

Economisch - Statistische Berichten

47e JAARGANG - 1 AUGUSTUS 1962 - No. 2348



HOTEL
RESTAURANT
„Het Witte Paard”
Groenezoom 245
Rotterdam-Zuid - Tel. 19 20 20

Dun & Bradstreet

Sinds 1841

Nederlands degelijkste, 's werelds grootste organisatie voor inlichtingen over Kredietwaardigheid en Moraliteit van bedrijven

Ook voor internationale incasso's

DUN & BRADSTREET N.V.

Rotterdam-4 | Amsterdam | Den Haag
Schiekade 189 | Keizersgracht 738 | Fluw. Burgwal 6
223 KANTOREN

Adverteer in „E.-S.B.”



EERSTE NEDERLANDSCHE

PENSIOENREGELINGEN

RISICO-HERVERZEKERING VAN PENSIOENFONDSEN

BUREAU VOOR COLLECTIEVE CONTRACTEN
JOHAN DE WITTLAAN 50 'S-GRAVENHAGE
POSTADRES: POSTBUS 5 TEL. (070) 514351

Adviezen

en bemiddeling

inzake

levensverzekeringen

en

pensioencontracten

R. MEES & ZONEN

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. Glasz; 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. Vierick.

Studieduur en studierendement

„De uitval in het H.O.-productieproces blijkt zoals reeds werd aangetekend bijzonder hoog te zijn Normaliter zou een bedrijf aan een dergelijke inefficiëntie failliet gaan”. Deze woorden van Prof. Wemelsfelder ¹⁾ worden geïllustreerd door een publikatie van het C.B.S. over studieduur en -rendement van enige studentengeneraties, die reeds een elftal jaren in hun studieloopbaan statistisch worden gevolgd ²⁾. De publikatie is het voorlopig vervolg op een reeds verschenen studie waarin het accent nog lag op de kandidaatsstudie van deze generaties (met een waarnemingsperiode van 6½ jaar) ³⁾. Voorlopig: er worden nog meer afsluitende examens van de geobserveerde studenten verwacht.

De tabellen betreffen zes van de dertien faculteiten, waarover het C.B.S. gegevens publiceerde. Onder studieduur wordt begrepen het tijdsverloop tussen de eerste inschrijving en het met goed gevolg afgelegde examen. Factoren als militaire dienst en werkstudentschap konden niet worden geïsoleerd. In tabel 2 worden cumulatieve rendementen weergegeven. Rendement betekent hier: het percentage studenten, dat binnen een bepaalde periode (in tabel 1: 11 jaar) na de eerste inschrijving slaagde voor het examen, waarop de studie was gericht.

Uit de tabellen blijkt dat het rendement in de faculteit van de economische wetenschappen 47 pCt. beliep: het op één na laagste van de 13 faculteiten. Zelfs deze „bedrijfstuk” zou delen in Prof. Wemelsfelders hypothetische universitaire „krach”. De psychologie is de derde van de 13 faculteiten die een rendement lager dan 50 pCt.

TABEL 1.

Afsluitend examen, binnen 11 jaar behaald (percentages)

Faculteit	Generatie 1948-1950 = 100			Percentage eerst afgelegde examens = 100		
	M.	V.	Tot.	M.	V.	Tot.
Economische wetenschappen	47			73 a)		
Technische wetenschappen	54			82		
Rechtsgeleerdheid	67	54	62	83	71	79
Polit. en soc. wetenschappen	27	21	25	62	53	59
Landbouwkunde	51			86		
Psychologie	49	26	37	85	55	70

scoorde. Opmerkelijk is in deze „Freudiaanse” branche het toppercentage vrouwelijke studenten bij eerste inschrijving (ca. 55 pCt.). Het diplomarendement van deze vrouwelijke nieuwsgierigheid is gering. De kans van slagen (voor examens) blijkt het grootst voor aankomende juristen.

Door het voorlopig karakter van de studie is de exacte gemiddelde studieduur nog onbekend. Wel kan reeds worden nagegaan in welk studiejaar het grootste aantal studenten de studie afsluit. Voor de economie was dit het zevende (met 14 pCt. bijna eenderde van de 47 pCt.), gevolgd door het achtste en zesde studiejaar (10 en 9 pCt.). Voor de maatschappijwetenschappen in het algemeen waren dit het zesde of het zevende, voor de letteren en technische wetenschappen het zevende, voor de wiskunde en natuurwetenschappen het achtste en voor de genees-

TABEL 2. Percentage geslaagden in de faculteit van eerste inschrijving per soort examen, per jaar

	Aantal stud. b) bij eerste inschrijv. (abs.)	Soort examen	Geslaagd binnen ... jaren										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Economische wetensch.	1.327	Prop. a)	39	69	72	73	73	73	73	73	74	74	74
		Kand.	0	3	17	40	53	59	62	63	64	64	64
		Doct.	—	—	—	0	2	11	25	35	41	44	47
Technische wetensch.	2.510	Prop.	4	28	48	58	61	64	65	66	66	66	66
		Kand.	—	—	1	7	21	36	47	53	56	58	59
		Ing.	—	—	—	—	3	12	27	40	47	51	54
Rechtsgeleerdheid	918	Kand.	6	50	69	75	78	78	79	79	80	80	80
		Doct.	—	0	1	6	20	40	52	58	62	65	67
		Kand.	—	1	13	26	33	39	42	43	43	43	44
Polit. en soc. wetensch.	335	Doct.	—	—	—	0	3	11	15	21	23	25	27
		Kand.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
		Prop.	—	33	51	56	58	59	59	59	59	59	59
Landbouwkunde	372	Kand.	—	—	1	22	41	48	52	55	55	55	55
		Doct.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
		Ing.	—	—	—	—	1	9	25	37	44	49	51

a) Betreft alleen de studenten te Rotterdam en Tilburg.

b) Van de gezamenlijke generaties (in eenzelfde jaar voor het eerst aan een Nederlandse instelling voor wetenschappelijk onderwijs ingeschreven).

¹⁾ „Kostprijs en marktwaarde van een ingenieur” in „E.-S.B.” van 20 juni 1962, blz. 593.

²⁾ „Studieduur en -rendement van enige na-oorlogse studentengeneraties (ingeschreven 1948-1950)” in „Mededelingen” no. 7469 van april 1962.

³⁾ „Statistiek van het hoger onderwijs. Studierendement van de kandidaatsstudie van enige na-oorlogse studentengeneraties (1948-1950)”, Zeist 1958.

kunde het negende jaar. Voor zover is na te gaan boeken de na-oorlogse generaties na 11 jaar een lager rendement t.o.v. die van 1930 e.v. De doctoraalexamens economie vormen hierop een uitzondering (meer doorgaan na de kandidaatsstudie). Het C.B.S. beoogt in een eindrapport ook aandacht te besteden aan factoren als vooropleiding, milieu, leeftijd enz., zoals reeds in de kandidaatsstudie ³⁾ geschiedde.

INHOUD

Studieduur en studierendement	Blz. 719	Het beloningssysteem als instrument voor het ondernemingsbeleid, door Dr. C. A. Buningh..	Blz. 727
De S.-E.R. adviseert, door Prof. Dr. J. E. Andriessen	720	Huursubsidies en doorstroming van huurders, door Drs. J. C. P. A. van Esch	732
Samenwerking van Regering en Stichting van de Arbeid verbroken, door Prof. Dr. F. J. H. M. van der Ven	723	Geld- en kapitaalmarkt, door Dr. C. D. Jongman	733

De S.-E.R. adviseert

Nog maar zelden heeft een regering zo lang moeten wachten op een advies van de Sociaal-Economische Raad als op dat inzake de loonvorming en bijna even zelden is dit geduld beloond met een advies dat zo boven de vraagstelling uitgaat. Tot deze eenvoudige constatering moet men komen als men zich twee dingen voor ogen stelt. In de eerste plaats vroeg de Staatssecretaris van Sociale Zaken de S.-E.R. of de bij de toetsing van c.a.o.'s gehanteerde normen, met name het produktiviteitscriterium per bedrijfstak, wellicht aanvulling of verbetering zouden behoeven. Het antwoord daarop luidt: er valt niets te verbeteren, het produktiviteitscriterium is theoretisch zo onjuist en valt praktisch zo moeilijk te hanteren, dat men het maar beter geheel kan afschaffen. In de tweede plaats stuurde de Staatssecretaris enige tijd later aan de S.-E.R. ter advies een met noeste ijver bewerkt voorontwerp-Arbeidsvoorwaardenwet, hetwelk een nieuwe institutionele opzet van het loonvormingsproces beoogde. De repliek daarop is gelijktijdig in het nieuwe advies gegeven doordat een institutionele opzet wordt geboden, die zo hemelsbreed afwijkt van die van het voorontwerp, dat dit in feite buiten discussie is gesteld.

Deze twee dingen zouden de onbevungen buitenstaander doen vermoeden, dat de overheid bezig is met en filosofeert over een systeem van loonvorming dat in het bedrijfsleven in geen enkel opzicht leeft. Helemaal juist is dit niet; wat de overheid bij de huidige loonpolitiek wil en doet heeft in het bedrijfsleven geleefd, zij het dan enige tijd terug. Produktiviteit aangelengd met een flinke tik coördinatie en een klein scheutje rentabiliteit — de in De Quay-shaker gemixte cocktail Roolvink-De Pous — is bepaald geen vondst die in de Trèveszaal werd gedaan. Deze mixture was reeds eerder bekend in de lokaliteiten van de S.-E.R., waar deze bewindslieden zich trouwens vroeger ophielden. In een S.-E.R.-advies van enkele jaren geleden staat dit allemaal netjes te lezen ¹⁾. Evenmin is de Loonraad uit het voorontwerp een patent-Roolvink; eertijds werden voor dit soort dingen meerderheden in de S.-E.R. gevonden. Terwijl de genoemde bewindslieden dus nog bezig waren lijnen uit hun eigen S.-E.R.-verleden door te trekken, voltrok zich in het bedrijfsleven langzaam de omwenteling. Het huidige advies vormt daarvan de weerslag. De toepassing van de produktiviteitsnorm acht de Raad teleurstellend, iets wat meer voorkomt bij de realisatie van eigen denkbeelden. En wat de Loonraad aangaat, vreest men blijkbaar de desastreuze gevolgen van een toetsingsorgaan dat op dezelfde tripartite wijze zou worden samengesteld als de S.-E.R. zelf.

Kortom de Raad wil in het verhaal van de na-oorlogse loonpolitiek weer eens een bladzijde omslaan. Alvorens dit met de S.-E.R. te doen, moeten echter eerst nog enkele woorden gewijd worden aan de pagina, waar we de laatste jaren mee bezig zijn geweest.



Wat ook van de recente loonpolitiek gezegd mag worden, men kan moeilijk volhouden dat de uitkomsten daarvan teleurstellend zijn geweest. Kiezen we uit het na-oorlogse

¹⁾ S.-E.R.-advies inzake het vraagstuk van de toekomstige loonpolitiek, 1955.

tijdvak de twee driejaarlijkse perioden, die overeenkomstig de stand van de conjunctuur de meest uitbundige loonontwikkeling te zien hebben gegeven, dan zijn dat de jaren 1955-1957 en 1960-1962, respectievelijk met een totale stijging van de regelingslonen met 24 pCt. en 19 pCt. ²⁾. Lijkt het laatste tijdvak het te verliezen van de overbestedingsperiode, de loon- en prijspolitiek Roolvink-De Pous wint het qua netto-resultaat toch nog als men bedenkt dat in 1955-1957 de kosten van levensonderhoud met 13 pCt. stegen en in 1960-1962 met naar schatting 5 pCt. Men vindt een en ander dan ook terug in het tegenwoordig wel eens al te zeer verguisde cijfer van het werknemersaandeel in het nationaal inkomen. Voor de jaren 1955-1957 bedroeg dit gemiddeld 67,5, terwijl het voor de jaren 1960-1962 rond 70 zal belopen.

Maar in het S.-E.R.-advies wordt over de knikkers niet gesproken; neen, het is het spel dat niet zou deugen. Met zijn ingewikkelde aanwijzingen aan het daardoor lastig wordende College van Rijksbemiddelaars zou de overheid zich te veel met het loonspel hebben bemoeid en dat dan bovendien nog aan de hand van onjuiste spelregels (de produktiviteit). Aldus het hoofdthema van de kritiek: Deze tussenkomst van de overheid leidt tot onwaarschijnheden van tweeërlei aard, namelijk contractsverbeteringen die in wezen niet kloppen met de gestelde normen en feitelijke lonen die niet overeenstemmen met wat in de contracten staat. Vooral dit laatste — dus het verschijnsel van de zwarte lonen — is de vakbeweging een doorn in het vlees: het maakt de onderhandelaars in de ogen van de leden tot figuranten in een schimmenspel. De inhoud van het loonzakje toont dat „met eigen richting” bepaald wel eens wat meer valt te bereiken dan wat met zoveel kracht op de vergadering werd medegedeeld over de nieuwe c.a.o.



Deze bezwaren hebben hun betekenis; in ieder geval kunnen zij het samenspel bedrijfsleven-overheid op het gebied van de loonvorming zozeer bemoeilijken dat met beperkte aanpassingen van het systeem niet kan worden volstaan. Om die en enkele andere redenen wordt in het S.-E.R.-advies een nieuwe methodiek voorgesteld, nl. het verleggen van de primaire verantwoordelijkheid van de loonvorming naar de top van het bedrijfsleven. Men kan daar meer of minder warm voor lopen, doch ook de minder enthousiasten dienden zich te realiseren dat in de economische politiek niet duurzaam een beleidsvorm is door te voeren, die geen voldoende weerklank vindt bij de betrokkenen zodat zij zich daaraan trachten te onttrekken. Dit realiteitsbesef heeft enkele aarzelenden onder de S.-E.R.-leden over de streep getrokken, zij het dat op belangrijke punten door minderheden proviso's zijn aangebracht. Doch daarover straks meer.

