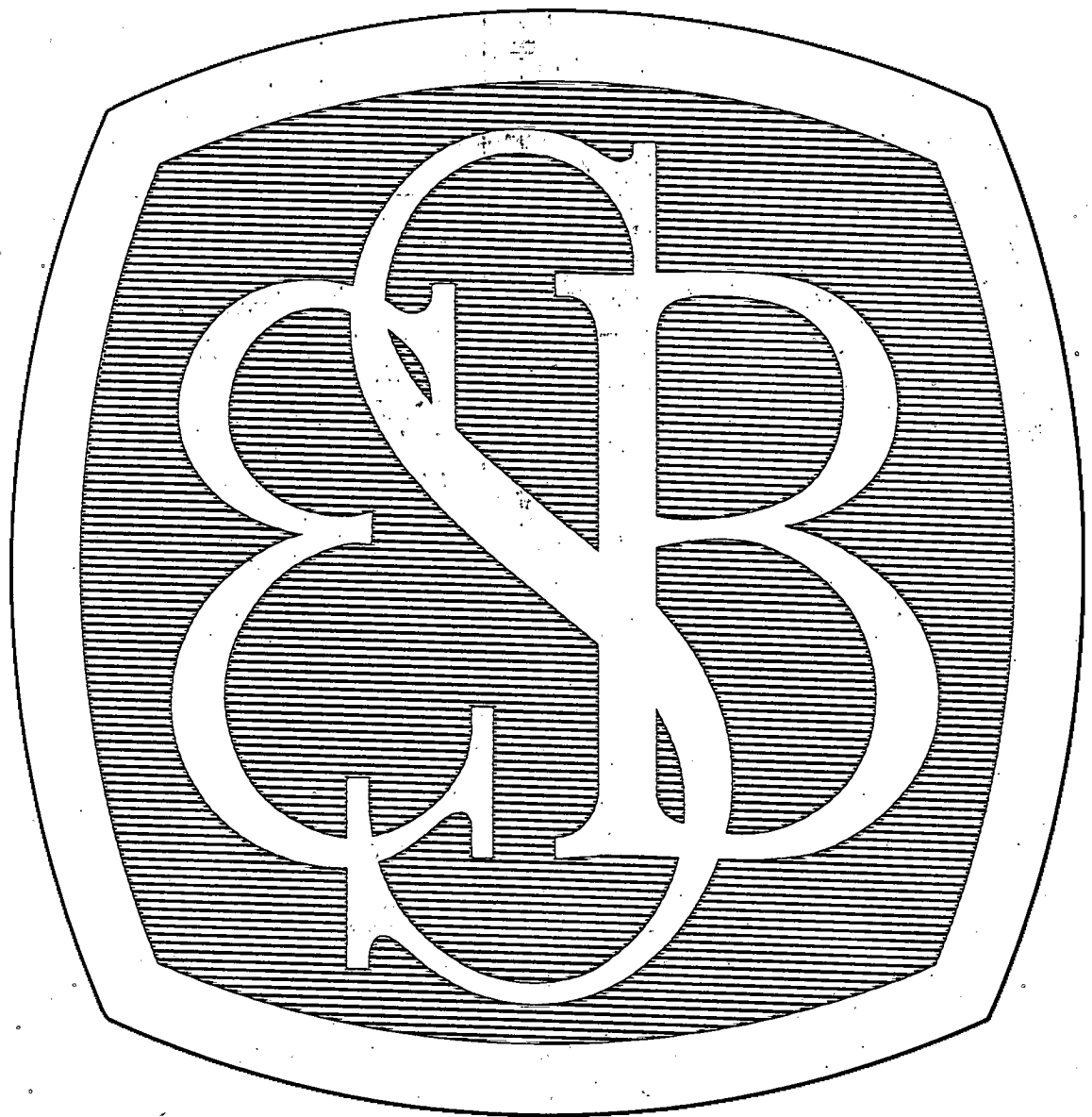


*Verleger  
H. W. Schmidt*

*Fam*



# Economisch - Statistische Berichten

48e JAARGANG - 19 JUNI 1963 - No. 2393

BIEDT ZICH AAN

## ERVAREN en WERELDBEREISD SALESMANAGER

die gewend is geheel zelfstandig gebieden te exploreren en markten op te bouwen; met name gespecialiseerd in de papierbranche en beschikkende over persoonlijke en waardevolle overzeese relaties. Hij wenst om persoonlijke redenen van positie te veranderen.

Brieven onder no. E.S.B. 25-1, Postbus 42, Schiedam.

## Voor reclame

kan men te veel  
en ook  
te weinig uitgeven.

