afnemer een dienst, waarin onze machines slechts een technisch hulpmiddel zijn. Als het de afnemer voordelen biedt, zal I.B.M. er ook wel aan verdienen. Wij kunnen de afnemer echter slechts voordelen bieden, wanneer wij op enorme schaal blijven investeren in ontwikkelingswerk.

Beleg modern - beleg in

INTER
UNIE

N.V. Internationale Beleggings Unie „Interunie”, Postbus 617, Den Haag

(I. M.)

S. Matsumoto was, voor zover ik weet, de eerste Japanner die was uitgenodigd om in Nederland een les te geven over marketing. Hij beschreef de marketing van de Japanse camera-industrie. Die berust op een geweldige binnelandse markt. Mede met behulp van commerciële televisie is in Japan een massamarkt opgebouwd voor massaal vervaardigde camera's, welke 60 pCt. van de totale produktie opneemt. Typerend zijn in de produktie de specialisatie en de concentratie. In de laatste jaren is het aantal fabrieken tot de helft verminderd, terwijl gelijktijdig de verkoopprijzen zijn gedaald. Zijn eigen fabriek maakt één model camera met een produktie van 10.000 per maand. Een centraal instituut van de Japanse camera-industrie houdt toezicht op de deugdelijkheid van de op de markt te brengen modellen, en een ander instituut controleert de deugdelijkheid van elk geproduceerd exemplaar. Typisch een geval van door een soort kartel opgezette consumentenbescherming als een bewust marketing-element om de reputatie van de Japanse camera's te verbeteren. Dit soort „restrictive practices” maakt de massamarkt en de massafabricage met haar kostenverlagende werking mogelijk.

Henry M. Threlfall van Unilever behandelde het organisatorische aspect van de marketing functies in de leiding van de onderneming. Drs. J. L. Wage, Heinz Goldmann, B. Julhiet en M. Huber behandelden op een fascinerende wijze, hoe men ervaren verkopers verder kan trainen. Het onderwerp gaat namelijk veel verder dan de verkoop alleen. In de praktijk geschoolde en ervaren mensen hebben er tegenzin in weer naar school te gaan. Het is al moeilijk genoeg hun gevoel te overwinnen, dat dit onwaardig of nutteloos is. Maar ook als dat gelukt, en zij werkelijk het nut ervan gaan inzien en met plezier rationeler methoden aanleren, dan blijkt nog dat het nieuw verworvene vrij snel afslijt en dat zij onder kritieke omstandigheden weer op hun oude gewoonten terugvallen. De training beperkt zich dus niet tot het introduceren van een nieuwe methode, maar moet ook het instandhouden van de training omvatten.

Carlo Boccafogli besprak o.m. samenwerkingsvormen tussen kleinere ondernemingen voor de nationale en de internationale markt. M. D. Barcet behandelde de opzet van de Guides Michelin in de marketing van autobanden. W. R. A. van Ekelén zette uiteen, op welke overwegingen D.A.F. tot de invoering van het bestaande type personenauto was gekomen. Voor de eerste entree in de personenautomarkt moet men vijf jaren van voorbereiding rekenen. Lang van tevoren heeft men dus een type moeten kiezen, waarvan men dacht dat er over vijf jaar een bijzonder plaatsje voor op de markt zou zijn te vinden. Dat zou de kleine automatische auto worden. Toen de auto er was, moest bij vele potentiële kopers de emotionele weerstand tegen de automatische koppeling — t.w. het gevoel dat die alleen maar bestemd is voor mensen die geen echte automobilisten zijn — worden overwonnen. De uitbreiding

van de internationale verkooporganisatie moest beheerst stap voor stap geschieden. Als een auto-industrie eenmaal gevestigd is, kan zij op veel korter termijn van vooruitzien, bijv. met twee jaar voorbereiding, nieuwe modellen op de markt brengen.

Drs D. J. da Silva behandelde de decisie of een fabriek merken zal pousseren of loslaten; zeer gewichtige beleidskwesties in het bijzonder ook bij de zich voltrekkende veranderingen in het distributie-apparaat en bij de noodzaak om over een zeer uitgebreid geografisch gebied inderdaad het produkt afgezet te krijgen. Een samenvatting is niet nodig, omdat de spreker deze voordracht zeker nog wel elders zal herhalen.

J. J. M. G. de Cooman d'Herlinckhoven gaf een uiteenzetting over de internationale ontwikkeling van shopping centers. Slechts zij hier vermeld, dat hij de mening liet doorschemeren dat men in Europa de komende verstopping van de binnenstad stelselmatig onderschat en dat shopping centers buiten de steden daarom des te meer toekomst zullen hebben.

Tenslotte besprak *Ir. P. F. S. Otten* de ontwikkeling van Europa tot één industriële natie. Hij voorziet in het bijzonder toeneming van welvaart onder de brede massa's. Dit betekent dat de consumenten na hun uitgaven voor essentiële levensbehoeften een groter deel van hun inkomen zullen overhouden voor betrekkelijk willekeurige uitgaven (discretionary income of surplus-inkomen). Dat deel gaat op het ogenblik vooral naar duurzame gebruiksgoederen,

toerisme etc. Dit dwingt de fabrikanten en distributeurs steeds inventiever te worden om artikelen te vinden, die de gunst van consumenten kunnen winnen, en het verhoogt ook het verkoopprijsico omdat de vraag naar zulke produkten minder zuiver is te voorspellen. Vandaar ook de noodzaak van bekwaame „sales management” met marktstimulering en wetenschappelijk marktonderzoek.

Het bovenstaande geeft enige indruk van de onderwerpen, welke de deelnemers aan marketing congressen bezig houden. Die deelnemers, die uit vele landen komen, zijn in hoofdzaak ondernemers, verkoopleiders, beleidsconsulenten, marktonderzoekers, en iedereen die betrokken is bij selectie en training van verkoopstaven. Voor ons Nederlanders is dit alles van nog meer belang dan voor vele buitenlanders. Door de Euromarkt moeten wij ons in betrekkelijk korte tijd overschakelen van een relatief kleine binnenlandse markt op een veel grotere Europese markt. Daarentegen hadden de Duitsers, de Fransen, de Italianen reeds een grote binnenlandse markt waarop hun bedrijfsleven met gespecialiseerde fabricage op grotere schaal en een daarmede overeenstemmende marketing was ingesteld. Die andere landen waren dus bij het in leven roepen van de Euromarkt reeds in veel grotere mate ingesteld op de consequenties van een grote „binnenlandse” markt dan wij. Wij moeten nu een veel grotere sprong naar schaalvergroting maken.

Hilversum.

Dr. F. W. C. BLOM.

INGEZONDEN STUKKEN

Formulering van het begrip personeelsverloop

De heer G. J. Aeyelts Averink te Rotterdam schrijft ons:

Met grote interesse nam ik kennis van de „Bedrijfs-economische notitie” van Drs. G. B. M. Janzing onder bovenstaande titel in „E.-S.B.” van 9 mei jl. Het zij mij vergund — zonder het in het vooruitzicht gestelde vervolgd af te wachten — hierbij de volgende kanttekeningen te plaatsen.