Eerst iets over de grote lijnen van het voorgestelde systeem. Het heeft als aantrekkelijke kant dat het in het bedrijfsleven zelf sterk de macro-economische bewustwording kan bevorderen van hetgeen micro-economisch met de lonen gebeurt. Dit belangrijke beginsel van een ver-

²⁾ Met opzet zijn de regelingslonen gekozen om het verwijt te ontgaan dat zwarte lonen zijn meegenomen. Voor 1962 is een bepaald niet te hoog schattingscijfer van 5,7 pCt. gebruikt.

antwoorde loonvorming kan worden gediend door de halfjaarlijkse S.-E.R.-rapporten, door de voorgestelde interne coördinatie en door het inzicht van degenen die zitting hebben in het toetsingsorgaan, namelijk de Stichting van de Arbeid. In ieder geval kan dit een winstpunt vormen ten opzichte van de huidige praktijk. Immers thans is het zo dat de overheid periodiek een macro-economische beschouwing geeft voor een wat onwillig luisterend bedrijfsleven. Daarna gaat ieder naar huis, vergeet een en ander wanneer dat zo te pas komt en de toetsing wordt overgelaten aan het College van Rijksbemiddelaars. Dit laatste heeft onschatbare diensten bewezen bij zijn zorg voor de opbouw van een aanvaardbare loonstructuur, maar het is bepaald zwak als het erop aankomt de micro-economische cijfertjes van de voorgelegde contracten eens op te tellen tot een macro-economisch totaal.



In het voorgaande werd de lichtzijde van het advies aangegeven, nl. de oprechte poging om te komen tot een systeem dat het bedrijfsleven niet alleen meer speelruimte biedt, maar het ook drukt op de macro-economische consequenties van eigen handelen. Daartegenover is de schaduwzijde nogal verhelderd in de vrij grote gecompliceerdheid van de voorgestelde procedure. Want ingewikkeld is deze procedure zeker, wat men kan opmaken uit het door Dr. Hessel zo fraai weergegeven schema ³⁾. Niet goed komt echter uit de verf hoe nu precies de afbakening van verantwoordelijkheden terzake van de loon- en prijsvorming is tussen overheid en bedrijfsleven. In feite stelt het advies de zaken aldus. De overheid is verantwoordelijk voor de bekende doelstellingen van de sociaal-economische politiek en zij beschikt daartoe in eerste aanleg over de instrumenten van het budgettaire en monetaire beleid. Het bedrijfsleven regelt de loon- en prijsvorming en draagt daardoor uiteraard medeverantwoordelijkheid, met name voor de doelstellingen van volledige werkgelegenheid en prijsstabiliteit. Slechts in uitzonderingsgevallen, nl. als het bedrijfsleven faalt — wat kan blijken uit de situatie ten aanzien van de werkgelegenheid, de prijzen, of de betalingsbalans — is de overheid gerechtigd tot ingrijpen in de loon- en prijsvorming.

Dit lijkt een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, maar in feite is dit niet het geval. De zaak loopt waarschijnlijk goed als de S.-E.R. de macro-economische ruimte tot loonsverhoging in een bepaalde periode beperkt tot de te voorziene verbetering van produktiviteit en ruilvoet. Men zou er dan vrede mee kunnen hebben dat het bedrijfsleven die ruimte verdeelt naar eigen goeddunken over de verschillende bedrijfstakken ⁴⁾.

Maar het S.-E.R.-advies kan meer mogelijkheden openen. Eventuele grote betalingsbalansoverschotten en daarmee al dan niet gecorreleerde niveauverschillen van lonen en prijzen ten opzichte van het buitenland zouden bijvoorbeeld ook wel eens in de macro-economische loonruimte kunnen worden betrokken. Men accepteert dan eenvoudig een

³⁾ Zie „E.-S.B.” van 18 juli 1962, blz. 682.

⁴⁾ Een kleinst mogelijke minderheid heeft die vrede nog niet gevonden. Zelfs bij een verantwoord macro-economisch uitgangspunt dreigt volgens dit lid van de S.-E.R. het gevaar dat men wel op grond van allerlei argumenten naar boven gaat differentiëren, doch te weinig naar beneden. Dit is althans de differentiatiepraktijk van de laatste jaren. Met de in dit verband naar voren gebrachte formule zullen wij de lezers maar niet lastig vallen.

stukje prijsstijging en/of saldo-inkrimping op de betalingsbalans — of in andere gevallen wellicht een zekere werkloosheid — om bepaalde loonsverhogingen te kunnen realiseren. De overheid mag daartegen waarschuwen, doch het bedrijfsleven kan die waarschuwing evengoed in de wind slaan. Volgens de S.-E.R. is de tijd van ingrijpen voor de overheid in het laatste geval dan pas gekomen als het werkelijk gaat mislopen met een van de sociaal-economische doelstellingen. Ja, zelfs dan is het voor de overheid niet gemakkelijk om snel op te treden. Zij moet namelijk de omslachtige procedure volgen van het eerst instellen van een loonpauze en het opnieuw raadplegen van de S.-E.R.

In dit opzicht miskent het meerderheidsstandpunt de verantwoordelijkheid van de overheid. Werkgelegenheid, prijspeil en betalingsbalans zijn geen zaken waar het georganiseerde bedrijfsleven mee kan experimenteren, ook al geeft men blijk van verantwoordelijkheidsbesef en al verklaart men zich bereid eventuele schade te accepteren. Hierbij is het gehele Nederlandse volk in het geding, dus ook bijv. de komende generatie (werkgelegenheid) en de vergeten groepen (prijspeil). Met de budgettaire en monetaire politiek is het gaan buiten de hierboven omschreven ruimte niet adequaat te corrigeren; daarvoor is meer nodig en zeker niet alleen het door Prof. Pen aangegeven laatste redmiddel van de devaluatie ⁵⁾.

Misschien is het overschrijden van de macro-economische produktiviteitsruimte (aangevuld met ruilvoetcorrecties) soms gewenst; de overheid kan zich na de S.-E.R.-berekening daarover uitlaten. Doch acht de overheid zulks niet verantwoord dan moet zij onmiddellijk — dus preventief — het bedrijfsleven een halt kunnen toeroepen. Dit kan bijv. door het stellen van een maximum loonstijgingspercentage en het geven van aanwijzingen aan het College van Rijksbemiddelaars, dat onder deze bijzondere omstandigheden zijn oude taak weer zal moeten opnemen. Natuurlijk moeten alle kansen tot overleg onder deze omstandigheden worden uitgebuit, maar als dit overleg mislukt, is het niet de overheid die moet afwachten tot er duidelijke blijken van ontsporing der economie zijn, doch het bedrijfsleven moet dan opzij gaan. Hier miskent de meerderheid de positie van de overheid en vandaar dat een minderheid stelt dat bedrijfsleven en overheid weliswaar in vergaande mate gesprekpartners zijn, maar dat de overheid als het erop aankomt snel zijn wil moet kunnen doorzetten. Acht men het tijdstip en de aard van het overheidsoptreden in een dergelijk geval onjuist, dan is het parlement de plaats waar hierover gediscussieerd kan worden.



Betreft het laatstgenoemde minderheidsstandpunt de positie van de overheid, er is ook een minderheid die het opneemt voor een blijvende toetsingstaak van het College van Rijksbemiddelaars. Van deze minderheid kan men in ieder geval zeggen dat zij historisch denkt en wel in twee opzichten. Allereerst weet zij de sinds jaren gebleken loonpolitieke inzichten van het College naar waarde te schatten en vervolgens blijft zij als bijna enige groep bij haar reeds in het S.-E.R.-advies van 1955 ingenomen standpunt, toen zij het College ook verdedigde, zij het toen tegenover de dreigende Loonraad. Voor zulk een stellingname kan men sympathie hebben, bij wat verder doordenken komt echter

⁵⁾ Zie „E.-S.B.” van 25 juli 1962, blz. 706.

de volstrekt onhoudbare positie van het College in het voorgestelde systeem naar voren ⁶⁾).

Tegenwoordig vervult het College zijn toetsende arbeid uitgaande van aanwijzingen van de overheid. Die aanwijzingen zijn a.h.w. de vertaalcode, welke bij nauwkeurige toepassing het resultaat van de toetsingsarbeid kan doen overeenstemmen met wat de overheid macro-economisch wenst. Zou nu het College in de toekomst die code zelf moeten gaan opstellen aan de hand van de ruimteberekeningen van de S.-E.R. en zou het zich aldus zelfstandig een oordeel moeten gaan vormen over de gewenste mate van loondifferentiatie resp. coördinatie? M.i. is deze verantwoordelijkheid veel te zwaar. Allereerst pleiten doelmatigheidsoverwegingen ertegen, want de speciale deskundigheid van het College ligt vooral bij het beoordelen van de loonstructuur in de afzonderlijke bedrijfstakken en niet bij het zodanig opbouwen van de contractverbeteringen, dat een macro-economisch aanvaardbaar geheel ontstaat. Bovendien zou een sterk College, dat zonder rugdekking van de overheid er toch niet voor schroomt zich bij gelegenheid op te stellen tegenover het bedrijfsleven, zodanige weerstanden oproepen dat het in het vooruitzicht gestelde verantwoordelijkheidsbesef van dit bedrijfsleven er weer door zou kunnen worden uitgehold.

Dit pleit tegen het genoemde minderheidsstandpunt. Wél is het gewenst, dat het College voortdurend — bijv. als adviserende instantie — wordt betrokken bij het toetsende werk van de Stichting, zodat het van alles op de hoogte is. In arbitragegevallen onder de normale procedure en bij eventueel herstel van de oude taak in de uitzonderingsprocedure (zie het schema-Hessel) is het College van Rijksbemiddelaars dan volledig ingewerkt en kan het op korte termijn beslissen.



Tenslotte nog een enkel woord over de prijspolitiek. Het meerderheidsstandpunt gaat ervan uit dat loonvoorstellen zeer wel prijsconsequenties kunnen hebben, die dan echter aan de Minister van Economische Zaken moeten worden medegedeeld. Zijn eventueel verzet daartegen kan, doch hoeft niet in aanmerking te worden genomen. Gaat het loonvoorstel toch door dan is de Minister natuurlijk vrij een prijsmaatregel te treffen. Tegen deze ont koppeling van loon- en prijspolitiek verzet zich een minderheid, die in beginsel de verklaring van niet-doorberekening van loonsverhogingen wil handhaven. Achter dit verschil in praktische aanpak zit een verschil in theoretische visie.

⁶⁾ Schrijver dezes moet bekennen dat hij met dit punt in het verleden wel wat moeite heeft gehad.

De meerderheid denkt in termen van relatieve schaarste op langere termijn; onder normale omstandigheden kunnen dan inderdaad de loonsverhogingen in sommige bedrijfstakken gepaard gaan met relatieve prijsverhogingen, omdat elders relatieve prijsverlagen optreden. De minderheid beziet de werkelijkheid van vandaag, mist het verschijnsel van de prijsverlagen ten ene male en wordt daardoor huiverig tegenover de zeer nadrukkelijke aandrang tot prijsverhogingen, ook daar waar deze duidelijk ongewenst zijn ⁷⁾. Vandaar dat deze minderheid huiverig is om de slagboom tegenover het eenrichtingsverkeer in lonen en prijzen zonder meer open te zetten, met slechts de mogelijkheid om deze zo nu en dan eens te laten vallen. De inflatiedrang in de hoogconjunctuur eist voorsnog een wat meer bemoeilijkte passage naar hogere prijzen.



De slotsom van dit alles zou aldus kunnen luiden. Wanneer de overheid bij een optimistische waardering van de actiefposten uit het S.-E.R.-advies en enige correcties op dubieuze passiefposten het met het bedrijfsleven als „going concern” in de loonpolitiek zou willen wagen, zou zij dit slechts onder één belangrijke voorwaarde kunnen doen. Die voorwaarde is dat zij niet de taak krijgt toebedeeld van een doorgaans wat slaperig college van commissarissen, doch veeleer wordt aanvaard in de rol van een actief gedelegeerd commissaris, die met name kan ingrijpen zodra de voor uitkering bestemde ruimte te hoog wordt vastgesteld. Bovendien zullen, wil een déconfiture vermeden worden, de startvoorwaarden gunstig moeten zijn. Wat dit betreft is de S.-E.R. weinig gelukkig met de lanceringsdata van zijn loondenkbelden. Het advies van 1955 kwam aan de vooravond van de overbesteding en het advies-1962 komt in een tijd, waarin zich al reeds een snelle kostenstijging heeft voorgedaan. De loonontwikkeling is daaraan niet vreemd geweest. Bovendien staat binnenkort nogal wat ruimtebeslag door verbetering van sociale verzekeringen e.d. te wachten. De gunstigste omstandigheden voor de start van het nieuwe systeem zouden dan ook verkregen kunnen worden, wanneer eerst enige tijd rust op het loonfront zou zijn bereikt.

Wassenaar.