De meeste mislukkingen zijn vaak het gevolg  
van het laatste



Bij de Afdeling Algemene en Financiële Zaken van de Directie Volksgezondheid van het Ministerie van Sociale Zaken en Volksgezondheid vacceert de functie van:

## CHEF onderafd. Financiële Zaken

die o.m. zal worden belast met:

- de dagelijkse leiding van de onderafdelingen;
- het adviseren omtrent garantieverlening;
- de beoordeling van exploitatieramingen en jaarrekeningen van inrichtingen van gezondheidszorg op doelmatigheid van bedrijfsvoering;
- het adviseren bij het opstellen der Rijksbegroting.

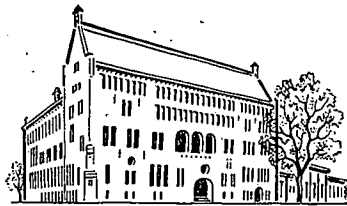
Vereisten: doctoraal examen economische wetenschappen (bedrijfseconomische richting), ruime bedrijfseconomische ervaring.

Leeftijd: bij voorkeur ouder dan 40 jaar.

Salarijs nader overeen te komen.

Sollicitaties onder no. 3-3762/7188 (in linkerbovenhoek van brief en env.) aan het Bureau Personeelsvoorziening van de Rijksoverheid, Prins Mauritslaan 1 te 's-Gravenhage.

Alle assurantiën  
Beleggingen  
en  
vermogensbeheer



## R. MEES & ZONEN

BANKIERS EN ASSURANTIEMAKELAARS  
ROTTERDAM

AMSTERDAM / 's-GRAVENHAGE / DELFT  
SCHIEDAM / VLAARDINGEN / ALBLASSERDAM



## 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: *Dr. 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; H. W. Lambers; J. Tinbergen.  
Redacteur-Secretaris: A. de Wit.  
Adjunct Redacteur-Secretaris: M. Hart.

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

# Kijkpatronen

Wat is het eerste gebod voor een t.v.-er? Van vele kanten klinkt één antwoord: selecteren. Mogelijk zullen ook eens t.v.-moralisten het ietwat ontnufterend inzicht deelachtig worden dat selecteren, rationeel kiezen en handelen, ook als t.v.-principe, niet meer dan een tautologie betekenen<sup>1)</sup>. Beslissend is het subjectieve preferentie-„schema”, uitgaande waarvan men selecteren wil preferenteert. De t.v.-er kan volkomen „rationeel”, verkiezen alle waarneembare programma's aan te staren. Zelfs kan hij kiezen voor het achtergrondgeruis. F. Sierksma schreef: „Er zijn mannen en vrouwen, die in alle fasen van een bezoek van minnares of minnaar radio of televisie aan laten staan”<sup>2)</sup>.

Wat beweert de t.v.-er te selecteren? Van een uitvoerige C.B.S.-studie hierover in 1960<sup>3)</sup> is iets in de tabel verwerkt. Over 1962 zullen in de toekomst gedetailleerde gegevens worden gepubliceerd. Wel werd reeds medegedeeld<sup>4)</sup> dat in 1962 per avond gemiddeld 70 pCt. (1960: 68 pCt.) van degenen die thuis kunnen kijken, zijn toestel langere of kortere tijd aanzette (incl. voor de buitenlandse programma's). De kijktijd beliep gemiddeld 1½ uur, iets langer dan in 1960. De „leidinggevende en welgestelde” t.v.-bezitters keken minder (63 pCt.) en korter (ca. één uur).

Van de programma's trokken het nieuws (journaal) en de speelfilms de meeste belangstelling. Sierksma wijst op de oriënterende functie van het t.v.-nieuws: in de chaos van „de verwarrende hoeveelheid abstracties van radio- en krantenberichten” produceert de t.v. „door menselijke aanwezigheid en herkenbaarheid weer een overzichtelijke en humane wereld”. Een essentiële functie van het nieuws

<sup>1)</sup> Zie F. J. de Jongs openbare les (1949): „Over de betekenis van het begrip „rationeel handelen” in de economie”, blz. 19 (i.h.b. zijn resumé van Prof. P. Hennipmans visie). <sup>2)</sup> „Testbeeld. Essays over mens en televisie”, G. A. van Oorschot, Amsterdam 1963, 266 blz., f. 9,50. <sup>3)</sup> „Radio, televisie en vrije-tijdsbesteding, herfst 1960”. W. de Haan N.V., Zeist 1962, 72 blz., f. 9,25.

is die van „kletspraak”: het „nooit genoeg van elkaar (kunnen) krijgen van mensen, (die) steeds bevestigd willen zien, dat de anderen ook maar mensen zijn, overgeleverd aan lot, geluk en verdriet, even klein en triest”<sup>2)</sup>.