Na een duidelijk exposé van de algemene begripsverwarring rond het woord „personeelsverloop” komt de schrijver ertoe een eigen formule te lanceren die afwijkt van alle gangbare alternatieven welke hij tevoren noemde. Hij definieert het personeelsverloop namelijk — in afwijking van het C.B.S. — als het vermijdbaar vertrokken personeel gedurende een periode, uitgedrukt als een percentage van de personeelsbezetting aan het begin van de periode plus het in dienst getreden personeel gedurende de periode. Volgens Janzing immers dienen teller en noemer van deze breuk op dezelfde periode betrekking te hebben.

Nu is het merkwaardig dat schrijver niet ziet dat de teller (het vermijdbaar verloop) een stroomgrootheid is en dus inderdaad op een periode betrekking heeft, maar dat de noemer (de bezetting) een momentgrootheid is, welke ten hoogste het gemiddelde van een periode kan representeren. Janzing zoekt dus naar de kwadratuur van de cirkel. Dat hij daarbij in de teller wel het element „vermijdbaarheid” invoert, maar vergeet ook in de noemer voor deze factor te corrigeren, maakt zijn formule nog zwakker. Schrijver ziet bovendien een van zijn eigen (m.i. niet geheel

zinnolle) criteria over het hoofd, omdat bij uitbreiding van de personeelsbezetting een constant blijvend verloop (à la Prof. Pear) in zijn formule tot steeds kleiner wordende percentages leidt. Het C.B.S. geeft een verloop- en een vertrekpercentage, en m.i. is hiermee alles gezegd, zij het dat in de noemer wellicht beter de gemiddelde bezetting per periode zou kunnen optreden.

Naast deze punten van kritiek wijs ik er nog op, dat de uiteenzetting aan het slot van het artikel zeer verwarrend is. Zonder het begrip „stabiliteitsgraad” te definiëren, introduceert schrijver namelijk twee afdelingen met een gelijke (en constante) bezetting, en een gelijk verloop per periode, maar met een verschillende stabiliteitsgraad. Uit de redenering valt op te maken dat met deze stabiliteitsgraad bedoeld wordt het percentage van de personeelsbezetting dat „volleerd” is aan het einde van de periode. De schrijver maakt zijn voorbeeld evenwel onnodig gecompliceerd door het aantal arbeidsplaatsen, waarop het verloop betrekking heeft te variëren. Deze complicatie, gekoppeld aan een m.i. foutieve berekening van het percentage „volleerden” in beide afdelingen, leidt tot een cryptisch slot, waar gezegd wordt dat een regelmatig verloop ceteris paribus tot een hogere stabiliteitsgraad leidt. Dat deze stelling enerzijds onjuist is en anderzijds ook niet bewezen wordt met dit voorbeeld, hoop ik in het volgende aan te tonen.

Gegeven zijn dus twee afdelingen A en B met een gelijke en constante bezetting van 225 personeelsleden. In afdeling

A worden gedurende een halfjaar 25 vacatures regelmatig opnieuw bezet, terwijl in afdeling B gedurende dezelfde periode 5 vacatures regelmatig opnieuw worden bezet, terwijl 5 andere arbeidsplaatsen (regelmatig) in dit halfjaar 4× van bezetting veranderen. De noodzakelijke aanlooptijd is een half jaar. Het verlooppercentage (V) in beide afdelingen is gelijk, nl.

$$V(A) = V(B) = \frac{25}{225 + 25} \times 100 \text{ pCt.} = 10 \text{ pCt.}, \text{ of}$$

$$V(A) = V(B) = \frac{25}{225} \times 100 \text{ pCt.} = 11 \text{ pCt. volgens}$$

het C.B.S.

- In afdeling A zijn de 25 nieuwe krachten aan het einde van de periode gemiddeld voor 50 pCt. volleerd. De stabiliteitsgraad (S) is hier dus (naar mijn mening):

$$S(A) = \frac{200 \times 100 + 25 \times 50}{225} = 94 \text{ pCt.}$$

In afdeling B zijn er 5 krachten voor gemiddeld 50 pCt. volleerd, terwijl 5 anderen voor slechts 12,5 pCt. volleerd zijn aan het einde van het halfjaar. Dus:

$$S(B) = \frac{215 \times 100 + 5 \times 50 + 5 \times 12,5}{225} = 97 \text{ pCt.}$$

Hierbij valt dus op dat bij een even grote regelmaat van het verloop de stabiliteitsgraad in afdeling B hoger is dan die in afdeling A, omdat het verloop in B op minder arbeidsplaatsen betrekking heeft. Het is dan ook onduidelijk hoe de schrijver het verloop in afdeling B regelmatiger noemt dan dat in A, en hoe hij komt tot een percentage van 75 volleerden onder de nieuwe krachten in afdeling B (tegenover 50 pCt. in A). M.i. ligt dit percentage op ruim 31 (nl. $5 \times 50 + 5 \times 12,5$ gedeeld door 10), m.a.w. juist lager dan in afdeling A.

Een nadere omschrijving van het begrip stabiliteitsgraad is dus wenselijk ter voorkoming van groter misverstand. Dit kan m.i. het best geschieden aan de hand van dat deel van een constante bezetting dat aan het begin zowel als aan het einde van een periode werkzaam is op de betreffende afdeling. In het gegeven voorbeeld zouden S(A) en S(B) dan resp. 89 pCt. en 96 pCt. bedragen, een volgorde overeenkomstig de wensen van de heer Janzing. De „schokmatigheid” van het verloop doet hierbij niet terzake, en heeft geen invloed op de stabiliteitsgraad. Zij vormt nóg een verhaal apart.

NASCHRIFT

Gaarne maak ik gebruik van de gelegenheid te reageren op de kanttekeningen van de heer Aeyelts Averink. Ik wil mijn commentaar hierop in onderstaande punten samenvatten:

1. Mijn opponent merkt naar aanleiding van de door mij gebruikte formule voor het personeelsverloop:

het vermijdbare vertrokken personeel

personeelsbezetting in de aanvang van de periode + het in dienst getreden personeel tijdens de periode

het volgende op: „het is merkwaardig dat schrijver niet ziet dat de teller (het vermijdbaar verloop) een stroomgrootheid is, maar dat de noemer (de bezetting) een momentgrootheid is, welke ten hoogste het gemiddelde van een periode kan representeren”. Ik kan de heer Aeyelts Averink echter de geruststellende verzekering geven, dat

mij het onderscheid tussen stroomgrootheid en momentgrootheid of — de meer gangbare benamingen — dynamisch resp. statisch gegeven, niet onbekend is. Juist om deze reden heb ik aan de noemer de grootheid „het in dienst getreden personeel gedurende de periode” (hetgeen evenals de af-mutatie, het vermijdbare vertrokken personeel, een dynamisch gegeven is) toegevoegd. Op grond van deze toevoeging krijgt de noemer een dynamisch element, nl. de bij-mutatie gedurende de periode. Het komt mij dan ook merkwaardig voor, dat A.A. zijn opmerking plaatst, *zonder de volledige formule in zijn beschouwing te betrekken*. Hierdoor ontvalt de basis aan zijn opmerking.