J. E. ANDRIESEN.

⁷⁾ In dit opzicht kan de ervaring in het buitenland tot lering strekken. De recente prijsconflicten tussen overheid en bedrijfsleven in de Verenigde Staten en W.-Duitsland betroffen zeker geen bedrijfstakken, die een redelijke loonsverbetering niet zonder prijsverhoging konden betalen, doch zij golden sterke bedrijfstakken die als „wage-leader” optraden. Als dat al zo is, wat moet men dan verwachten van de andere sectoren van het bedrijfsleven?

(I. M.)

Kabels met papier- en met plasticisolatie voor hoogspanning, laagspanning en telecommunicatie. Kabelgarnituren, koperdraad en koperkabel, staaldraad en bandstaal

N.V. NEDERLANDSCHE KABELFABRIEKEN • DELFT



Samenwerking van Regering en Stichting van de Arbeid verbroken

De betekenis van het jongste S.-E.R.-advies over de loonvorming, ontdaan van alle franje, is dat de sinds 1945 bestaande samenwerking van regering en bedrijfsleven op het gebied der arbeidsvoorwaardenvorming door de Stichting van de Arbeid is opgezegd. Het is duidelijk, dat in deze geste een sterk reactie-element zit, dat zich, zij het onuitgesproken, keert tegen het beleid van het huidige kabinet. Niettemin heeft de nieuwe stroming een verdere strekking, in zoverre zij gericht is op een zeer wezenlijke liberalisering van het loonbeleid, welke echter vermoedelijk pas bij het optreden van een nieuw kabinet in 1963 kan worden geëffectueerd.

Twee facetten van liberalisering.

De bedoelde tendens is reeds langer werkzaam en heeft al die tijd twee facetten vertoond, die overigens bepaald niet altijd scherp uit elkaar werden gehouden. Enerzijds werd gezocht naar een mogelijkheid om van een uniformistische loonbepaling — indertijd met volledige medewerking van de Stichting van de Arbeid ingevoerd — weer af te komen. In de afgelopen drie jaren is dit gezichtspunt getransformeerd in de wens om de strakke rationalisering der maatstaven bij de inmiddels ingevoerde gedifferentieerde loonvorming te doen verdwijnen.

Anderzijds werd stelling genomen tegen een stelsel van loonvorming, dat naar de mening van bepaalde personen en instanties een te sterk staats-dirigistisch karakter bezat. Merkwaardig is, dat het huidige kabinet, dat zulk een dirigisme geenszins begeerde voort te zetten, nu juist geconfronteerd wordt met voorstellen, die de regeringsinvloed op de loonvorming verder willen terugdringen dan ooit. Het eerstgenoemde facet doelt dus op de inhoud van het loonbeleid, het tweede op het institutionele kader, waarbinnen dat beleid zich voltrekt.

Evenals bij vroegere gelegenheden worden de beide aspecten ook nu weer nauw aan elkaar gekoppeld. De vraag mag worden gesteld of dat terecht geschiedt. Natuurlijk is het niet onverschillig voor de praktijk van een systeem, door wie het wordt uitgevoerd. Dat „wie” slaat dan even goed op karakters als op orgaanstructuren. Maar is het nu ook zo, dat bij de aanvaarding van een nieuwe beleidsinhoud noodzakelijk het orgaanstelsel moet worden veranderd? Als dat waar was, zou het voor de constantheid van de staatsorganisatie, maar ook van de maatschappelijke organisaties als vakverenigingen en ondernemingen er maar slecht uitzien.

Met betrekking tot het hier aan de orde zijnde onderwerp heeft de S.-E.R. het zich met de beredenering van de verwevenheid der beide facetten wel erg gemakkelijk gemaakt. De Raad begint doodeenvoudig met zich aan te sluiten bij het reeds vroeger ingenomen a priori standpunt, dat de gedifferentieerde loonvorming en de behoefte het zwaartepunt van de verantwoordelijkheid voor de loonvorming in meerdere mate bij het bedrijfsleven te leggen, intrinsiek met elkaar verbonden zijn. Vervolgens wordt voor de juistheid van deze stelling slechts aangevoerd, dat de beoordeling en de waardering van de vele factoren, waar de loonontwikkeling in feite afhankelijk van is, met

het oog op de concrete loonvaststelling in eerste aanleg het best door de bedrijfsgenoten zelf kan geschieden.

Waarlijk, een kind kan het in deze tirade gelegen sofisme doorzien. Niemand heeft immers ooit ontkend, dat de contractspartijen „in eerste instantie” zelf geroepen zijn om uit te maken, welke lonen in de onderneming of bedrijfstak noodzakelijk en verantwoord kunnen worden geacht. Wat te bewijzen valt, is dat bij een differentiatiepolitiek de Stichting van de Arbeid beter dan enige overheidsinstantie geschikt is om „in tweede instantie”, namelijk bij de toetsing der contracten aan het maatschappelijk gewenste, het verlossende woord te spreken. Verderop in het advies (aanvang par. 8) leest men dan nog, dat om de procedure van interne coördinatie met het nodige gezag te kunnen uitvoeren, het zwaartepunt van het toezicht ook bij de Stichting van de Arbeid moet worden gelegd. Worden de zaken hier niet op hun kop gezet, door de eisen van het officiële toezicht aan die van de interne coördinatie op te offeren?

Het eerste facet: meer arbitraire maatstaven.

In zijn artikel in dit blad heeft Mr. Mauritz ¹⁾ o.a. herinnerd aan vroegere denkbeelden, om een differentiatie in de loonvorming te laten doordringen. Steeds is men er in het verleden van uitgegaan, dat zulk een differentiatie niet tekort zou mogen doen aan de noodzakelijke eis om ook een onderlinge coördinatie tussen de lonen te handhaven. De evenwichtigheid tussen differentiatie en coördinatie — men mag over het resultaat dan al van mening verschillen — is evenzeer nagestreefd in de huidige regeringspolitiek. Het thans voorliggende S.-E.R.-advies belijdt ook de wenselijkheid van coördinatie en brengt dit zelfs tot uitdrukking in een „intern” stelsel, dat in werking wordt gesteld door de organisaties van werkgevers en van werknemers afzonderlijk — zij het in contact met elkaar —, maar in ieder geval op een tijdig tijdstip vóór het afsluiten van de contracten. Dat is zonder twijfel een goed voornemen voor een loffelijk pogen. Men vraagt zich alleen af op welke ingrijpende systeemverandering de aanvang van zulk een pogen zou moeten wachten.

Bij de voorgestelde eigenlijke, officiële „toetsingsprocedure” speelt de coördinatie een veel geringere rol. De organisaties, die het S.-E.R.-advies schragen, hebben blijkbaar hun becommentariering van formuleringen en matigingsformules, waardoor de coördinatie een al te zeer geobjectiverde gestalte zou krijgen. Het moet trouwens gezegd, dat de coördinatie naar boven in de afgelopen jaren niet dezelfde erkenning heeft gevonden als de coördinatie naar beneden. Zij heeft in feite natuurlijk wel plaats gevonden, want het leven is nu eenmaal sterker dan de leer. Maar dat betekende dan vaak afwijking van het geldende systeem of althans de aanvaarding van een door de regering gevaarlijk geachte beleidsmarge. Wanneer de S.-E.R. nu bepleit de grote mate van eenzijdigheid in de loonmaatstaven (voor-

¹⁾ Mr. A. J. R. Mauritz: „Over gewijzigde maatstaven en gedeelde verantwoordelijkheid” in „E.-S.B.” van 25 juli 1962, blz. 700 e.v.

namelijk de produktiviteit, bij uitzondering de rentabiliteit) te laten varen, dan is daarmee enerzijds zeker beoogd ruimer baan te geven aan de differentiatiegedachte, anderzijds echter ook de coördinatie naar boven meer systematisch mogelijk te maken voor bedrijfstakingen, waarvoor de produktiviteitsmaatstaf niet kan worden gehanteerd of een te mager resultaat zou opleveren.

Het gevolg van dit alles kan niet anders zijn dan een sterkere stijging van de nominale lonen dan tijdens de drie jaren van differentiële loonpolitiek heeft plaats gevonden. In die periode heeft de produktiviteitsverhoging immers niet alleen maar de functie vervuld van „maatstaf”, maar ook — en misschien wel vooral — van dam tegen een vloed van „niet gemotiveerde” loonstijgingen. De door de Minister van Economische Zaken gestelde voorwaarde, dat loonsverhogingen niet in de prijzen mogen worden doorberekend, betekende niet een vreemd element in het toetsingssysteem, maar hing intrinsiek samen met de hantering van de produktiviteitsmaatstaf. Indien men, overeenkomstig het S.-E.R.-advies, nu dit criterium als het praktisch enig bepalende laat vallen, dan betekent dat meteen, dat het loonbeleid niet meer gekoppeld blijft aan het prijsbeleid. Dat is ook hetgeen de meerderheid van de S.-E.R. uitdrukkelijk schijnt te wensen.



Het is intussen onwaarschijnlijk, dat uitsluitend theoretisch-economische overwegingen tot deze opvatting zouden hebben geleid. De momenteel bestaande praktische moeilijkheden zijn vermoedelijk meer doorslaggevend geweest. Nu met de hoogconjunctuur van de laatste jaren de temperatuur op de arbeidsmarkt tot boven kookhitte is opgelopen en vele werkgevers zich niet kunnen weerhouden door middel van „zwarte” lonen stoom af te blazen, wil een deel van het bedrijfsleven liever vrij zijn van door de overheid gewenste beperkingen om de legale lonen niet boven het door de produktiviteitsontwikkeling niet verantwoordte peil te doen stijgen.

Voorals de werknemersorganisaties bevinden zich in een moeilijk parket, wanneer zij hun leden moeten duidelijk maken waarom zij nog steeds meewerken aan de matigende overheidspolitiek en in de collectieve contracten genoegen nemen met lagere lonen dan vaak in werkelijkheid worden uitbetaald. Deze „onwaarachtigheid” holt de positie van de vakorganisatie uit en brengt haar er toe de medewerking aan het tot nog toe heersende stelsel met zijn koppeling van loon- en prijsbeleid op te zeggen.

De vraag mag worden gesteld — zeker wanneer zulk een invloedrijk college als de S.-E.R. zich tot spreekbuis van deze visie maakt — in hoeverre het beoogde resultaat in het kader van een gezond economisch beleid past. Voorop worde gesteld, dat de klacht, die onder de voorstellen schuil gaat, zeker niet van redelijkheid ontbloomt is. De aanvankelijk beoogde coördinatie tussen loon- en prijsbeleid is ongemerkt in een subordinatie veranderd. Het loonbeleid is in feite de dienstmaagd van het prijsbeleid geworden. Maakt men het loonbeleid weer vrij, dan zal dat een inflationistische beweging tot gevolg hebben. Wanneer die binnen zekere perken blijft, dan behoeft men daar niet bij voorbaat voor terug te schrikken. Welke waarborgen biedt evenwel het S.-E.R.-advies, dat de redelijke grenzen niet zullen worden overschreden? De onbevooroordeelde lezer zal ze bezwaarlijk kunnen ontdekken. Wanneer hij zich bovendien realiseert, dat het probleem

van de „zwarte lonen” de donkeré achtergrond van dit advies vormt, dan zal hij een zekere ongerustheid niet kunnen onderdrukken.

Wat is namelijk het geval? De vakorganisaties van werknemers hebben het grootst mogelijke belang bij het doen verdwijnen van de marge tussen de legale en de werkelijke lonen. Het brengt hen in de verleiding de wijkwast ter hand te nemen en die met een breed gebaar over de zwarte lonen te halen. Elke schilder is er echter van op de hoogte, dat wit een moeilijke dekkleur is. Het ligt in de lijn der verwachtingen, dat — zolang de huidige situatie op de arbeidsmarkt aanhoudt — het zwart weer zal bovenkomen, waardoor de operatie telkens opnieuw moet worden herhaald. Het probleem van de zwarte lonen is namelijk een arbeidsmarktprobleem meer dan een loontechnisch of loonpolitiek probleem. Met loonpolitieke middelen kan men er wellicht de scherpste kanten aan ontnemen, maar is het niet op te lossen. In zekere zin kan zelfs worden volgehouden, dat loonpolitiek gesproken een nuttige functie door een niet-excessieve zwarte loonvorming wordt uitgeoefend. Toegegeven, dat de marge momenteel te groot is. Maar daaruit volgt dan ook tevens, dat een actie om ze geheel te doen verdwijnen tot al te grote verschuivingen zou leiden, die noodzakelijk ook de „witte” lonen weer in beweging zouden brengen.

Men kan er alle begrip voor hebben, dat het georganiseerde bedrijfsleven — in dit opzicht is men unaniem — in de plaats van de rechtlijnige produktiviteitsmaatstaf een meer arbitraire situatie verlangt, die de mogelijkheid biedt een aan de omstandigheden van de bedrijven en bedrijfstakken aangepast loonbeleid te voeren. Men kan ook begrijpen, dat men de zelfstandigheid van het loonbeleid niet wil laten frustreren door de overweging, dat het loonbeleid tot geen enkele beweging in het prijsniveau aanleiding mag geven. Maar dat hoeft nog niet te betekenen, dat de produktiviteitsmaatstaf op de rommelzolder moet worden gezet en de loonbepalende instanties de ogen dienen te sluiten voor de eventuele gevolgen van hun manipulaties voor het prijsniveau.