Van de sociale milieus keek die van landarbeiders en boeren het meest naar het nieuws (bij deze vergelijkingen moet het getal in de laatste kolom van de tabel worden verdisconteerd). De leidinggevenden enz. absorbeerden meer t.v.-spelen en informatieve programma's dan andere groepen. Het amusement werd, nog steeds verhoudings-

gewijs, het meest „geconsumeerd” door de loontrekken- de middenstand. (Ter contemplatie: de essays „het moeilijke museum” en „de blote benen”<sup>2)</sup>). Bij de arbeiders was opvallend de kleine afstand t.o.v. leidinggevenden enz. bij de interesse voor informatieve programma's en t.v.-(toneel-)spelen.

Het C.B.S. verzamelde ook waarderingen van de programma's. Na het journaal kregen de korte films over natuur- of dierenleven de meeste predicaten in de geest van „(heel) mooi” e.d. Wellicht vervult de t.v. hiermede een natuurbeschermende rol: „(...) een oproep tot afschaffing van het bermtourisme en een invasie in de vrije natuur (zou) fatale gevolgen

hebben, als er naar werd geluisterd. Het is nu eenmaal regel dat waar veel mensen zijn, weinig dieren zijn, en omgekeerd”. Daarom zal de liefhebber zich naast tuin, park en dierentuin tevreden moeten stellen met de t.v.<sup>2)</sup>.

Tot slot zij medegedeeld dat in de C.B.S.-studie tevens o.m. aandacht werd besteed aan de kijkdichtheid, kijkfrequentie en programmawaarderingen per onderwijsniveau, woonmilieu, leeftijdsgroep; het kijken naar buitenlandse t.v.-programma's en aan de vrije-tijdsbesteding der t.v.-kijkers (o.m. lezen van boeken, bioscoopbezoek).

M. H.

<sup>4)</sup> „Televisie en radio”, herfst 1962, 12 blz., f. 1,35. (Zie ook „Televisiebezitters in Nederland” in „E.-S.B.” van 12 juni jl.).

Frequentie a) van het kijken naar Nederlandse t.v.-programma's door personen met t.v. thuis

	informatief b)	speelfilms	t.v. spelen	amusement c)	concertuitv. d)	godsd. uitz.	nieuws	sportuitz.	totaal
Totaal .....	41	52	48	47	30	21	52	31	14
waarvan per soc. milieu									
landarb., boeren .....	34	47	33	40	25	6	53	38	39
arbeiders .....	43	54	52	47	29	21	56	36	46
risicodr. middenst. ....	38	49	42	40	35	20	51	27	39
loontr. middenst. ....	42	55	47	52	33	24	53	29	46
leidinggevenden en welgestelden .....	36	38	49	33	24	17	45	26	36
kerkgenootschap									
rooms-kath. ....	35	46	40	40	28	15	45	27	38 c)
Nederl.-herv. ....	44	50	54	50	26	21	56	32	47
gereformeerd. ....	47	58	44	51	15	34	57	37	48
geen kerken. ....	46	59	52	54	36	25	55	35	49

a) Werkelijke kijktijd in pCt. van de maximaal mogelijke kijktijd. b) o.m. vraaggesprekken, besprekingen van toneel, films, boeken enz., reportages over interessante onderwerpen. c) o.m. quizzes, cabaret, shows, lichte muziek. d) klassieke en ernstige muziek, opera en ballet. e) Men denke aan de actieradius van buitenlandse programma's.

## INHOUD

Kijkpatronen .....	Blz. 575	de zuivelindustrie, door J. Noordam .....	Blz. 582
Vorming van leiders, door Drs. E. van der Wolk ..	576	Europa-bladwijzer No. 20 .....	584
Nederland, Afrikaanse samenwerking en associatie met de E.E.G. (II), door Jhr. Drs. G. van Benthem van den Bergh .....	580	Boekbespreking:	
De historische groei van de verhoudingen tussen de coöperatieve en particuliere bedrijfsvorm in		Dr. A. C. R. Dreesmann: Evolutie en expansie, bespr. door Prof. Dr. W. J. van de Woestijne .....	587
		Geld- en kapitaalmarkt, door Dr. C. D. Jongman ..	588

# Vorming van leiders

De praktijk van „management development” heeft al zo'n 10 à 15 levensvatbare methoden van aanpak opgeleverd. De vraag rijst, welke daarvan voor een bepaald bedrijf het geschiktst zijn. In dit artikel wordt een vijftal methoden op hun merites getoetst.