2. Voorts vraagt A.A. zich af, waarom ik wél in de teller van de formule het element „vermijdbaar” invoer, doch vergeet in de noemer voor deze factor te corrigeren, hetgeen naar *zijn* mening mijn formule nog zwakker maakt. Als ik deze kritiek goed begrijp, dan zou ook uit de noemer volgens A.A. het onvermijdbare verloop moeten worden geëlimineerd. Indien men deze methode consequent door wil voeren, dan stuiten we op grote bezwaren. De twee factoren, waaruit de noemer bestaat, t.w. de personeelsbezetting en de bij-mutatie, hebben namelijk beide een potentieel onvermijdbaar vertrekelement in zich, dat onmogelijk eruit kan worden gelicht.

Ter verduidelijking merk ik op, dat beide factoren tezamen in het algemeen voor verreweg het grootste deel beschouwd kunnen worden als „het niet-vertrokken personeel”, dat ten aanzien van „het vertrek” als zodanig potentieel in plaats van actueel is. Om nu het te berekenen percentage door deling van noemer op teller volledig zuiver te houden van het onvermijdbare karakter, zou het m.i. nodig zijn, ook uit de noemer het onvermijdbare deel ook met betrekking tot toekomstige mutaties, volledig te elimineren, hetgeen praktisch onuitvoerbaar is. Bovendien sla ik de theoretische waarde van een dergelijke ideële constructie niet hoog aan.

Stelt A.A. zich echter tevreden met het afzonderen van het *geconstateerde* onvermijdbare verloop uit teller en noemer, dan bereikt hij slechts een fractionele zuiverheid, hetgeen niet zijn bedoeling zal zijn. In mijn vervolgartikel zal het onderscheid tussen vermijdbaar en onvermijdbaar verloop nader geanalyseerd worden.

3. Als laatste hier te behandelen opmerking over het personeelsverloop wordt door A.A. naar voren gebracht, dat „bij uitbreiding van de personeelsbezetting een constant blijvend verloop in mijn formule tot steeds kleiner wordende percentages leidt”. Ter voorkoming van misverstand zij vooraf opgemerkt, dat A.A. blijkbaar met „constant blijvend verloop” het absolute vertrekcijfer bedoelt, terwijl ik daarentegen het verloop als een relatief gegeven heb beschouwd. Afgezien echter van deze terminologische kwestie is het juist mijn bedoeling, dat bij uitbreiding van de personeelsbezetting het verlooppercentage lager wordt. Maar A.A. zal eerlijk moeten bekennen, dat precies dezelfde neiging ontstaat, indien men de gemiddelde personeelsbezetting als noemer gebruikt, zoals hij zelf voorstaat.

Wil men een duidelijk inzicht behouden in het absolute vertrekcijfer, dan verdient het aanbeveling, de formule — i.c. alle elementen van de breuk — zélf *naast* de uitkomst te vermelden. De door mij beschreven formule heeft dan bovendien het voordeel, dat men:

- a. geen meningsverschillen ontmoet met betrekking tot het berekenen van de gemiddelde bezetting;
- b. alle van belang zijnde feiten ter beoordeling van de personeelsituatie, nl. de personeelsbezetting aan het begin

der periode, het vertrokken en het in dienst genomen personeel kan aflezen en bovendien de personeelsbezetting aan het einde van de periode gemakkelijk aan de hand van deze drie factoren kan bepalen.

4. Een uitvoerige kanttkening wordt gewijd aan het begrip stabiliteitsgraad, dat A.A. volgens eigen mededeling in verwarring brengt. Ik zal trachten in een aantal punten duidelijk te maken, hetgeen mijn bedoeling is.

a. Het begrip „stabiliteitsgraad” heeft A.A. bij het uitwerken van een cijfervoorbeeld toegepast op de *afdeling in haar geheel*, terwijl ik deze grootheid heb bepaald op basis van *het vertrokken personeel*. Dat beide berekeningen tot verschil in uitkomsten leiden, staat bij voorbaat vast.

b. Ten aanzien van de eerste afdeling zijn A.A. en ik het eens omtrent de berekening van de stabiliteitsgraad, met uitzondering uiteraard van het onder 4a gestelde. Voor de tweede afdeling ontstaat echter een verschil. Het komt mij arbitrair voor, dat A.A. voor de vijf volgende arbeidsplaatsen op een inwerkpercentage van 12,5 uitkomt. Veronderstelt men, dat de eerste mutatie op deze afdeling plaats vindt aan het begin der periode en de volgende mutatie telkens anderhalve maand later, dan leidt dit tot een inwerkpercentage aan het einde van de periode van 25 pCt. Hiervan uitgaande leidt de volgende berekening, die voor het overige aansluit aan de door A.A. gebruikte formule, tot:

$$\frac{15 \times 100 + 5 \times 50 + 5 \times 25}{25} = 75 \text{ pCt.},$$

waarbij de eerste 15 arbeidsplaatsen niet gemuteerd zijn, de volgende 5 regelmatig gedurende de periode en de laatste 5 na drie voorafgaande mutaties, sinds de laatste anderhalve maand van nieuw personeel zijn voorzien.

c. In de vierde alinea stelt A.A. dat ik mijn cijfervoorbeeld onnodig gecompliceerd heb gemaakt door het variëren van het aantal arbeidsplaatsen. Aan het einde van zijn reactie komt hij tot de conclusie, dat een omschrijving van het begrip stabiliteitsgraad het best kan geschieden aan de hand van het constant gebleven deel der personeelsbezetting. Beide opmerkingen zijn evenwel lijnrecht met elkaar in strijd, aangezien het constant gebleven deel der personeelsbezetting nu eenmaal het complement vormt van de gemuteerde arbeidsplaatsen en het door mij gegeven cijfervoorbeeld duidelijk de bedoeling had, ter illustratie tot twee verschillende stabiliteitsgraden te leiden.

d. Tenslotte het begrip „stabiliteitsgraad”. Zoals het verloop een zuiver kwantitatief feit is, zo geeft de stabiliteitsgraad een indruk van de aard van het vertrek. Deze stabiliteitsgraad wordt gemeten door het percentage van „ingewerktheid” of zo men wil „volleerdheid”. Men kan hiervoor in de plaats stellen de gemiddelde arbeidsproductiviteit aan het einde van een periode, voor zover deze door het verloop als zodanig is bepaald. Deze stabiliteitsgraad wordt door diverse factoren beïnvloed:

1. de nodige tijdsduur van het inwerken. Hoe korter deze aanlooptijd is, des te onbelangrijker is het bepalen van de stabiliteitsgraad;