Zoals altijd ligt de wijsheid niet in uitersten. De produktiviteitsverhoging kan een nuttige indicatie zijn bij het loonbeleid op twee voorwaarden. De eerste is, dat men aan de geproduceerde en zelfs door het C.B.S. gecontroleerde gegevens niet de mathematisch-zekere waarde toekent, die zij te enenmale missen. De tweede is, dat de produktiviteitsoverweging niet alle plaats voor zich opeist, maar ruimte laat voor andere overwegingen, die aan de algemeen economische omstandigheden, aan bepaalde sociale situaties of aan het bedrijfseigen karakter zijn ontleend. Een volstrekte ontkoppeling van loon- en prijsbeleid is alleen aanvaardbaar in een abstract economische bespiegeling. In de werkelijkheid zal de loonbepalende instantie rekening hebben te houden met implicaties op het gebied der prijzen, alleen reeds hierom, omdat zij op hun beurt het loonbeleid zouden kunnen doorkruisen. Het is echter te veel gevraagd, dat de loonpolitiek geen rimpeeling in het prijzenvlak tot effect mag hebben.

Wij kunnen in algemene lijn dus wel accoord gaan met het inzicht van de S.-E.R., dat een wijziging van de inhoud van het loonbeleid wenselijk is in die zin, dat de normen minder strak worden geformaliseerd en de toetsende instantie een grotere mate van vrijheid wordt gelaten in haar

beleid. Alleen dit kan, bij handhaving van enig stelsel van controle, het bedrijfsleven meer vrijheid verschaffen. De mate van vrijheid van het bedrijfsleven is afhankelijk van die der toetsende instanties. Maar de vraag is, of de soepelheid die eigen is aan een systeem, dat in plaats van één een meerderheid van beoordelingscriteria erkent, niet zeer snel zal leiden tot een situatie, waarin de regering zich genoodzaakt zal zien de teugels zelf weer in handen te nemen. Het S.-E.R.-advies legt er alle nadruk op, dat dit slechts bij hoge uitzondering mag gebeuren en heeft een procedure voorgesteld, die het de regering ook wel zeer moeilijk maakt die stap te doen.

Daarmee is de vraag echter niet uit de wereld geholpen. Het antwoord, dat de meeste organisaties in het hoofd schijnen te hebben, geeft van meer zelfbewustheid dan zelfkennis blijkt; het wappert alle bezwaren met een luchtig gebaar weg: laat het maar aan ons over, dan komt het best in orde. Hiermee zijn wij aangeland bij het tweede facet van het liberaliseringsstreven: de oppositie tegen overheidsbemoeienis met de lonen.

Het tweede facet: andere institutionele vormgeving.

Met betrekking tot dit onderwerp — waarvan de behandeling in het advies aanzienlijk meer plaats inneemt dan de beschouwingen over de loonmaatstaven — heeft het S.-E.R.-advies eigenlijk een wat zonderlinge voor geschiedenis. Het gesprek over verschuiving van de verantwoordelijkheid voor het loonbeleid van de overheid naar het bedrijfsleven is met enige onderbrekingen eigenlijk bij voortdoring binnen de Stichting van de Arbeid aan de gang geweest. Nu het door de publikatie van het Voorontwerp Arbeidsvoorwaardenvorming weer eens op het officiële vlak gebracht zou moeten worden, heeft men de werkgroep Schouten, welke aan de S.-E.R. moest praeadviseren over de wijziging c.q. aanvulling van de loonmaatstaven, als voertuig daarvoor gebruikt.

Of dit een elegante werkwijze is geweest moge onbesproken blijven, maar zeker was het geen juiste, want bij de samenstelling van deze werkgroep was er geen rekening mee gehouden, dat zij vragen van institutionele aard zou hebben te behandelen. Het resultaat, dat uit de werkgroep kwam, was voor zover het de institutionele vormgeving

betreft, dan ook (zij het buiten haar schuld) van tamelijk amateuristisch gehalte. Onder aanvoering van Dr. Holtrop hebben de kroonleden in de plenaire S.-E.R. nog getracht de eenzijdigheid van het uitgedachte stelsel te redresseren, maar iedereen, die het spel en het daarbij vereiste tempo kent, zal begrijpen, dat deze poging in een zo laat stadium maar met matig succes bekroond kon worden.

Op deze plaats behoeft niet breed te worden uitgeweid over juridische onverteerbaarheden, als de verlenging van rechtswege van de looptijd van contracten door de regering en het geven van een algemene aanwijzing aan het College van Rijksbemiddelaars om zijn wettelijk opgedragen taak c.a.o.'s goed te keuren of daaraan goedkeuring te onthouden onder bepaalde voorwaarden door het klakkeloos zetten van een stempeltje „goedgekeurd” te vervangen (alles te realiseren zonder voorafgaande wettelijke regeling), maar wel dient even te worden teruggekomen op het lichtvaardige denkbeeld, dat de beoordeling van loonvoorstellen aan de hand van veel soepeler criteria dan tot nog toe golden in normale gevallen bij de Stichting van de Arbeid zou dienen te berusten.

Het valt niet te ontkennen, dat op zichzelf genomen de soepelheid bij de organisaties van het bedrijfsleven in de beste handen is. Wanneer men echter — zoals het S.-E.R.-advies met voorliefde doet — van verantwoordelijkheid spreekt, dan zal toch moeten worden ingezien, dat deze er op gericht dient te zijn de soepelheid niet al te ver te drijven, opdat het door de regering te voeren verdere economische beleid niet volkomen in de war zal worden gestuurd. Begrijpelijk is het natuurlijk wel, dat het verlangen van het georganiseerde bedrijfsleven om zoveel mogelijk buiten beïnvloeding van de overheid om de lonen te regelen, momenteel met kracht naar voren komt. Vóór de tweede wereldoorlog bestond deze situatie in ons land en overal elders in het buitenland bestaat zij — vraag niet ten koste van wat — nog steeds. De zakelijke motivering van de voorstellen op dit punt is echter, zoals reeds opgemerkt, beneden de intellectuele standing van de S.-E.R.

Veel gespecialiseerd intellect hoeft hier trouwens niet aan te pas te komen. Gezond verstand is toereikend om te begrijpen, dat een soepeler maken van de criteria, welke

Een zakenman vraagt...

Onze Chileense leverancier verlangt een onherroepelijk accreditief, dat de verscheping in zeven maandelijksse termijnen toestaat. Hoe kunnen wij dit het voordeligst regelen?

Een vertrouwde raadsman antwoordt...

De kennis en het inzicht, noodzakelijk om op deze vraag het juiste antwoord te kunnen geven, staan ook u ten dienste. Voor welk vraagstuk het nationale of internationale handelsverkeer u ook stelt... u kunt het in het volste vertrouwen voorleggen aan de deskundigen van...



de Bary

Handel - Maatschappij H. Albert de Bary & Co. n.v. Deviezenbank
Herengracht 450 - Amsterdam-C. - Tel. 22 11 55 - Telex 12029

bij de loonvorming worden aangelegd, bij een overspannen arbeidsmarkt alleen dan niet tot ongelukken behoeft te leiden, wanneer de beoordeling uiteindelijk berust bij een onafhankelijke, onpartijdige instantie. Ontbreekt dat gezonde verstand dan bij de meerderheid van de S.-E.R.? Men zal eerder moeten aannemen, dat het verduisterd wordt door wantrouwen. Van het huidige kabinet had men, behalve differentiatie, meer vrijheid (wat daaronder dan ook verstaan moet worden) verwacht. En wat is er uit de bus gekomen? Een beleid van formules en pappassen, dat zich met alle detailkwesties inlaat. Knellend voor het bedrijfsleven, en het College van Rijksbemiddelaars weet ook al niet meer beter. Zo denken vele organisatieleiders, en in een zeker fatalisme voegen zij er aan toe, dat men van de overheid niet anders kan verwachten. Weg daarmee dus, en (sorry hoor) voor alle zekerheid ook maar een drastische beknotting van de bevoegdheden van het College.



In de uiteindelijke tekst van het S.-E.R.-advies is gelukkig geschrapt een passage, die in een voorafgaand concept voorkwam; daar werd namelijk in negatief waarderende zin gesproken over het College van Rijksbemiddelaars als een toetsend orgaan, dat in beginsel aan niemand verantwoording schuldig is. Niettemin heeft Dr. Hessel in zijn artikel in dit blad gemeend deze zinswending ten behoeve van een polemische passage tegen de „liberale werkgevers”, die „de verantwoordelijkheid niet aandurven”, nog maar eens te moeten gebruiken. In ruil daarvoor accepteren zij daarvoor een college dat in feite tegenover niemand verantwoordelijk is²⁾. Dit is demagogie van de bovenste plank. Bij de rationele constructie van een institutioneel apparaat gaat het niet om „aandurven”, maar om „aankunnen” van verantwoordelijkheid. En het wezen van verantwoordelijkheid dragen bestaat juist hierin, dat men over de inhoud van zijn daden tegenover niemand, alleen tegenover zijn eigen geweten, verantwoording heeft af te leggen.

Men versta dit goed. Wil men bij de loonvorming niet terug naar de volstreekte contractsvrijheid van partijen (hetgeen de voorzitter van de werkgroep eigenlijk voor ogen gestaan moet hebben en een standpunt is, dat wegens zijn consequente rechtlijnigheid kan worden gewaardeerd), doch wenst men uit een oogpunt van algemeen belang een „toetsing” te handhaven, dan dient die toetsing te geschieden zoveel mogelijk los van groepsbelangen en van politieke inzichten. Van betekenis voor een toetsend orgaan is zeker deskundigheid en — zoveel als dit menselijk bestaan weet op te brengen — objectiviteit. Maar daarin is het kernpunt niet gelegen.

Het toetsen van collectieve arbeidsovereenkomsten is verwant aan de rechterlijke functie, zeker wanneer de rekenlineaal wordt opgeborgen en verschillende factoren in redelijkheid tegen elkaar moeten worden afgewogen. Daartoe is vereist: distantie, onpartijdigheid, bewustzijn dat men aan niemand rekenschap schuldig is voor de concreet genomen beslissing. Bij alle waardering voor de deskundigheid en objectiviteitsdrang van degenen, die deel uitmaken van de looncommissie van de Stichting van de Arbeid zal toch gesteld moeten worden, dat zij krachtens

hun positie deze distantie in elk afzonderlijk geval onmogelijk zullen kunnen opbrengen. Wie meent, dat dit wel het geval is, jaagt een utopie na. Men hoeft niet te geloven, dat alle voorstemmers in de S.-E.R. dat doen. Het „compromis” kan in de politiek nu eenmaal een zelfstandig bestaan hebben, los van de kwestie of iedereen in de verwezenlijking er van gelooft. Maar het feit, dat de niet-confessionele werkgevers hun ongeloof en onmacht in dit opzicht hebben beleden, is bepaald geen blijk van lafheid, veeleer van moed.

Het oude en het nieuwe stelsel.

Maar, zo zeggen de voorstanders van het nieuwe institutionele stelsel, wij willen de waardevolle elementen van het verleden toch behouden: het College van Rijksbemiddelaars wordt gehandhaafd voor de moeilijke gevallen, waar een gekwalificeerde meerderheid van de Stichting van de Arbeid geen raad mee weet, en de regering kan, als de nood aan de man mocht komen, de touwtjes weer zelf in handen nemen.

Ja zeker, formeel is het zo. Maar wat zal de werkelijkheid te zien geven? De Stichting van de Arbeid, die de „verantwoordelijkheid” voor het beleid voor zich heeft opgeëist, zal voortdurend aan de verleiding bloot staan om „prestige”-beslissingen te nemen, en zeker wanneer een aan het College voorgelegde zaak bij haar ter verdere behandeling terugkomt. En wat het regeringsingrijpen betreft, men wil het intreden van dit ongewenste stadium met zoveel waarborgen omgeven, dat het wel een volledig failliete boedel moet zijn, die de regering tenslotte kan overnemen. Het voornaamste bezwaar tegen deze gedachtengang is echter wel, dat de polariteiten „Stichting - College” en „Stichting - Regering” als scherp tegenovergesteld worden gezien, hetgeen met de sedert 1945 gegroeide situatie bepaald niet in overeenstemming is. De eenzijdige antithetische constructie, geboren uit incidenteel politiek misnoegen, doet geweld aan het beginsel van alle politieke wijsheid, de grote staatsman Thorbecke zo goed bekend, dat machten binnen de nationale gemeenschap elkaar in evenwicht moeten houden, maar tevens er op aangelegd om in vrijheid samen te werken.

Wordt het na twee diametraal tegenover elkaar staande voorstellen van de S.-E.R. binnen een tijdsverloop van 7 jaren, beide geïnspireerd door het weinig originele en voor de tegenwoordige samenleving evenmin vruchtbare denkbeeld dat het „dirigisme van de overheid” moet worden omgebogen in de richting van „vrijheid van het bedrijfsleven”, niet de hoogste tijd zich eens te bezinnen op de nuchtere realiteit, zoals die er vandaag aan de dag uitziet? De critici van het huidige institutionele loonvormingsstelsel kennen, zo mogen wij aannemen, vrij goed de bijzonder summiere tekst van het Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen. Weten zij echter ook, dat het stelsel in werkelijkheid minder door juridische bevoegdheden dan door feitelijke machtsverhoudingen wordt bepaald? Het geeft van oppervlakkigheid blijk, wanneer het heersende systeem op grond van enkele wetsbepalingen als een „overheidssysteem” wordt gekenmerkt. Wie achter de formele rechtsbevoegdheden de werkelijke machtsverhoudingen weet waar te nemen, ontdekt al heel spoedig met een „gemengd” systeem te maken te hebben, of anders gezegd met een „evenwichtssysteem”. Het is steeds de kunst daarin het belang van het bedrijfsleven met het algemeen belang in evenwicht te houden.