Het is een merkwaardige zaak, maar bij alle betogen en geschriften die de laatste jaren aan „management development” gewijd zijn, is er over één kardinaal punt geen klaarheid, laat staan overeenstemming, bereikt, t.w. de kwestie: aan welke eisen en criteria de a.s. manager nu in feite moet voldoen om straks een goede manager te zijn. Het belang van de vraag is zonder meer duidelijk. Immers, wie managers wil vormen zal toch eerst moeten weten waarop die vorming gericht moet zijn. Nu ontbreekt het in de rijkbedeelde management-lectuur zeker niet aan antwoorden op deze vraag. De moeilijkheid is juist dat iedere auteur zich beijvert een eigen antwoord te formuleren. En dan bij voorkeur een antwoord dat net iets afwijkt van wat alle anderen gezegd hebben; afwijkingen die men nogal eens pleegt te presenteren als fundamentele verschillen. Sommige auteurs zijn vrij concreet, anderen vrij verward, maar wat hen bindt is een eensgezind streven naar originaliteit. Met alle gevolgen voor de kans op het ontstaan van in bredere kring aanvaarde concepties waaraan de praktijk van de managersvorming enig houvast heeft. De hoop dat zulke concepties, die in de meeste wetenschappen toch vroeg of laat wel geboren worden, ook in de management-leer (als deelwetenschap) spoedig te verwachten zijn, lijkt ons ijdel. Toch mag de aanpak der vorming daarop niet wachten, want de beschikbaarheid van opvolgers voor de verantwoordelijke posten is voor elk bedrijf een levensbelang. Geen bedrijf mag erop vertrouwen dat die opvolgers straks wel van buiten zullen komen. Aan leidinggevend talent is een schrijnend tekort. Een tekort dat alle tekenen vertoont structureel te zijn. Daarom mag de kweek van opvolgers niet wachten; een bedrijf dat daaraan nog niets deed moet eigenlijk vandaag beginnen.

De collectie der management-concepties is groot en rijk geschakeerd. De pretentie is verre van ons, in dit artikel te proberen daar nog eens een nieuwe conceptie aan toe te voegen. Als hieronder enkele criteria voor hogere functies genoemd worden, zijn die niet bedoeld als een sluitende conceptie waaronder elke managers-functie te vangen zou zijn. Het zijn enkele aspecten die o.i. in veel, misschien zeer veel, topfuncties onderkenbaar zijn. Het zijn enkele aspecten, die (mede) het werk van de manager van ander werk onderscheiden. Te weten:

1. het managerswerk eist ruimere kennis;
2. het managerswerk eist ruimer inzicht;
3. het managerswerk stelt hogere eisen in de omgang met mensen;
4. het managerswerk behelst naar verhouding veel nieuwe en onverwachte elementen.

Bij elk dezer criteria enkele korte opmerkingen.

Een manager is leider van een onderneming of afdeling. Bij de problemen die zich, dag in dag uit, aan hem voordoen moet hij oog hebben voor velerlei aspecten. Als hoofd van een onderneming mag hij de problemen niet

zien door de bril van de ingenieur, de econoom, de psycholoog, of door welke (imaginaire) bril ook. Hij moet de technische, economische, psychologische en *alle* andere aspecten tezamen zien. Niet alleen moet hij ze zien, hij moet elk aspect ook het juiste gewicht geven. De specialist kan het zich permitteren om problemen te benaderen van zijn eigen gezichtshoek uit. Hij ziet scherp en graaft diep in één richting. Specialisten van diverse pluimage zijn de raadgevers van de manager; aan hem is het, de geopperde gezichtspunten in een harmonisch oordeel te bundelen. Daarvoor behoeft de manager geen superspecialist te zijn, die van elk specialisme een studie maakt. Wel moet hij tegenover geen enkel specialisme geheel vreemd staan; een brede kennisoriëntatie is voor hem onmisbaar.

De manager moet inzicht hebben in grote verbanden (tweede criterium). Vóór alles moet hij de organisatie waarover hij het bewind voert als een geheel zien, en elk onderdeel in zijn juiste belang en perspectief plaatsen. Kenmerkend voor de commerciële leider is, dat hij de verkoopbelangen primair stelt. Kenmerkend voor de directeur is, dat hij geen enkel belang primair stelt. Hij weegt de belangen van (o.a.) inkoop, productie en verkoop gelijkelijk tegen elkaar af en coördineert ze. Toch is ook de verkoopleider een manager, zij het op een ander niveau. Voor hem zijn alle rayons onderdelen van de verkoop als totaliteit, terwijl elk der rayonleiders alleen het eigen rayon overziet en de belangen daarvan voorstaat. Als de verkoopleider ondernemingsleider wordt, moet hij zijn commerciële kijk verruimen tot een ondernemerskijk. Zo is het met elke opklimming in een organisatie; men moet een steeds groter terrein overzien en doorzien. Dit geldt niet alleen intern. Bij de verkoopleider is inzicht in de branche een vereiste. Voor de directeur is inzicht in het bedrijfsleven als geheel onmisbaar.