2. de regelmatigheid resp. de spreiding van het verloop. Het is duidelijk dat de gemiddelde arbeidsproductiviteit gunstig wordt beïnvloed door een bredere spreiding van het personeelsverloop;

3. het moment, waarop het vervangende personeel in dienst treedt. Is dit aan het begin der periode, dan is de stabiliteitsgraad relatief hoog (zie in dit verband ook punt 5);

4. het aantal arbeidsplaatsen, waarop de mutaties betrekking hebben. Is dit aantal procentueel gering, bijv. 5 pCt., dan kan — hoe groot ook de frequentie van het verloop binnen deze 5 pCt. is — de stabiliteitsgraad van de afdeling in haar geheel nooit beneden de 95 pCt. dalen. De reden hiervan ligt in het mindere verlies in arbeidsproductiviteit door vervanging van minder-ingewerkten in plaats van volleerde arbeidskrachten door niet-ingewerkten;

5. voor het bepalen van de stabiliteitsgraad is de periode, waarover men deze berekent, eveneens van betekenis. De duur van deze periode dient langer te zijn, naarmate ook het inwerken normaliter meer tijd vergt. Meet men de stabiliteitsgraad aan de hand van de gemiddelde arbeidsproductiviteit, voor zover deze door het verloop wordt beïnvloed, *gedurende i.p.v. aan het einde van de periode* — hetgeen uiteraard meer werk vereist, doch m.i. een juist beeld geeft — dan vervallen de punten 3 en 5.

Ik hoop, dat na het bovenstaande de inhoud van mijn artikel voor A.A. duidelijker is geworden. Met name voor zijn opmerking over het begrip stabiliteitsgraad ben ik hem erkentelijk, omdat ik naar aanleiding hiervan een aanvulling op en verduidelijking van het oorspronkelijk gestelde heb kunnen geven.

Overveen.

Drs. G. B. M. JANZING.

De invloed van het kindertal op het tarief van de inkomstenbelasting

Dr. R. A. de Widt te Rolde schrijft ons:

Het artikel onder bovenstaande titel van de heer C. P. A. Bakker in „E.-S.B.” van 2 mei jl. geeft mij aanleiding tot het maken van enkele opmerkingen. Deze opmerkingen hebben betrekking op de premisse van de heer Bakker dat „een belastingsysteem neutraal moet zijn t.a.v. het al of niet huwen en het al of niet verwekken van kinderen”. Heel anders dan de heer Bakker dit doet kan men deze stelling echter ook zo interpreteren dat het belastingtarief alleen rekening dient te houden met de hoogte van iemands inkomen in welk kader algemeen een zekere progressie wordt aanvaard.

Waar het op aan komt is de vraag: moet men echtparen die veel kinderen krijgen, hetzij omdat ze dat prettig vinden hetzij omdat zij fouten maken bij een contraceptionele techniek of een onbetrouwbare techniek toepassen of omdat hun religieuze leiders hun dat aanraden, tegemoet komen in de kosten van het opvoeden van die kinderen of niet? Ik ben geneigd deze vraag in ontkennende zin te beantwoorden mits alle onderwijs gratis is en voor iedere be-gaafde jonge Nederlander een studiebeurs beschikbaar is. Naar mijn mening en die van vele moderne ouders met mij is het primair een zaak die de echtelieden aangaat hoe-veel kinderen zij wensen en of zij zich aan hun wensen

houden. De staat heeft in dezen geen enkele taak, evenmin als t.a.v. de keuze tussen een nieuwe auto, een reis naar Lourdes of een levensverzekering. Het wordt tijd dat in onze maatschappij aan de persoonlijke verantwoordelijkheid weer een grotere plaats wordt ingeruimd. Toegenomen ontwikkeling en welstand maken dat zeker mogelijk en de geestelijke stabiliteit en veerkracht van ons volk zal er mee gediend zijn.

NASCHRIFT

In mijn artikel in „E.-S.B.” van 2 mei 1962 ben ik stilzwijgend uitgegaan van de voor Nederlandse verhoudingen algemeen als juist aanvaarde gedachte, dat bij het tarief van een persoonlijke belasting als de inkomstenbelasting rekening moet worden gehouden met de draagkracht. Deze draagkracht is afhankelijk zowel van de grootte van het inkomen als van de daaruit te dekken behoeften van de belastingplichtige en van degenen voor wie hij in het levensonderhoud moet voorzien.

Met hetzelfde recht waarmede Dr. R. A. de Widt bij de bepaling van de draagkracht de aard van de behoeften wil elimineren, mag ik, dunkt mij, de grootte van het inkomen elimineren. Die weg opgaande lijkt het mij geen bezwaar het tarief van de inkomstenbelasting te gieten in de vorm van een hoofdelijke omslag voor alle volwassenen of — iets minder ver gaand — een uniforme procentuele heffing op alle inkomens. Het lijkt enigszins vreemd, doch het is niet vreemder dan het bedrag ad f. 465, dat een gehuwde *zonder* kinderen aan inkomstenbelasting betaalt bij f. 5.000 jaarinkomen, te vragen van iemand die met hetzelfde inkomen voor een vrouw en 8 kinderen heeft te zorgen.

Bij de omvang van het beslag dat de inkomstenbelasting in ons land op de inkomens legt is het irrealistisch de aard en omvang van de behoeften en/of de hoogte van het inkomen als draagkrachtfactoren buiten beschouwing te laten.

De motieven voor de gezinsvorming, zoals Dr. De Widt die in de bijzin van de in de tweede alinea opgenomen vraag opsomt, getuigen niet van veel waardering voor de *grotere* gezinnen. Het belangrijkste motief: het normale seksuele leven van een ouderpaar dat zich van zijn verantwoordelijkheid goed bewust is, heb ik, helaas, gemist.

Door het irrealistische uitgangspunt heeft de gestelde vraag geen betekenis. Er is geen sprake van een tegemoetkoming. Waar het om gaat is, of het sociaal gezien billijk is dat bij de bepaling van de draagkracht voor het tarief van de inkomstenbelasting ten aanzien van gezinnen met kinderen slechts de *eerste* levensbehoeften van de kinderen in aanmerking worden genomen in de plaats van *alle* behoeften. Gratis onderwijs en voldoende studiebeurzen zijn niet voldoende om de kinderen uit gezinnen met meer dan 3 kinderen dit onderwijs te doen volgen. Het belangrijkste dat daarvoor nodig is, is een grote inspanning van de ouders. Het is sociaal gezien niet passend dergelijke ouders relatief zwaarder te belasten dan ouders met een kleiner kindertal of echtparen zonder kinderen.