²⁾ Dr. W. Hessel: „De S.-E.R. over loonvorming” in „E.-S.B.” van 18 juli 1962, blz. 682.

Regering en College staan aan de zijde van het algemeen belang — althans zoals zij dat waarnemen —, dat is duidelijk. Daarin zijn beiden het roerend eens. Toch kan er ook tussen deze overheidsinstanties een zekere spanning optreden, die aan het „evenwichtssysteem” een element van dualisme erbij verleent. Het College van Rijksbemiddelaars, dat dichter bij het bedrijfsleven staat en dagelijks met de Stichting van de Arbeid moet samenwerken, is vaak geneigd het algemeen belang niet te zeer te formaliseren, maar in concrete gevallen een bedrijfsbelang ook als een facet van het algemeen belang te beschouwen. Zo ziet men dan, dat voor de regering de algemene beleidsregel, voor het College de incidentele beleidsbeslissing het zwaarste kan wegen.

In algemene zin genomen is de werkzaamheid van de Stichting van de Arbeid natuurlijk ook wel van algemeen belang. Haar positie is echter principieel een andere dan die van de overheid. Zij vertegenwoordigt het privaatrechtelijke bedrijfsleven en dit feit bepaalt de betrekkelijk nauwe grenzen, waarbinnen zij verantwoordelijkheid voor het algemeen belang op zich kan nemen. Zij ervaart steeds aan den lijve de enorme spanning, die bestaat in het meespelen in het overheidsbeleid en het tevreden houden van de achterban.

Deze ambivalente situatie van de Stichting in het institutionele systeem der collectieve arbeidsvoorwaardenvorming betekent voor haar een zekere innerlijke zwakte. Naar buiten, en met name tegenover de overheid, betekent het echter tevens een kracht. Want juist omdat de Stichting een privaatrechtelijke instelling is en dus niet

gebonden aan aanwijzingen van de regering, kan zij de regering altijd in een dwangpositie brengen met de bedreiging het spel niet verder mee te zullen spelen. Ook het College heeft zeer ernstig met de adviezen van de Stichting rekening te houden. Het is eigenlijk alleen maar vrij in zijn beslissing bij verdeelde adviezen of wanneer een meerderheidsadvies kennelijk onjuist is of geforceerd blijkt te zijn tot stand gekomen.



Door middel van de S.-E.R. heeft de Stichting van de Arbeid thans wel zeer grondig gebruik gemaakt van zijn machtspositie t.o.v. de regering: de bereidheid om het spel op basis van de bestaande regels verder mee te spelen is ingetrokken. Wat dus voor de deur schijnt te staan is de vervanging van het dualistische systeem van twee geëördineerde machten door een ander dualisme, namelijk dat van de gescheiden, alternatieve werking van de machten van overheid en bedrijfsleven. Indien dit S.-E.R.-advies door de meerderheid in de Stichting van de Arbeid ondersteund blijft, dan zal de regering wel niet anders kunnen doen dan de opzegging der samenwerking aanvaarden. Maar het lijkt wel duidelijk, dat dit of een volgend kabinet daarvoor conditioneel zal moeten stellen, dat bij alle versoepeling, die reeds wordt aangebracht, ook de procedure van mogelijke beleidsovername door de overheid heel wat soepeler in zijn werk zal kunnen gaan dan thans is voorgesteld.

Goirle.

F. J. H. M. VAN DER VEN.

Het beloningssysteem als instrument voor het ondernemingsbeleid

Bij een beschouwing van de tegenwoordig zeer ruime dis van goede publikaties betreffende het personeelsbeleid in de onderneming zou de oppervlakkige beschouwer wellicht de indruk kunnen krijgen, dat het beloningssysteem als instrument voor het ondernemingsbeleid van secundaire betekenis moet worden geacht, dan wel als probleem heeft afgedaan. Niets is mijns inziens minder waar en ik meen er dan ook goed aan te doen om deze, m.i. nog altijd zeer belangrijke, pijler van het ondernemingsbeleid aan een kritische beschouwing te onderwerpen. Opzettelijk spreek ik hierbij van het „beloningssysteem” en niet van loon- of salarisschalen, daar, naar mijn mening, het loon of salaris slechts een deel, zij het een belangrijk deel, van de beloning in een goed gehanteerd beloningssysteem vormt. Wel zal ik mij in het volgende hoofdzakelijk beperken tot de materiële beloningen, hetwelk zeker niet inhoudt, dat ik de betekenis van de niet-materiële beloningen in de vorm van schouderklopjes en andere mondelinge of schriftelijke waarderingvormen, zou willen ontkennen of kleineren. Een en ander geldt te sterker, indien ook anderen dan de geprezenen van deze waardering kennis krijgen of kunnen nemen.

Van een goed beloningssysteem is eerst dan sprake, wanneer het de congruentie tussen de individuele doeleinden van de geëmployeerden en de ondernemingsdoeleinden zoveel mogelijk bevordert. Al naar gelang van de ondernemings-

doeleinden zal het systeem dan ook moeten variëren. Een en ander neemt niet weg, dat toch een aantal, vrij algemeen geldende, eisen kan worden geformuleerd. De voornaamste hiervan zijn mijns inziens:

1. Het beloningssysteem moet concurrerend zijn met dat van andere bedrijven.
2. Het beloningssysteem moet zo goed mogelijk uitgebalanceerd zijn, zowel waar het betreft de verhouding tussen de componenten van het systeem, als waar het betreft de onderlinge verhouding van de beloningen voor de individuele functies.
3. Het beloningssysteem moet werken met regelen en richtlijnen, die voor alle geëmployeerden gelden en waarvan niet of slechts bij zeer hoge uitzondering, wordt afgeweken.
4. De vaststelling van het beloningsniveau, behorende bij elke functie, dient zo objectief mogelijk te geschieden.
5. Ten aanzien van de vastgestelde beloningsniveaus en de beoordelingen, die leiden tot de uiteindelijke beloning, zal een zo groot mogelijke openheid moeten worden nagestreefd.
6. Het concurrentie-element tussen de geëmployeerden zal zoveel mogelijk moeten worden aangemoedigd, zij het, dat concurrentie met onfaire middelen ook duidelijk zal moeten worden geweerd en zo nodig bestraft.
7. Het beloningssysteem moet voldoende flexibel zijn

om de beloningen aan te kunnen passen aan de prestaties. Een en ander houdt tevens in, dat men niet mag schromen de prestatiebeoordelingen voldoende te differentiëren.

8. Het beloningssysteem moet aangepast zijn aan de in de samenleving geldende regels en bij evolutie van deze regels mee-evolueren. Te denken valt bijv. aan de aanpassing aan de behoefte bij uiteenlopende werknemerscategorieën (geslacht, huwelijkse staat, aantal kinderen).

9. Het beloningssysteem moet, althans gedurende de expansieperiode van de employé's, een duidelijk zichtbare doelstelling, een belofte, die bij goede prestatie van de betrokkene kan worden gehonoreerd, inhouden.

10. Het beloningssysteem moet aldus gestructureerd zijn, dat ook van het gezin en de naaste omgeving de grootst mogelijke medewerking aan de ondernemingsdoeleinden wordt verkregen.

11. Het systeem moet voldoende ruimte laten voor een doelmatig gebruik van het verrassingselement, waaraan ieder mens behoefte heeft.

12. Het systeem moet, in het gemeenschappelijk belang van de onderneming en de employé, gericht zijn op minimalisering van de kosten, die andere instanties, zoals de fiscus en de institutionele beleggers, voor de door hen bijgedragen diensten verlangen.

Indien wij de hier gestelde eisen wat nader trachten te concretiseren, dan blijkt het volgende.

Ad 1.

Voor vele ondernemers is het, vooral in de huidige tijd van stormachtige loon- en salarisontwikkelingen, bijzonder moeilijk, zo niet onmogelijk, om te beoordelen in hoeverre het gehanteerde beloningsniveau concurrerend is. Toch is dit een absolute noodzaak om enerzijds ontevredenheid en antagonisme te vermijden en anderzijds een ongemotiveerd opdrijven van de prijs voor de factor arbeid te vermijden. De grote ondernemingen kunnen de hier gesignaleerde leemte enigszins opvullen door overleg tussen hun personeelsafdelingen. Bedacht dient hierbij echter te worden, dat de ondernemers als concurrenten op de arbeidsmarkt een tegengesteld belang hebben. Hun organisatie zal dan ook zelden zo hecht zijn als de organisaties van de aanbieders van arbeid, zij het dat door de toenemende verschillen tussen de arbeidsvoorwaarden van de aangesloten ook deze laatstgenoemde organisaties hielden naar een minder hechte structuur, doordat ook hier belangentegenstellingen ontstaan. In de huidige arbeidsmarkt hebben echter de aanbieders van arbeid een klein stormpje in de rug. Ik meen dan ook, dat de ondernemer, die ten aanzien van het concurrentievermogen van zijn beloningsniveau er prijs op stelt om „in de pas” te lopen, er verstandig aan doet om een objectieve, zelfstandige deskundige in te schakelen, die hem ten aanzien van de ontwikkelingen op dit gebied kan adviseren. Deze heeft het voordeel van zijn neutraliteit, terwijl hij tevens door zijn contacten met de arbeidsmarkt goed op de hoogte zal blijven van het algemeen gebruikelijke beloningsniveau en de meest recente ontwikkelingen¹⁾.

Ad 2.

De problemen die optreden bij het uitbalanceren van de verschillende functies in de onderneming, zijn niet los te zien van de onder 1 behandelde problematiek. Ook hier

¹⁾ Men zie in dit verband tevens mijn artikelen in „Economisch-Statistische Berichten” van 9 en 16 augustus 1961.

speelt namelijk de wet van vraag en aanbod een belangrijke rol. Bij het opmaken van deze balans zal echter ook aan andere factoren, zoals de gecompliceerdheid van het werk, het niveau van de functie en de genoten verantwoordelijkheid in de functie, aandacht moeten worden besteed. Voor iedere onderneming afzonderlijk zal moeten worden bepaald, welk gewicht aan elk der genoemde factoren moet worden gehecht. In wezen stuit men hier op het probleem van de werkclassificatie, dat zowel voor weekloners als salarisgenietenden dient te worden opgelost. Naar mijn stellige overtuiging is dit probleem voor de beide genoemde categorieën simultaan oplosbaar. Het voordeel van een dergelijke oplossing is, dat alle medewerkers in de onderneming op dezelfde wijze en naar dezelfde maatstaven worden beoordeeld, al dient te worden opgemerkt, dat de voorschriften, onder andere vervat in collectieve arbeidsovereenkomsten, de hier bedoelde politiek enigszins kunnen doorkruisen¹⁾.

Bij het uitbalanceren van de verhouding tussen de componenten, waaruit de beloning dient te bestaan, lopen wij onvermijdelijk enigszins vooruit op enkele andere van de in de aanhef van dit artikel vermelde punten. De voornaamste componenten van de beloning zijn:

- a. loon en salaris;
- b. tantièmes en winstaandelen;
- c. uitkeringen terzake van ziekte, ongeval, invaliditeit e.d.;
- d. pensioenregelingen, ouderdomsvoorzieningen, weduwen- en wezenpensioenen en uitgesteld loon of salaris;
- e. vakantieregelingen;
- f. andere secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals:
 - kostenvergoedingen (autovergoedingen, reistoe-lagen, representatietoelagen);
 - statussymbolen (titulatuur, visitekaartjes, auto-type, kantooroutillage);
 - tegemoetkomingen bij sport en ontspanning, en
 - herinneringen van blijvende aard.

Bij de opzet van een beloningssysteem dient men *al deze componenten tezamen en in hun onderling verband* te bezien. Men moet hiertoe echter ergens beginnen en het meest gereede uitgangspunt vormen dan als regel de onder c, d en e genoemde componenten²⁾, daar deze deels wettelijk geregeld zijn, terwijl, voor zover dit niet het geval is, toch min of meer als norm erkende gebruiken ten aanzien van de aard en de omvang van deze componenten ontstaan. Een concreet voorbeeld van dit laatste verschijnsel vormen de pensioenvoorzieningen. Een normale, als goed geaccepteerde, pensioenvoorziening voorziet tegenwoordig in pensioenrechten variërend van 1½ tot 2 pCt. per vol dienstjaar van het gemiddeld genoten loon of salaris, exclusief tantièmes. De premiebijdrage van de werknemer varieert hierbij in de meeste gevallen van 33¹/₃ pCt. tot 50 pCt., terwijl het weduwenpensioen gebaseerd is op 50 pCt. tot 70 pCt. van het ouderdomspensioen. Het weduwenpensioen wordt verhoogd met een wezenpensioen, variërend van 10 pCt. tot 15 pCt. van het ouderdomspensioen, waarbij de som van weduwen- en wezenpensioen als regel wordt be-

²⁾ Uitgangspunt van mijn beschouwing is de veronderstelling, dat men los van het bestaande beloningssysteem, allereerst een „ideaal” systeem opzet als richtlijn voor de geleidelijke aanpassing van het bestaande. Gaat men daarentegen uit van het bestaande beloningssysteem, dan blijkt vaak, dat door onvoldoende doelgerichtheid van de aanpassingsmaatregelen op de talloze deelgebieden geen optimaal resultaat wordt bereikt.

perkt tot 80 à 100 pCt. van het ouderdomspensioen.

Vermelding verdient, dat vaak onvoldoende aandacht wordt besteed aan de mogelijkheden tot het minimaliseren van de premie door benutting van de meest ruime collectieve grondslag, door het afstemmen van risico's bij overlijden en bij leven en door het gebruikmaken van de concurrentie tussen verzekeraars. De vraag rijst, of hier wel voldoende gebruik wordt gemaakt van adviezen van neutrale experts, die niet afhankelijk zijn van één of enkele assuradeurs.

Indien nu een dergelijke, algemeen als redelijk erkende pensioenvoorziening is geschapen, dan mag worden aangenomen, dat hiermede aan het zekerheidsstreven van de employé en zijn gezin voldoende is tegemoetgekomen. Bestaat een dergelijke regeling niet, dan dient men erin te voorzien. Het alternatief namelijk, het compenseren van de employé in de overige beloningscomponenten, is zelden doeltreffend. Het betekent als regel slechts uitstel, waarbij zich dan nog de onaangename verschijnselen voegen, dat de gegeven compensatie later moeilijk ongedaan is te maken en de pensioenregeling duurder is geworden.

In dit verband dient voorts nog te worden opgemerkt, dat in ieder geval zal moeten worden vermeden de geldende regelingen aan te passen aan individuele eisen, daar dan in de organisatie algemeen de neiging zal bestaan om zich op te trekken aan de hoogste eisen op elk deelgebied. Een en ander geldt eveneens voor de onder e en f genoemde componenten. Tevens dient nog te worden opgemerkt, dat de employé's en hun gezinnen over de bestaande regelingen steeds ruimschoots dienen te worden voorgelicht (men moet de ondernemingsregeling ook „verkopen“!), terwijl uiteraard de evolutie van hetgeen gebruikelijk is, scherp moeten worden gevolgd.

Wanneer nu de punten c, d en e in overeenstemming zijn gebracht met de wettelijke vereisten en het „goede gebruik“, kan men zich vervolgens mijns inziens het beste wenden tot de onder punt f genoemde componenten. Een doelmatig gebruik van de hier genoemde arbeidsvoorwaarden heeft namelijk bepaalde voordelen, waarvan ik er enkele noem:

— Vele van de hier genoemde voordelen voor de employé hebben een incidenteel karakter en kunnen bij een minder gespannen arbeidsmarkt gematigd worden.

— De voordelen zijn minder gemakkelijk uit te spelen bij concurrerende ondernemers.

— De fiscus waardeert deze voordelen in de regel zeer billijk.

— De voordelen versterken niet zelden de band met de onderneming. Te denken valt hier bijv. aan: personeelsobligaties met een meer dan normaal rentetype, die moeten worden ingeleverd bij verbreking van het dienstverband en geschenken van blijvende waarde.

— De maatregelen kunnen tevens dienen ter verbetering van de werksfeer (kantoorinrichting), ter vergroting van het teamverband (sportclub) en tot opleiding en/of training (buitenlandse en/of studiereizen).

— Een verantwoorde gulheid ten aanzien van de hier genoemde factoren voorkomt antagonisme en/of oneerlijkheid. (Een te krappe onkosten- of autovergoeding zal niet zelden tot een grote vindingrijkheid bij het zoeken van compensatiemogelijkheden leiden).

Ook de hier genoemde secundaire arbeidsvoorwaarden, die alle tezamen doorgaans slechts een relatief gering bedrag zullen verlangen, dienen doorlopend doeltreffend te worden „verkoch“t, liefst zowel aan de employé als aan

zijn gezin. Wanneer de ondernemer zich aldus een beeld heeft gevormd van het pakket voorzieningen, dat hij wil hanteren ten aanzien van de componenten c tot en met f, dan kan hij, rekening houdend met de bij concurrenten bestaande voorzieningen op deze gebieden en de bij concurrenten gebruikelijke inkomensniveaus, de inkomensniveaus voor de functies in zijn eigen organisatie vaststellen. Zoals reeds werd betoogd, zal hij er hierbij als regel verstandig aan doen om neutrale experts te raadplegen. Deze toch zijn beter op de hoogte met de concurrentievoorwaarden, terwijl tevens de vaststelling van beloningsvoorwaarden in overleg met neutrale experts het vertrouwen van de employé's in de beloningspolitiek van de onderneming vergroot.

De aldus vastgestelde functionele inkomensniveaus zijn gemiddelden, waarop al naar gelang van de individuele prestaties en de leeftijd van de employé, die de functie vervult, variaties dienen te worden aangebracht³⁾. Opmerking verdient, dat zowel de noodzaak tot aanpassing van de beloning aan de prestaties (zie punt 7), als de eis van het handhaven van een verrassingselement (zie punt 11) meebrengen, dat deze variaties vrij aanzienlijk zijn. Niet ongebruikelijk zijn variaties van ca. 10 pCt. ten opzichte van het gemiddelde omhoog en omlaag naar aanleiding van variaties in het „voortdurend“ prestatieniveau⁴⁾ van de employé's, resulterend in het periodieke loon of salaris van ieder der employé's. Daarenboven is het niet ongebruikelijk om ook de extra beloning voor de in de specifieke periode verrichte prestaties, die wordt uitgedrukt in een percentage van het jaarlijks genoten loon of salaris, nog te doen variëren met ca. 15 à 20 pCt. ten opzichte van het gemiddelde.

Het voorgaande resumerend, komt het mij aanbevelenswaardig voor om de invloed van prestaties met een continueel karakter tot uitdrukking te brengen in het loon- of salarisoniveau, terwijl ik de invloed van incidentele prestaties, zoals onbetaald overwerk en bijzonder gunstige afdelingsresultaten, wil belonen door een differentiatie in de toegekende tantièmes en/of winstaanden. Het behoeft geen betoog, dat een en ander vóóronderstelt, dat men bereid is om ook minder gunstige beoordelingen af te geven zowel wat betreft de continuee als de periodieke prestaties. Doet men dit niet, dan verliest het systeem totaal zijn betekenis als stimulans.

Het voorgestelde systeem maakt het noodzakelijk, dat een betrekkelijk hoog percentage van het totale jaarinkomen in de vorm van tantième of winstaandeel wordt uitgekeerd, daar anders de stimulans tot periodieke top-prestaties (die zeer wel een continueel karakter kunnen krijgen!) onvoldoende is. Voor die functies, waarvoor men een relatief hoog tantième onaanvaardbaar acht, is vaak betalen van overwerk de betere oplossing.

Hoge tantièmes hebben nog een bijkomend voordeel. De tantième wordt namelijk door het gezin toch altijd min of meer gevoeld als een specifieke prestatiebeloning en een

³⁾ Zie tevens mijn artikelen in „Economisch-Statistische Berichten“ van 9 en 16 augustus 1961.

⁴⁾ Het „voortdurend“ prestatieniveau, zoals hier gebruikt, ziet op de algemene functie- en taakvervulling van de employé en staat los van specifieke, incidentele prestaties, zoals herhaald overwerk, vervanging van chefs en/of collegae e.d. Deze laatste, incidentele prestaties kunnen mijns inziens ook beter incidenteel worden beloond, bijv. door een hoog tantième. Zou men deze namelijk in het loon/salaris verwerken, dan geeft men de beloning een blijvend karakter, dan wel men creëert teleurstelling bij volgende verhogingen.

min of meer onverwachte meevaller. Een hoog tantième-niveau zal het gezin (vooral de vrouw!) daardoor gemakkelijker bewegen de employé aan te moedigen zich geheel in te zetten. Ontbreekt deze prikkel, dan zal het gezin a contrario vaak optreden als een rem op deze totale inzet.

Door de bovengenoemde factoren is een systeem, zoals hierboven ontwikkeld, vooral van belang voor de beloning van die functionarissen, wier activiteit moeilijk direct is te controleren, zoals hoger kader en vertegenwoordigers. Voor hen is overigens het systeem ook uit anderen hoofde het meest geschikt, daar het een algemeen aanvaard principe is, dat de hoogte van het winstaandeel in de totale inkomenshoogte groter kan zijn naarmate een grotere invloed van de employé bestaat op de ondernemingsresultaten. Een en ander is nu, grosso modo, juist voor deze categorieën het geval.

Ad 3.

De wenselijkheid van het vaststellen van en vasthouden aan uniforme regelen en richtlijnen behoeft eigenlijk nauwelijks te worden aangetoond. Afwijkingen naar boven hebben vrijwel steeds op betrekkelijk korte termijn ontevredenheid bij de volgens de regels behandelde ten gevolge, terwijl afwijkingen naar beneden zeker een soort zuinigheid is die de wijsheid bedriegt. Een en ander betekent niet, dat het onjuist zou zijn om employé's, die op proef een bepaalde functie vervullen, maar feitelijk nog niet in de functie gegroeid zijn, tijdelijk volgens de normen van een lagere groep te belonen. Dit moet dan echter openlijk met de betrokkene worden uitgesproken (zie ook punt 9: belofte en doel).

Ook is het beslist niet altijd verwerpelijk om de beloning van zeer goede krachten, op niet te lange termijn bestemd voor hogere functies, die echter nog niet open zijn, geleidelijk aan op te voeren naar de voor de hogere functie geldende salarisschaal. Indien dit geschiedt, dient men wel de zekerheid te hebben, dat de functie beschikbaar komt en dat de betrokkene de functie aan zal kunnen. Ook in dit geval is openheid gewenst, daar anders de opslagen bij en direct na de aanvaarding van de nieuwe functie kunnen leiden tot teleurstelling en verlies van interesse.

Een enkele maal zal het in het huidige tijdsbestek niet te vermijden zijn, dat een nieuwe kracht boven de schaal wordt aangetrokken. In dit geval dient men zich te realiseren, dat deze afwijking van de norm geleidelijk aan zal moeten worden rechtgetrokken. Een en ander kan zeer teleurstellend zijn voor de nieuwe man. Dit verschijnsel zal dan ook, zowel wat de frequentie als wat de omvang betreft zoveel mogelijk beperkt dienen te worden, terwijl ten aanzien van een dergelijke afwijking zeker open kaart moet worden gespeeld.

Ad 4.

De grootst mogelijke objectiviteit bij de vaststelling van het functie- en beloningsniveau is vereist om de in de onderneming werkzaam vertrouwen te geven in het ondernemingsbeleid op dit gebied. Niets is zo fnuikend voor het vertrouwen op dit punt als het gevoel, dat men wordt beloond al naar gelang van de mate, waarin men klaagt. Het aanpassen van niveaus en beloningen dient dan ook steeds op initiatief van de onderneming en tijdig te geschieden. Toegeven aan klachten is, een hoogst enkele uitzondering (indien bepaalde punten over het hoofd zijn gezien bij de functiewaardering) daargelaten, bijzonder ongewenst. De houding van de (misschien nog vrij talrijke)

ondernemers, die wachten met een dergelijke aanpassing tot de nood aan de man komt, moet dan ook als strijdig met het belang van hun onderneming worden beschouwd. Om de objectiviteit en het vertrouwen in deze objectiviteit voldoende te waarborgen, zal het veelal ernstig overweging verdienen om de functie-analyse gezamenlijk te verrichten met neutrale adviseurs. In ieder geval zullen bij de analyse van elke functie tenminste twee personen hun medewerking moeten verlenen, waarvan er één bij de analyse van alle functies aanwezig dient te zijn om het algemene niveau te bewaken ⁵⁾.

Ad 5.

Ook de noodzaak tot openheid, die in het bovenstaande reeds herhaalde malen ter sprake kwam, behoeft nauwelijks te worden benadrukt ⁵⁾. Heeft men niets te verbergen en is de sfeer in de onderneming goed, dan kan een grote, zo niet volledige openheid deze sfeer slechts verder verbeteren. Wel dient ervoor te worden gewaarschuwd, dat een plotse ommezwaaai van grote geheimzinnigheid over salarissen, lonen en beoordelingen naar een volledige openbaarheid zelden aan te bevelen is. In de nieuwe filosofie namelijk moeten zowel leiding als ondergeschikten groeien. Met het zetten van de eerste schreden moet men echter mijns inziens vooral niet te lang wachten, terwijl de gehele aanpassing zelfs in bijzonder moeilijke gevallen in 3 tot 5 jaar gerealiseerd kan worden.

Ten aanzien van toekomstige ontwikkelingskansen voor de employé (zie ook punt 9) is als regel grotere voorzichtigheid geboden. Nog slechts vage, doch reeds wel uitgesproken gedachten worden op dit gebied niet zelden als toezeggingen begrepen met alle onaangename gevolgen van dien, wanneer deze later door organisatorische redenen of onvoldoende geschiktheid van de employé niet kunnen worden gehonoreerd. Toezeggingen op dit gebied dienen derhalve te worden bewaard tot het ogenblik is aangebroken, dat volledige zekerheid over de te volgen weg bestaat.

Ad 6.

Concurrentie tussen employé's onderling wordt niet zelden verworpen als leidend tot „ellebogenwerk”, „gebrek aan teamgeest” e.d. Persoonlijk deel ik deze mening beslist niet. Vooral in grotere organisaties zie ik de onderlinge concurrentie als één van de meest geschikte middelen om de mensen in de onderneming te dwingen zich volkomen in te zetten, hetwelk de produktiviteit en creativiteit van de organisatie ten eerste ten goede komt. Bovendien meen ik, dat ieder gezond mens een flinke rivaliteit (in gunstige zin) nodig heeft om tot zelfvervulling te komen. Men meet in het algemeen immers zijn welstand en belangrijkheid niet af in absolute, maar in relatieve zin. Het is de taak van de bedrijfsleiding om excessen bij de genoemde concurrentie te voorkomen. Zo zal de bedrijfsleiding aanmerkingen op en bedenkingen tegen collegae, ook al zijn deze terecht, ten stelligste moeten afkeuren, zolang de betrokkene niet eerst zelf zijn uiterste best heeft gedaan om met zijn collega in het reine te komen. Ook zal men ervoor moeten zorgdragen (wat niet altijd eenvoudig is) om het bewijzen van persoonlijke „lippendienst” en „naar de mond praterij” te ontmoedigen.