Voor degenen die het sociale motief niet sterk genoeg vinden, blijft altijd nog de nuttige economische functie van de gezinnen met meer dan drie kinderen, t.w. het voorkomen van economische teruggang door afnemende bevolking. Voor een constante bevolking zou namelijk elk ouderpaar drie kinderen moeten voortbrengen, waarvan twee voor de voortplanting en één om te voorzien in de gevallen van niet-toekomen aan de voortplanting (overlijden, gebrekkigheid, ongehuwd blijven e.d.). Gegeven het

verschijnsel dat vele echtparen kinderloos blijven dan wel slechts één of twee kinderen voortbrengen, is het alleen al uit dien hoofde nodig, dat een groot aantal ouderparen meer dan drie kinderen voortbrengt. Uit economische overwegingen zou men dit moeten stimuleren. Daarbij zien velen over het hoofd, dat de sterke bevolkingstoename meer wordt veroorzaakt door afnemende van de sterfte dan door de hoogte van het geboortecijfer.

Utrecht.

C. P. A. BAKKER.

De heer A. A. Goud te 's-Gravenhage schrijft ons:

In „E.-S.B.” van 2 mei 1962 komt de heer Bakker op voor een verzachting der belastingtarieven voor de grote gezinnen. Schrijver stelt een groot gezin op zes personen, t.w. een echtpaar en vier kinderen. Als men ervan uitgaat dat een belastingsysteem neutraal moet zijn t.a.v. het hebben van weinig of veel kinderen dan mag naar onze mening ook de stelling verdedigd worden dat de kinderbijslagregeling tot grondslag dient te hebben dat alle kinderen in gelijke mate recht hebben op hetgeen voor hun opvoeding nodig is, m.a.w. de ongelijkheid in de kinderbijslagbedragen is in tegenspraak met die neutraliteit, maar werkt ook onbevredigend, vooral voor jonge, kleine gezinnen die financieel nog onaangepast zijn. Er is verlichting gekomen in de vorm van kosteloos onderwijs gedurende de leerplichtige leeftijd. Het onderwijs wordt dus uit de algemene middelen bestreden. Zó beschouwd wordt hier dus de neutraliteit door de overheid gelukkig wel in acht genomen.

De heer Bakker heeft ter staving van zijn mening dat als gevolg van de progressie in het belastingtarief de belastingvermindering voor elk volgend kind steeds kleiner wordt, een berekening gemaakt met behulp van consumptie-eenheden en de hoge inkomensgroepen van f. 12.000 en f. 30.000 als basis genomen. Gemakshalve is elk kind beneden 16 jaar als een halve consumptie-eenheid aanvaard. Het zou interessant zijn geweest, als naar gelang van de leeftijden der kinderen met verbruikseenheden gewerkt had kunnen worden teneinde alsdan na te gaan of, en zo ja in hoever, het belastingtarief voor de kleine gezinnen eveneens onredelijk is te noemen. Het hanteren van verbruikseenheden naar leeftijden zou met zich kunnen brengen dat ook de heer Bakker mogelijk de ongelijkheid der kinderbijslagbedragen niet zou willen handhaven en, waar naar zijn getuigenis de bijslagen hier te lande aan de matige kant zijn, bij een herziening, vooropgesteld dat er ruimte voor te vinden is, voorstander zou kunnen worden van het optrekken van de bijslag voor het vierde kind naar die voor het eerste.

Dat elke gezinsvermeerdering een relatieve verslechtering van de financiële positie van het gezin is, is een waarheid die eveneens geldt voor de gezinnen met lage inkomens die geen of weinig belasting verschuldigd zijn. De vraag is: op welke wijze komen we de gezinnen die geen belang hebben bij een vermindering der belasting tegemoet? Het antwoord van de heer Bakker zal zijn dat huurbijlagen hier uitkomst bieden, maar gezien diens pleidooi voor grote gezinnen wordt gevreesd dat die bijslag de kleine gezinnen niet ten goede zal komen. Voor hen die wel belasting verschuldigd zijn wordt door de heer Bakker o.m. voorgesteld de kinderbijslag fiscaal niet tot het inkomen te rekenen. Hiermede kunnen wij het eens zijn. Wij achten het echter niet juist om terwille van de consequenties voor de Schatkist een beperking te maken door de

bijslag eerst vanaf het derde kind met als inkomens te rekenen.

Ter illustratie dat ook in de lage inkomensgroepen voor de gezinnen met minder dan vier kinderen een welkome verlichting is te verkrijgen als de kinderbijslag niet tot het inkomen wordt gerekend, volge hieronder een kleine aanvulling. Uiteraard is de huidige belastingtabel en kinderbijslagregeling als maatstaf genomen.

Gezinnen met één kind

huidig inkomen	belasting	inkomen zonder de k.b.	belasting
f. 2.850	f. 44	f. 2.610	f. nihil
„ 3.840	„ 175	„ 3.600	„ 141
„ 4.830	„ 322	„ 4.590	„ 284

Gezinnen met twee kinderen

huidig inkomen	belasting	inkomen zonder de k.b.	belasting
f. 3.750	f. 78	f. 3.240	f. nihil
„ 4.740	„ 202	„ 4.230	„ 136
„ 5.760	„ 353	„ 5.160	„ 262

Gezinnen met drie kinderen

huidig inkomen	belasting	inkomen zonder de k.b.	belasting
f. 4.680	f. 98	f. 3.930	f. nihil
„ 5.640	„ 222	„ 4.890	„ 124
„ 6.600	„ 358	„ 5.760	„ 238

NASCHRIFT

Met betrekking tot de gedachten en suggesties van de heer A. A. Goud merk ik allereerst op, dat de grondslagen van de kinderbijslag door mij niet aan de orde zijn gesteld. Derhalve volsta ik met te dien aanzien als mijn mening mede te delen, dat de door hem voorgestane uniformiteit juist *geen* neutraliteit betekent. Immers, in dat geval worden de mogelijkheden voor kinderen uit grote gezin-

nen ten opzichte van die voor kinderen uit kleine gezinnen juist belangrijk slechter.

Theoretisch is het mogelijk bij de bepaling van de draagkracht van een gezin rekening te houden met de leeftijd van de kinderen. Praktisch stuit dit echter op zeer grote bezwaren. Het werken met een gemiddelde leeftijd van de kinderen was niet alleen praktisch doch ook theoretisch gemotiveerd door de omstandigheid dat op elk kind — afgezien van de mogelijkheid van overlijden — successievelijk het volledige behoefteschema van 1/16, 2/16 enz. tot 16/16 consumptie-eenheid van toepassing wordt. Overigens heb ik zelf een middel aangegeven om tot differentiatie te komen, t.w. verdubbeling van kinderbijslag en kinder-af trek voor kinderen van 12 tot 16 jaar.

Het vraagstuk van de verlichting van de moeilijkheden voor de grote gezinnen met lage inkomens, waarover geen of weinig belasting is verschuldigd, ligt eveneens buiten het door mij aan de orde gestelde probleem. Ik onderschrijf echter gaarne de veronderstelling, dat huurbijlagen hiervoor een oplossing kunnen bieden.

Van de verschillende oplossingen om een einde te maken aan de fiscale discriminatie ten aanzien van de grote gezinnen, was de onbelastbaarheid van kinderbijslag er een. De daarbij nog als nevenoplossing vermelde mogelijkheid dit te beperken tot de bijslag vanaf het derde kind, was ingegeven door de gedachte dat hulp in de eerste plaats moet worden verleend waar deze het meest nodig is. Dat een algemene vrijstelling van belasting van de kinderbijslag ook voor kleine gezinnen en gezinnen met lage inkomens een verlichting van betekenis kan opleveren, is stellig juist. De urgentie daarvan is echter belangrijk minder dan ten aanzien van de grote gezinnen.

Utrecht.

C. P. A. BAKKER.

KONINKLIJKE PAPIERFABRIEKEN VAN GELDER ZONEN N.V.

gevestigd te Amsterdam.

UITGIFTE van

**f 35.000.000,- 4³/₄ pCt. in gewone aandelen
converteerbare obligaties**

waarvan maximaal f 33.200.000,- uitsluitend voor houders van claims

in stukken aan toonder, elk groot f 1.000,-,

TOT DE KOERS VAN 100 pCt.

De ondergetekenden berichten, dat zij de inschrijving op bovenvermelde f 33.200.000,- obligaties, op de voorwaarden van het heden verschenen prospectus, openstellen op

VRIJDAG 6 JULI 1962

van des voormiddags 9 uur tot des namiddags 4 uur

bij hun kantoren te **Amsterdam, Rotterdam en 's-Gravenhage.**

Prospectussen en inschrijvingsformulieren zijn bij de kantoren van inschrijving verkrijgbaar.

DE TWENTSCHE BANK N.V.

NEDERLANDSCHE HANDEL-MAATSCHAPPIJ, N.V.

AMSTERDAMSCHE BANK N.V.

Amsterdam, 25 juni 1962.

FRIESLAND

INDUSTRIALISATIE-
RAAD DER
FRIESE KERNEN



een voorbeeld van geslaagde industrialisatie

Industrieel Friesland is dichterbij dan u denkt. De ontsluiting van de gehele provincie door middel van moderne land- en waterwegen is voltooid, terwijl binnen enkele jaren de verbinding met het Westen en het centrum van het land nog belangrijk korter zal worden, dank zij de IJsselmeerpolders.

In industrieel denken en economisch handelen is Friesland op de hoogte van de tijd. Men kan zich daarvan niet beter overtuigen, dan door persoon-

lijk naar Friesland te komen en contact op te nemen met de Industrialisatie-raad, onder welks auspiciën de elf industriekernen tot toenemende bloei komen.

Het is inderdaad verrassend te zien hoe snel de industriële bedrijvigheid in deze voorheen agrarische provincie toeneemt.

De ondernemer die vooruit kijkt, kijkt naar Friesland

Dit zijn de 11 kernen: Bergum - Dokkum - Drachten - Harlingen - Heerenveen - Kootstertille (gem. Achtkarspelen) - Leeuwarden - Lemmer - Oosterwolde - Sneek - Wolvega.



Friesland kunt u bouwen

Inlichtingen: de Industrialisatie-raad der Friese Kernen, Sophialaan 1, Leeuwarden, tel. (05100) 28144-28145.

Groothandelsbedrijf te Amsterdam met een relatiekring zowel in de industriële als in de groothandelssector zoekt een

VERKOOPLIEDER

Deze functionaris zal naast de coördinatie van het vertegenwoordigerskorps (15 à 20 man) de taak krijgen de verkoopresultaten te analyseren en de markt te verkennen, teneinde op grond van aldus verkregen gegevens het te voeren verkoopbeleid mede te kunnen bepalen. Hij zal rechtstreeks onder de Directeur ressorteren.

Deze functie kan aantrekkelijk zijn voor iemand met academische opleiding of tenminste H.B.S.-diploma en voortgezette zelfstudie op commercieel/economisch gebied, terwijl persoonlijke verkoopervaring als vereiste wordt gezien.

Leeftijd omstreeks 35 jaar.

Als honorering voor deze functie denken wij in de orde van grootte van f 20.000,—, al naar gelang van leeftijd en ervaring. Voor diegenen wier huidig inkomen daar belangrijk beneden ligt zal het in het algemeen weinig zin hebben te solliciteren. Goede secundaire arbeidsvoorwaarden, o.a. een weduwe- en wezen- alsmede oudedagspensioenvoorziening.

Brieven met uitvoerige inlichtingen te richten aan het LABORATORIUM VOOR TOEGEPASTE PSYCHOLOGIE, Vossiusstraat 54-55, Amsterdam-Z., t.a.v. Drs. P. H. Lammerts van Bueren.

Desgewenst worden sollicitaties niet aan onze opdrachtgever doorgezonden dan na overleg met betrokkene.

SORBER

EFFICIËNCY EN ORGANISATIE

Voor ons bureau (adviseurs op het terrein der wetenschappelijke bedrijfsorganisatie) vragen wij voor spoedige indiensttreding in verband met gestadige uitbreiding van onze relatie-kring, voor de administratief-economische sectie, welke speciaal wordt belast met opdrachten voor rendements-onderzoekingen, kostprijs-berekeningen, kostentarieven, resultaten-overzichten, financierings-onderzoekingen, administratieve mechanisaties, enz., een

administratief economisch medewerker

die na inwerking en verdere ontplooiing als

STAFFUNCTIONARIS

aangesteld kan worden en als teamleider kan optreden.

Voor deze functie komen in aanmerking:

A. *Economisch doctorandi* (bedrijfseconomische richting, resultaten- en kostprijsberekening en interne organisatie op uitgebreid peil).

B. *Accountancy-krachten* met opleiding N.I.v.A. minstens tot en met het onderdeel A. (bedrijfseconomie).

Gezien de zwaarte van de functie is ervaring op bovengenoemde gebieden vereist.

Leeftijd minstens 30 jaar.

Sollicitatiebrieven in eigen handschrift (niet met ballpoint) met volledige beschrijving van opleiding, ervaring en overige antecedenten worden ingewacht vóór 5 juli a.s. onder letters E.M. aan ons adres:

SORBER EFFICIËNCY EN ORGANISATIE · FRANS HALSLAAN 107 · BILTHOVEN (N.)

Het nog al maar snel toenemen van het aantal abonnees van het weekblad



wijst er wel op hoezeer dit beleggingsadvies-orgaan, dat specifiek de belangen van de particuliere belegger behartigt, in een behoefte voorziet.