De hier genoemde concurrentie zal mijns inziens het best

⁵⁾ Zie mijn artikelen in „Economisch-Statistische Berichten” van 9 en 16 augustus 1961.

tot haar recht komen, indien men de beloningsschalen en beloningen vrijgeeft. Dat wil zeggen, dat men de employé het recht geeft om desgewenst zijn loon of salaris aan anderen mede te delen. Wil hij dit niet, dan zal men hem zeker niet moeten dwingen. In wezen zal men in de meeste organisaties overigens met een dergelijke, het vertrouwen versterkende stap, slechts de bestaande situatie legaliseren.

In verband met het hier besproken concurrentie-element verdient tevens nog vermelding, dat op dit gebied ook niet-financiële middelen, zoals lofprijzingen in bijeenkomsten of bedrijfscourant, diploma's en waarderingcertificaten en gepubliceerde beloningen van vaak symbolische betekenis, een grote rol kunnen spelen. Deze versterken voorts vaak ten eerste de band met het bedrijf. Wij mogen niet vergeten, dat met het toenemen van de progressie in de belastingen de gevoeligheid voor andere dan geldelijke onderscheidingsvormen toeneemt.

Ad 7 en 8.

De hier genoemde punten werden in het bovenstaande (zie o.a. onder 2) reeds vrij diepgaand behandeld. Een voorbeeld van aanpassing van het beloningssysteem aan de in de samenleving geldende regels vindt men hier te lande onder andere in de stijging van het inkomen met de toename van de leeftijd bij gelijkblijvende functie en prestatie. Een en ander steunt op de enigszins patriarchale instelling van onze maatschappij, alsmede op de veelal toenemende behoeften op hogere leeftijd (onder andere veroorzaakt door de opvoeding van de kinderen). Zonder op de voor- en nadelen van dit systeem verder in te gaan (beide zijn ongetwijfeld aanwezig!) meen ik te kunnen constateren, dat de hier genoemde gewoonte de laatste tijd enigszins afbrokkelt in navolging van de usance in de Verenigde Staten. Het hier aangeroerde probleem is van grote algemene maatschappelijke betekenis en verdient zeker in brede kring, vooral van sociologen en maatschappij-psychologen, de aandacht.

Ad 9.

Op de doelstelling, de belofte, werd reeds op diverse plaatsen ingegaan. Het komt mij echter juist voor, erop te wijzen, dat deze doelstelling zeker niet altijd (bij voorkeur zelfs niet!) buiten de op het moment vervulde functie hoeft te liggen. Allereerst namelijk kan bij een goed gehanteerd beloningssysteem een aanzienlijke groei binnen de functie (door het stijgen van de prestatie en de leeftijd) worden gerealiseerd en bovendien kan, hetzij door groei van de afdeling, hetzij door groei van de onderneming, de functie zelf groeien. Een doelmatig en eerlijk voorlichten van de employé's ten aanzien van deze mogelijkheden kan leiden tot een grote mate van harmonie tussen het ondernemingsdoel en het private doel van de medewerkers.

Ad 10 en 11.

Om de steun van het gezin en de naaste omgeving te verkrijgen zullen het beloningssysteem en de ondernemingspolitiek enerzijds een voldoende gevoel van veiligheid moeten bieden en anderzijds voldoende ruimte moeten laten voor beloning naar prestatie en voor onverwachte meevallers. Naast de grote betekenis van de pensioenregeling en tantièmes voor deze doeleinden, die reeds ter sprake kwamen, kan worden gewezen op het grote belang van klei-

ne geschenken met St. Nicolaas, Kerstmis e.d., mits deze voldoende worden afgewisseld, alsmede op de betekenis van sport- en ontspanningsverenigingen en contactavonden.

Ad 12.


Enige problemen, waarbij het zaak is, speciale aandacht te geven aan de minimalisering van de kosten, zijn reeds even aangestipt, toen ik de secundaire arbeidsvoorwaarden en de problematiek betreffende de pensioenfondsen aansneed. Nog niet behandeld werd bijv. de mogelijkheid om in overleg met de werknemers een gedeelte van hun inkomen te verschuiven naar latere datum. Na de pensionering zal men namelijk als regel een lager inkomen genieten, zodat men op deze wijze de progressie matigt. Persoonlijk meen ik, dat van deze mogelijkheid zeer onvoldoende gebruik wordt gemaakt. Zelfs wordt een en ander, mijns inziens ten onrechte, door enige ondernemingen sterk ontmoedigd.

Besluit men de genoemde maatregel wel te nemen, dan moet men er uiteraard voor oppassen niet in een fiscale valstrik te belanden. Overleg met belastingdeskundigen en mogelijk zelfs met de inspecteur van belastingen verdient ten eerste aanbeveling. Mijn persoonlijke ervaring is overigens, dat fiscale voorlichting aan employé's (op elk niveau) bijzonder veel goodwill voor de onderneming kweekt. Hetzelfde geldt ten aanzien van voorlichting op verzekeringsgebied.

Het vorenstaande resumerend meen ik dat het ondernemingsbelang een méér systematische benadering van het beloningsbeleid in de meeste ondernemingen vergt. Sociale motieven, die ik in het voorgaande opzettelijk heb ontweken, kunnen deze noodzaak uitsluitend versterken.

Utrecht.

Dr. C. A. BUNINGH.


DEMKA
KONINKLIJKE DEMKA STAALFABRIEKEN N.V.
UTRECHT
vraagt voor haar afdeling Administratie een
ASSISTENT
voor de interne controle.
Vereist:
middelbare of gelijkwaardige schoolopleiding en praktijkdiploma Boekhouden.
Het bezit van het diploma S.P.D. strekt tot aanbeveling, terwijl zij die voor het diploma S.P.D. studeren eveneens gelieven te solliciteren.
Mondelinge sollicitatie dagelijks (behalve zaterdag) van 9.00-12.00 uur en van 14.00-16.00 uur, bij de afdeling Personeelszaken, Havenweg 7 te Utrecht.
Schriftelijke sollicitaties met volledige inlichtingen omtrent persoon, opleiding en ervaring te richten onder nr. 62-60, aan de afdeling Personeelszaken, Postbus 2013 te Utrecht.

Huursubsidies en doorstroming van huurders

Advies gevraagd.

Het feit dat zeventien jaar na de oorlog in een tijd van een steeds toenemende gespreide welvaart het woningprobleem nog niet is opgelost, dwingt voortdurend tot nadenken en tot het zoeken naar de steen der wijzen. Dit blijkt onder meer uit de niet-aflatende stroom artikelen, ook in dit tijdschrift.

Er is altijd wel een of andere gebeurtenis of ontwikkeling in het beleid, welke tot kritiek of nieuwe ideeën aanleiding geeft. Wat mij tot het schrijven van deze regelen heeft gebracht is een mededeling van de Minister van Volkshuisvesting en Bouwnijverheid in de Memorie van Antwoord aan de Eerste Kamer op de begroting van zijn departement. Daarin kondigt de Minister namelijk aan dat hij de voorlopige raad voor de volkshuisvesting om advies heeft gevraagd over de vraag, hoe kan worden bevorderd dat woningwetwoningen zoveel mogelijk worden bewoond door arbeidersgezinnen of daarmee gelijk te stellen groepen van de bevolking.

Nu kan men de mening zijn toegedaan, dat de Minister rijkelijk laat op deze gedachte is gekomen. Maar men mag toch wel aannemen dat ook voordat de voorlopige raad voor de volkshuisvesting was gecreëerd, men op het ministerie zijn gedachten al eens over deze materie heeft laten gaan. Hoe dit ook zij, het is verheugend dat naar buiten blijkt, dat er op dit stuk aan een meningsvorming wordt gewerkt.

Huursubsidie.

Het huidige woningprobleem wordt voor een deel veroorzaakt door het feit dat de verkeerde mensen in de verkeerde woningen huizen. Pas wanneer de aanwezige woningvoorraad op optimale wijze is verdeeld, zou de stand van zaken kunnen worden opgemaakt en het resterende tekort als „woningnood” kunnen worden bestempeld.

Om tot deze optimale verdeling te komen, is er een doorstroming nodig en juist daarop stagneert de zaak. Vooral is dit het geval in de sector van de woningwetwoningen. Deze woningen zijn voor de minder-draagkrachtigen bestemd en nog altijd behoren de meeste mensen tot deze categorie. Daarom betaalt de huurder van een woningwetwoning een gesubsidieerde huur.

Nu huizen er in vele woningwetwoningen mensen met relatief te hoge inkomens. Ten onrechte ontvangen deze ook de huursubsidie, want zij zouden heel goed als koper of als huurder in de vrije sector terecht kunnen.

Inkomensgrens.

Er is een eenvoudige maatregel denkbaar welke deze doorstroming van de woningwetsector naar de vrije sector zou opwekken. Deze maatregel zou hieruit kunnen bestaan, dat aan huurders die een inkomen boven een bepaalde grens (bijv. de welstandsgrens van de sociale verzekeringen, gecorrigeerd naar kindertal) genieten, de huursubsidie wordt ontnomen. De belastingadministratie zou een verklaring kunnen afgeven, dat het inkomen van deze huurder in het afgelopen belastingjaar onder of boven de vastgestelde grens heeft gelegen. Indien het inkomen onder de grens lag, geeft de verklaring de huurder recht op de

gesubsidieerde huur en de verhuurder ontvangt tegen inlevering ervan de huursubsidie van de overheid. Elk jaar zou een dergelijke verklaring moeten worden overlegd ¹⁾.

Voordelen.

De Minister zou door een dergelijke maatregel vele vliegen in één klap slaan.

In de eerste plaats zou de subsidielast onmiddellijk op drastische wijze worden verkleind. Dit is een van de doelstellingen van het huidige Kabinet.

Vervolgens drijft de ongesubsidieerde huur de draagkrachtigen uit de woningwetsector, waardoor zij vragers in de vrije sector worden. Ook de relatieve vergroting van de vrije sector staat in het programma van het Kabinet. Tegenover deze grotere vraag in de vrije sector zou een groter aanbod ontstaan, want:

In de derde plaats zouden er woningwetwoningen voor de minder-draagkrachtigen vrij komen. Dit zou betekenen, dat de nieuwbouw in deze sector zou kunnen worden ingekrompen, wat ruimte voor de vrije sector zou betekenen. Dit zou pas mogelijk zijn, indien de doorstroming een feit zou zijn. Wel zou de subsidielast weer toenemen, naargelang er doorstroming ontstaat. Maar men zou dan tenminste de zekerheid hebben dat de subsidie doelmatig wordt besteed. Slechts in het extreme geval dat alle huurders met inkomens boven de vastgestelde grens uit de woningwetsector zouden zijn vertrokken, zou de omvang van de huursubsidies even groot zijn als deze momenteel is. In dat geval zou er evenwel sprake zijn van een meer optimale verdeling van de woningwetwoningen. Bovendien zou, zoals hierboven reeds gezegd, bouwcapaciteit vrij komen voor de vrije sector.

In de vierde plaats zou de Minister dan pas met kracht van argumenten in het Parlement een vergroting van de vrije sector kunnen verdedigen. Zolang er geen doorstroming plaatsvindt, zal de Tweede Kamer zich hier tegen terecht blijven verzetten. In een artikeltje „Huurverhoging en woningbeleid” ²⁾ heeft Mr. J. Wilkens te kennen gegeven, dat hij niet begrijpt waarom de Tweede Kamer de Minister tegenwerkt in zijn pogingen, terug te keren tot de normale toestand van rendabele huren in een vrije woningmarkt. Het bovenstaande zal hem de reden daarvan duidelijk kunnen maken. Misschien zal de heer Wilkens de door mij voorgestelde maatregel een inbreuk op de vrijheid van inkomensbesteding vinden, maar hij zal toch niet kunnen beweren dat het ontnemen van een subsidie aan iemand die er geen recht op heeft, onrechtvaardig is.

¹⁾s-Gravenhage.

Drs. J. C. P. A. VAN ESCH.

¹⁾ In „Economisch-Statistische Berichten” van 1 juli 1962 heeft C. P. A. Bakker een stelsel voorgesteld, waarin een huurder van een woningwetwoning die op grond van zijn inkomen niet in een woningwetwoning thuis hoort, via een inkomensbijtelling een hogere aanslag in de inkomstenbelasting krijgt. Deze oplossing komt mij minder juist voor, omdat men de fiscus niet met een dergelijke taak moet belasten. Het toekennen van huursubsidies geschiedt immers ook niet via de fiscus. Het ontnemen van deze subsidies dient op dezelfde wijze te gebeuren als het verlenen, nl. via de huurprijzen.

²⁾ In „Economisch-Statistische Berichten” van 23 mei 1962, blz. 471.

Geldmarkt.