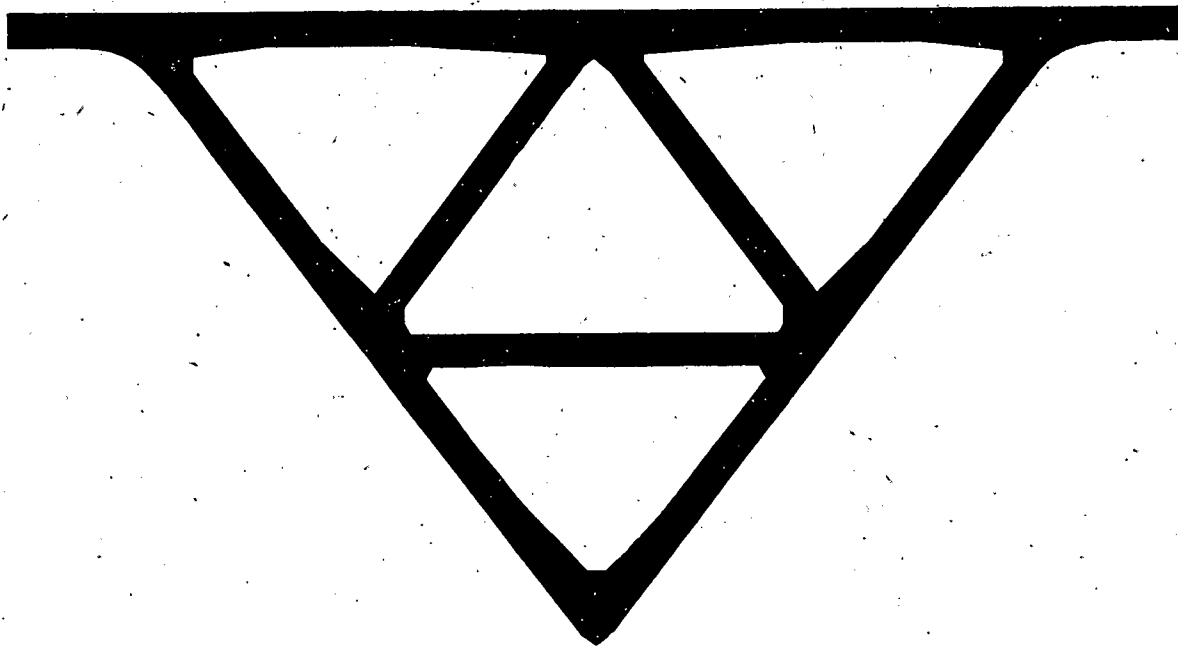
Te verwonderen behoeft dit eigenlijk niet, want Bel-Bel tracht volledig objectief te zijn; het is in begrijpelijke taal geschreven en zeer overzichtelijk van indeling.

★

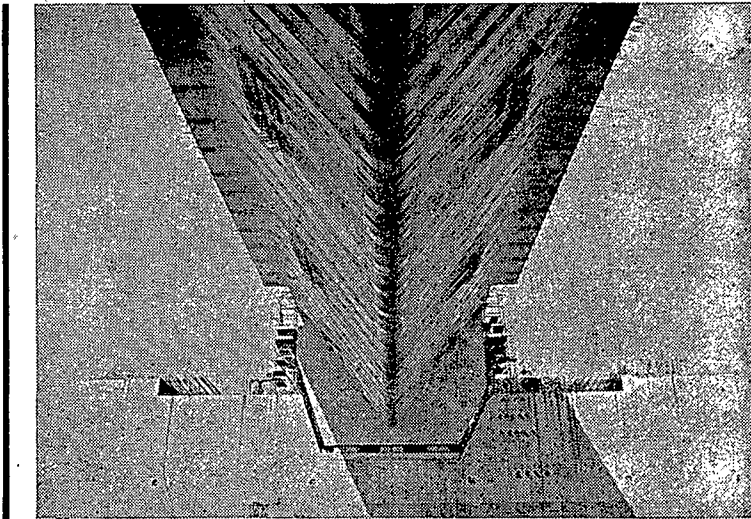
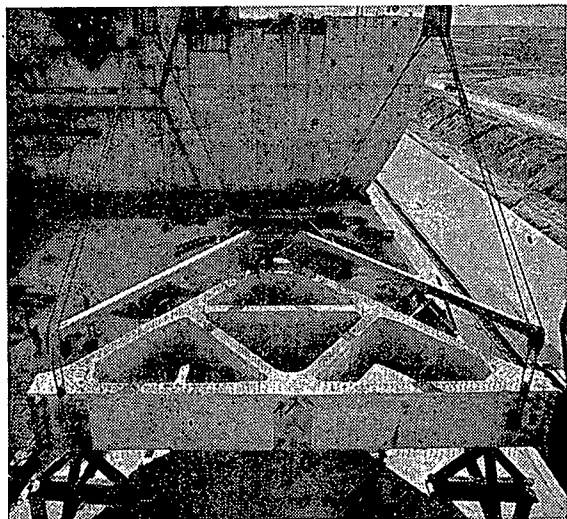
Vraagt toezending van gratis proefnummer.

★

Abonnementen (per jaar f 19,—; p. kwartaal f 5,50) kunnen elk kwartaal ingaan en dienen te worden opgegeven bij de Administratie van „Bel-Bel”, Postbus 42, Schiedam.

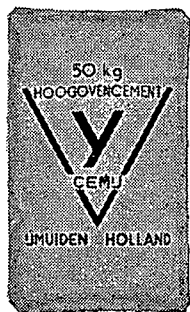


Nederlands hoogovencement voor een der grootste betonwerken ooit uitgevoerd:



de spuisluisen in het Haringvliet, onderdeel van de Delta-werken

Op de foto links ziet u een van de 22 moten, die tussen twee eindschotten, door middel van voorspanning, tezamen de z.g. Nabla-liggers vormen waaraan de stalen segmentschuiven van de sluisen worden opgehangen. Elke moot is 2 m dik en weegt 250 ton; een complete ligger is 60 m lang en weegt 8700 ton. Voor de afsluiting van het Haringvliet zal bijna 500 000 m³ beton nodig zijn. De uitwaterings-sluizen (inclusief de Nabla-liggers e.d.) worden gebouwd door de N.V. Nestum, te Hellevoetsluis.



Bauduin

VERKOOPASSOCIATIE ENCI-CEMIJ N.V. - HERENGRACHT 507 - AMSTERDAM - TEL. 38531 (5 LIJNEN)



DIRECTIE VAN DE WATERSTAAT

Ter standplaats 's-Gravenhage kan, afhankelijk van leeftijd en ervaring, in de rang van wetenschappelijk ambtenaar of wetenschappelijk ambtenaar 1e kl. worden geplaatst een

ECONOOM

met belangstelling voor economisch onderzoekwerk t.b.v. het te voeren beleid. Hij zal o.m. worden belast met het maken van berekeningen m.b.t. de verbijzondering van kosten en rentabiliteitsberekeningen. Leeftijd tot ca. 40 jaar. Salarisgrenzen van f. 693,— tot f. 1.216,— p.m. excl. huurcomp. (f. 17,40 tot f. 30,41 p.m.), 4% vakantietoelage en event. kindertoelage. Eigenh. geschr. soll. onder no. 2-1074/7188 (in linker bovenhoek van brief en env.) binnen 14 dagen na verschijnen van dit blad te zenden aan het bureau Personeelsvoorziening v. d. Rijksoverheid, Pr. Mauritslaan 1, Den Haag.

DE HOGE AUTORITEIT VAN DE EUROPESE GEMEENSCHAP VOOR KOLEN EN STAAL (E.G.K.S.)

werft voor haar diensten te Luxemburg door middel van een vergelijkend onderzoek aan:

ZES AMBTENAREN

voor de Directie „Inspectie” (accountants of specialisten op het gebied van de vraagstukken met betrekking tot de commerciële aspecten van de kolen- en staalmarkt).

Een personeelsreserve zal eveneens worden voorzien.

Bijkomstige inlichtingen, toelatingsvoorwaarden en sollicitatieformulier zijn bekendgemaakt in het Publikatieblad der Gemeenschappen no. 47 van 18 juni 1962, hetwelk te koop is in Nederland bij het Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf, Fluwelen Burgwal, 18 's-Gravenhage (toezending na overmaking van f. 0,40 op Giro Uitgeverij 42 53 00). Betaling in postzegels kan niet worden aangenomen.

Uiterste datum voor de ontvangst der sollicitaties: 18 juli 1962.

N.V. NEDERLANDSCHE  SPOORWEGEN ZOEKT

Jonge Academici

die zich aangetrokken voelen tot een carrière in het dynamische railvervoerbedrijf dat, als actieve factor in de Europese ontwikkeling, zijn beleid gericht houdt op de steeds sterkere toeneming van goederentransport en reizigersvervoer. Op de NS-hoofdadministratie te Utrecht zijn bij de Dienst van Economische Zaken enkele interessante functies vacant voor academici, die zich op hun plaats gevoelen in de dynamiek van het verkoopbeleid ten behoeve van het reizigers- en goederentransport.

Na een oriënterende opleiding, waarbij intensief kennis wordt gemaakt met het gehele bedrijfsgebeuren, volgt aanstelling bij de Acquisitie-, Tarief- of Marktonderzoek afdelingen van de Dienst van Economische Zaken. Reeds tijdens deze opleiding wordt een zeer behoorlijk salaris geboden. Voorts goede sociale voorzieningen en ruime vervoersfaciliteiten. Sollicitatiebrieven worden gaarne ingewacht bij de Dienst van Personeelzaken, 2e Afdeling, Moreelsepark, Utrecht.



* Te bestellen bij Uw boekhandelaar dan wel rechtstreeks bij de uitgever N.V. Koninklijke Nederlandse Boekdrukkerij H. A. M. Roelants Afd 8 te Schiedam.

Wat betekent
**bewind-
voering**

door de
Kas-Associatie



Deskundig beheer van effecten, onroerende goederen, enz. Zorgvuldige, objectieve afweging van eventueel tegenstrijdige belangen der verschillende bij een vermogen betrokken personen. Accurate administratie.

KAS-ASSOCIATIE 

spuistraat 172 amsterdam

Op ons hoofdkantoor te Amsterdam vacceert in de staf van de verkoopleiding de functie van

deskundige

op het gebied van de organisatie

Deze functionaris zal speciaal belast worden met de ontwikkelingsprojecten op het gebied van:

- de verkooporganisatie
- de verkoopmethoden en
- de efficiency van het verkoopapparaat

Voorkeur gaat uit naar iemand met een **gevarieerde ervaring** in een adviesbureau voor organisatie, die beschikt over een praktische instelling en bijzondere belangstelling voor **commerciële problematiek**.

De snelle groei van het bedrijf biedt goede verdere perspectieven. Pensioenvoorziening aanwezig.

Sollicitaties kunt U richten aan de afdeling Personeelzaken der N.V. HEMA, Ruysdaelstraat 49, Amsterdam-Zuid.

Op brief s.v.p. vermelden: **Organisatie-deskundige**.

HEMA

GEMEENTE SCHIEDAM

Bij bovenstaande gemeente vacceert de functie van

HOOFD van de op te richten bedrijfseconomische dienst

De hierbedoelde dienst zal zich bezig moeten houden met de bedrijfseconomische aspecten van de andere technische diensten der gemeente, zoals de dienst voor Openbare Werken en de Openbare Nutsbedrijven.

Daarbij zal de verantwoordelijkheid moeten worden gedragen voor de administraties van die diensten, terwijl tevens de dienst Marktwezen en het Algemeen Handels-Entrepot daarbij zal worden ondergebracht.

Voor deze functie is een academische opleiding vereist (doctoraal economie; bedrijfseconomische richting). Praktische ervaring op het gebied van de organisatie van overheidsbedrijven zal tot aanbeveling strekken.

Jaarwedde, met inbegrip van de compensatie voor ingevolge de Algemene Ouderdomswet te betalen premien, f. 15.894,— in minimum en f. 19.590,— in maximum, te bereiken na 8 dienstjaren, benevens 2½% huurcompensatie en 4% vakantietoelage per jaar.

Kinderbijslag volgens rijksregeling.

Aanstelling boven het minimum is niet uitgesloten. Al naar gelang van ervaring en bekwaamheid kan boven genoemde bezoldiging nog een persoonlijke toelage worden toegekend. Medewerking tot verkrijging van een woning zal worden verleend.

Gegadigden moeten bereid zijn zich aan een psychotechnisch onderzoek te onderwerpen.

Eigenhandig geschreven sollicitaties te richten aan het College van Burgemeester en Wethouders binnen 14 dagen na verschijning van dit blad.



GEMEENTE 'S-GRAVENHAGE

Bij de Gemeentelijke Dienst voor Sociale Werkvoorziening bestaat gelegenheid tot plaatsing van een

STAF- FUNCTIONARIS

In de rang van hoofdcommissie A.

Salarisgrenzen f 676,— — f 933,— per maand (excl. huurcompensatie 1960).

De dienst is belast met de uitvoering van een aantal rijksregelingen op het terrein van de sociale bijstand en complementaire arbeidsvoorzieningen, en beheert in dit kader onder meer een complex van sociale werkplaatsen.

De te benoemen ambtenaar zal worden belast met de behandeling van zaken die het beleid van de directie nauw raken. Van hem zullen belangstelling voor organisatorische vraagstukken en een uitstekende redactionele vaardigheid worden verwacht. De functie draagt geen specifiek sociaal karakter. Zij vereist het vermogen tot soepel overleg met collega-afdelingschefs.

Gevraagd wordt een kracht van academisch niveau (econoom met juridische belangstelling, of jurist met economische interesse), in de leeftijd van 25-40 jaar.

Uitvoerige, eigenhandig geschreven sollicitaties met vermelding van volledige voor- en achternaam, geboortedatum en -plaats binnen 14 dagen ONDER No. H 156 te zenden aan de Directeur van het Gemeentelijk Bureau voor Personeelsvoorziening, Burg. de Monchyplein 10, 's-Gravenhage.

Sluit uw verzekering bij de



Algemeene Friesche Levensverzekering-Maatschappij

VEREENIGING VAN LEVENSVZERZEKERING EN LIJFRENTTE

„De Groot-Noordhollandsche van 1845”

Algemeene Friesche Brandverzekering-Maatschappij N.V.



LEEWARDEN, BURMANIAHUIS

AMSTERDAM, VAN BRIENENHUIS

ROTTERDAM - DEN HAAG - UTRECHT - GRONINGEN - HENGEL0 - HAARLEM