Reeds enige weken hebben de banken door afdracht van valuta aan De Nederlandsche Bank haar guldens-liquiditeiten vergroot en daarbij bijgedragen tot een ruimere geldmarkt. In de verslagweek is een tweede bron gaan werken, nl. de Schatkist, waarbij de kwartaaluitkering aan de gemeenten ten bedrage van omstreeks f. 400 mln. de belangrijkste factor is geweest. De rentetarieven hebben op de verruiming duidelijk gereageerd. Nadat op 12 juli de daggeldrente reeds van 2 pCt. op $1\frac{3}{4}$ pCt. was gebracht, volgde 25 juli een verdere aanpassing aan de markt-omstandigheden door een verlaging tot $1\frac{1}{2}$ pCt. De Agent van het Ministerie van Financiën benutte onmiddellijk de kans tot vermindering van de rijksuitgaven door het disconto van de over de toonbank beschikbare schatkistpromessen, die in september a.s. vervallen met $\frac{1}{8}$ pCt. tot 2 pCt. te verlagen en de oktober-1963 biljetten voortaan tegen $2\frac{3}{8}$ pCt. i.p.v. $2\frac{1}{2}$ pCt. te gaan afgeven.

Met het oog op steun aan de dollar en zonder twijfel in nauwe samenwerking met de „Federal Reserve” heeft de Bank reeds 19 en 20 juli en daarna in het begin van de verslagweek driemaandsdollars gekocht. In de regel leiden zodanige transacties tot aankoop van contante dollars door de termijndollars verkopende banken. Wel bestaat de laatste tijd een ruim aanbod van kassadollars, doch toch heeft De Nederlandsche Bank enkele dagen, toen de koers boven het onderste interventiepunt lag, contante dollars afgegeven. Per saldo echter zal de Centrale Bank meer hebben gekocht dan verkocht. Doel van de interventie is vermindering van het termijndisagio van de Ameri-

Efficiency

bespoedigt
Uw contacten
met gegadigden

★

Indien
Uw telefoonnummer
in Uw annonce
moet worden
opgenomen,
vermeld dan
tevens het

NETNUMMER

kaanse munteenheid, hetgeen het binnenstromen van dollars beperkt. De flitsen van de persconferentie uitgezonden via Telstar, waarin, wellicht toevallig, president Kennedy een vraag over de positie van de dollar beantwoordde, deed de contante koers in de loop van de verslagweek oplopen, waardoor de binnenlandse geldmarkt geen invloed van buiten meer ondervond.

Kapitaalmarkt.

Het lopende nieuws over de kapitaalmarkt is uiterst schaars, hetgeen gelegenheid biedt de aandacht te vestigen op een recent onderzoek van het C.B.S. over de hypotheekmarkt. Over de omvang van deze markt worden geregeld cijfers gepubliceerd, zodat men bijv. de ontwikkeling van de nieuw gesloten leningen nauwkeurig kan volgen. De cijfers van doorhalingen van afgeloste leningen in de hypotheekregisters zijn echter niet betrouwbaar, zodat het totaal der uitstaande hypothecaire leningen evenmin bekend was. Het desbetreffende cijfer is veel te hoog. Door een steekproef te nemen en de resultaten hiervan op de totaalcijfers toe te passen, krijgt men een benadering van de openstaande inschrijvingen.

Eind 1958 stond aan gewone hypotheekleningen uit f. 9 mrd., eind 1961 f. 12,4 mrd. Voor krediehypotheken waren de

NRV

= *Nederlandsche Reisvereniging, in ons land de grootste en veelzijdigste organisatie voor privé- en gezelschapsreizen en vakanties in binnen- en buitenland.*

Het Centraal Bureau vraagt een

staffunctionaris

ter assistentie van de reistechnische directeur.

Gezocht wordt naar een dynamische figuur van hoogstens 35 jaar, met een middelbare opleiding, kennis van de moderne talen, een sterk begrip voor organisatie en indien mogelijk kennis van het reiswezen.

Een ervaren

medewerker

ter assistentie van het hoofd van de administratie.

Opleiding:

minstens SPD of MO Handelswetenschappen of daaraan gelijkwaardig.
Bekendheid met ponskaartenadministratie strekt tot aanbeveling. Taken op het gebied van administratieve organisatie en analyse van bedrijfsresultaten.
Leeftijd tot 35 jaar.

Wij bieden o.a.:

gunstige salarisvoorwaarden, pensioen- en vakantieregeling, aantrekkelijke vakantie- en reisfaciliteiten.

Schriftelijke sollicitaties worden gaarne ingewacht bij de Afd. Personeelszaken - Zeestraat 98 - 104 - Den Haag.



Een snelle tijd vereist snel-kopie

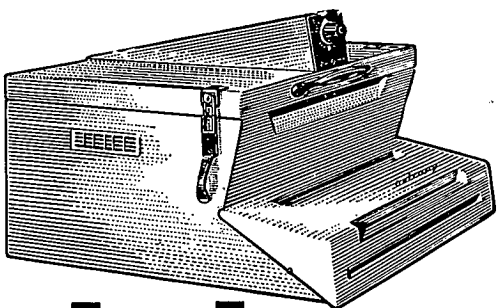


Geen urenlang nauwgezet overtypen van Uw stukken, dus ook geen misslagen, geen gevlekte of vaak onleesbare duplo's, triplo's enz. en evenmin tijdnood! Maar wel werkbesparing, snelheid en efficiëntie!

Het DALCOPY-apparaat maakt direkte kopieën in onbeperkte aantallen van al Uw waardepapieren (ook van foto's). Ongeacht inktsoort, kleur of vergeling vervaardigt U haarscherpe kopieën, die tevens een zakelijke indruk maken! Hierbij wordt slechts één soort DALCOPY-papier gebruikt.



Eenvoudige bediening. U werkt in daglicht. Geen installatiekosten - wel volledige service. Een „kantoormeubel“ dat past bij elk interieur.



dalcoppy

NEDERLANDSCHE FOTOGRAFISCHE INDUSTRIE N.V. SOESTDIJNEN
TELEFOON (02955) 2600-4951

bedragen f. 2,2 mrd. en f. 3,7 mrd. Het percentage afgeloste, niet doorgehaalde hypotheeken bleek voor de krediet-hypotheeken nogal wat hoger te liggen dan voor de gewone. Hoofdoorzaak hiervan is m.i. dat iemand, die als dekking van een bankkrediet een krediet hypotheek geeft, bij aflossing minder reden tot doorhaling heeft, omdat, wanneer men later opnieuw van de ingeruimde kredietlimiet gebruik maakt, de nog bestaande inschrijving, zonder kosten, weer als dekking kan worden gebruikt.

Indexcijfers aandelen. (1953 = 100)	27 dec. 1961	H. & L. 1962	20 juli 1962	27 juli 1962
Algemeen	410	431 - 316	342	342
Intern. concerns	566	594 - 420	457	459
Industrie	366	396 - 302	326	324
Scheepvaart	184	186 - 134	144	141
Banken	253	270 - 221	234	232
Handel enz.	160	171 - 132	143	142

Bron: A.N.P.-C.B.S., Prijscourant.

Aandelenkoersen.		f. 126,70	f. 130,50	f. 136
Kon. Petroleum		9844	f. 161,10	f. 160,70
Philips G.B.		f. 189,70	f. 144,20	f. 142,20
Unilever		f. 252,50	f. 200	f. 201
Robeco		776	564	563 1/2
Hoogovens, n.r.c.		404 1/4	367	362 1/4
A.K.U.		1.070	750	740
Kon. Zout-Ketjen, n.r.c.		1.024	882	888
Zwanenberg-Organon		f. 228	f. 175,50	f. 176
Interunie		396	368	365 1/2
Amsterd. Bank				
New York.				
Dow Jones Industrials	731		577	585
Restestand.				
Langl. staatsobl. a)	4,12		4,50	4,47
Aand.: internationales a)	2,83 b)			3,34
lokales a)	3,55 b)			3,89
Disconto driemaands schatkist- papier	1 1/4		2 1/8	2 1/8

a) Bron: Veertiendaags beursoverzicht Amsterdamsche Bank.
b) 19 december. C. D. JONGMAN.

De Leidse Universiteit roept sollicitanten op voor de functie van een academisch georiënteerd, resp. gevormd

STATISTICUS

die belast zal worden met zelfstandig statistisch werk, mede verband houdende met het ontwikkelingsplan van de universiteit, (o.a. studentenstatistiek, statistische voorbereiding van voorzieningen op gebied van personeel, financiën en ruimte).

Schriftelijke sollicitaties met uitvoerige inlichtingen binnen 10 dagen na het verschijnen van dit blad te richten aan de Secretaris van de Universiteit, Rapenburg 73, Leiden.



Bij de Directie van de Voedselvoorziening van het Ministerie van Landbouw en Visserij kunnen enkele

ECONOMEN-TRAINEES

met als aanvangsrang: adjunct-referendaris worden geplaatst.

Gegadigden dienen een academische economische studie te hebben voltooid, dan wel een eindweegs te zijn gevorderd.

Zij moeten bereid zijn zich aan een psychologisch onderzoek te onderwerpen.

Eigenh. geschr. soll. onder no. 2-778/7188 (in linkerbovenhoek env. en brief) aan het Bureau Personeelsvoorziening van de Rijksoverheid, Prins Mauritslaan 1, Den Haag.

Complete loonadministratie voor alle bedrijven



- Loonspecificaties
- Per man per week cumulatieve totalen
- Cumulatieve loonverdeling naar kostensoort en -plaats
- Loonlijsten per week met cumulatieve journaalposten
- Jaarverzamelloonlijsten
- Geld gevuld in de loonzakjes (volledig verzekerd)
- Verzending door geheel Nederland
- Volledige aanpassing aan de eisen van uw bedrijf



N.V. Instituut voor Electronische Administratie

Glashaven 10A, Tel. (010) 125751-127843
POSTBUS 1288 - ROTTERDAM



ALGEMEEN BURGERLIJK PENSIOENFONDS

De Pensioenraad vraagt voor zijn afdeling Beleggingen een

MEDEWERKER

bekend met het effectenvak en/of de geld- en discontomarkt. Bij voorkeur in het bezit van een diploma middelbaar of voorbereidend hoger onderwijs. Beurs- en bankervaring strekt tot aanbeveling. Salarisgrenzen f 515,— tot f 711,— in de rang van commies. Bij gebleken bekwaamheid is plaatsing in hogere functie en rang mogelijk.

Soll. binnen 14 dagen na verschijning van dit blad onder no. 2-1578/7188 (in linker bovenhoek van brief en env.) te zenden aan het bureau Personeelsvoorziening van de Rijksoverheid, Prins Mauritslaan 1 te 's-Gravenhage.

Maak gebruik van de rubriek

„VACATURES”

voor het oproepen van sollicitanten voor leidende functies. Het aantal reacties, dat deze annonces ten gevolge hebben, is doorgaans uitermate bevredigend, begrijpelijk: omdat er bijna geen grote instelling is, die dit blad niet regelmatig ontvangt en waar het niet circuleert!

GEMEENTE ZAANDAM

Gevraagd wordt een

FUNCTIONARIS

die belast zal worden met de leiding van de Gemeentelijke Havendienst en tevens met de bevordering van de industrialisatiebelangen, in het bijzonder van die, welke verband houden met de ontwikkeling van het Noordzeekanaalgebied.

In aanmerking komen personen met een academische opleiding in de economie of een andere studierichting, omvattende mede de studie in de economie.

Bekendheid met het scheepvaartbedrijf strekt tot aanbeveling. Candidaten dienen voorts in staat te zijn om in samenwerking met andere gemeenten deel te nemen aan het overleg, dat met velerlei overheidsinstanties en particulieren terzake moet worden gevoerd.

Salaris nader overeen te komen.

Sollicitaties vóór 15 september 1962 te zenden aan Burgemeester en Wethouders van Zaandam.

D. HUDIG & CO

Ao. 1825

MAKELAARS IN ASSURANTIËN

ROTTERDAM

Telefoon (010) 13 08 00
Telex 2 11 03

Wijnhaven 23
Postbus 518

VAN DER HOOP, OFFERS & ZOON

Ao. 1807

BANKIERS ROTTERDAM

Telefoon 11 46 20
Telex 2 21 99

Westersingel 88
Postbus 502

CENTRAAL BEHEER

Instelling van onderlinge VERENIGINGEN voor
VERZEKERING EN DIENSTVERLENING
ten behoeve van het bedrijfsleven.

MOLEST-RISICO:

verzekering tegen oorlogsscha-
de, stormschade en andere risi-
co's.

BRAND-RISICO:

brand- en bedrijfsschadeverze-
kering van industriële en andere
objecten.

VERVOER-RISICO:

transportverzekering van goe-
derenzendingen in binnen- en
buitenland.

WET-RISICO:

bedrijfs-w.a.-verzekering, motor-
rijtuigverzekering, ongevallen-
verzekering voor inzittenden van
automobielen.

PENSIOEN-RISICO:

collectieve ouderdoms-, wedu-
wen-, wezen- en invaliditeits-
verzekering.

**VERENIGING
VOOR CENTRALE
ELEKTRONISCHE
ADMINISTRATIE
(C.E.A.):**

loon-, voorraad-, debiteurenad-
ministratie, facturering enz. met
behulp van elektronische appa-
ratuur.

Geniet de voordelen van aansluiting bij deze
verenigingen.

Onderling
kosten
dragen
betekent
kosten
besparen

CENTRAAL
C.B.
BEHEER

BOS EN LOMMERPLANTSOEN 1 AMSTERDAM-W. TEL. 134971 - POSTBUS 8400