Als derde punt werd genoteerd dat in het werk van de manager de omgang met mensen hoge — soms uitzonderlijk hoge — eisen stelt. De manager is als eerste verantwoordelijk voor de geest en verhoudingen in zijn bedrijf of afdeling. Hij moet daarenboven, uit hoofde van zijn leiderspositie, de greep bewaren op wat in zijn ressort voorvalt. Dit stelt enkele (schijnbaar) tegenstrijdige eisen. Het eist enerzijds overwicht op mensen. Bedoeld is, persoonlijk overwicht; geen louter hiërarchisch overwicht. Anderzijds eist het ook de vaardigheid, anderen te stimuleren en warm te maken voor een gemeenschappelijk doel. Van de manager wordt het vermogen gevraagd, anderen effectief te controleren (al boet het controleren in stricte zin o.i. aan betekenis in, naarmate de manager hoger staat; controleren is in ruime mate delegerbaar). Maar tegelijk moet hij weer de kunst verstaan, in ruime mate bevoegdheden te delegeren. Het is duidelijk, dat dit alles geen geringe eisen stelt aan de persoonlijkheid van de manager. Ook de contacten naar buiten gaan meer betekenen naarmate men hoger in de organisatie komt. Het accent ligt hier op representativiteit en het vermogen relaties aan te knopen.

Als vierde criterium werd het nieuwe en verrassende element in de managerstaak genoemd. In zuiver uitvoerende

taken is het routine-element bijzonder groot; soms bijna 100 pCt. In het werk van staf-specialisten is het kleiner. In het werk van de manager is het element het kleinst. De manager komt steeds voor problemen te staan die hij nog niet kent. Zijn ze opgelost, dan dienen zich direct weer nieuwe problemen aan. De manager kan zich niet veroorloven toe te geven aan de in elk mens levende weerstand tegen verandering en vernieuwing. Hij moet zich daartegen als het ware harden.

Beleg modern - beleg in

INTER  
UNIE

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

(I. M.)

In de praktijk van „management development”, die nog voornamelijk Amerikaanse praktijk is, is sinds de laatste oorlog een aantal vormingsmethoden in zwang gekomen. Het is voorshands onzeker, welke dezer methoden in ons bedrijfsleven het meest vruchtbaar zullen zijn. Natuurlijk kan de praktijk dit het best uitwijzen, maar voorlopig zijn de Nederlandse ervaringen dun gezaaid. Wij willen hier een kleine proef nemen, door vijf der meest toegepaste methoden te toetsen aan de zojuist genoemde criteria: verruiming van kennis; verruiming van inzicht; omgang met mensen; hantering van nieuwe problemen. Het is de bedoeling, dit onderzoekje te beperken tot vormingsmethoden die binnen het bedrijf worden toegepast. Een tweede beperking is, dat wij alleen die methoden bezien, die zonder speciale voorzieningen toepasbaar zijn. Omdat deze methoden in onze bedrijven nog weinig burgerrecht verkregen hebben, zullen wij ze met hun Amerikaanse namen noemen. Tenslotte om misverstanden te voorkomen: de aparte behandeling van de navolgende vijf methoden wil natuurlijk niet suggereren dat deze methoden alternatieven zijn, noch dat één of enkele ervan op zich een volledige basis voor de interne vorming van leiders zou(den) zijn. „Management development” moet een geheel stramien van plannen en initiatieven van uitvoering omvatten.

### 1. Job rotation.

„Job rotation” is de plaatsing van aspirant-managers in een aantal uiteenlopende functies, ter voorbereiding voor een hogere functie. In elke functie verblijft de aspirant maar korte tijd: circa drie tot twaalf maanden. Hij krijgt juist voldoende tijd om zich behoorlijk te oriënteren in het werk en gaat dan weer verder naar een volgende functie. Tijdens de „job rotation” is niet het werk primair, maar de vormende waarde ervan. Dit gaat soms zo ver dat de functies als zodanig niets te betekenen hebben; ze zijn louter ingesteld voor het vormingsdoel. In vele gevallen zijn de functies echter wel reëel en vermoedelijk is dat ook beter.

Om de gedachten te bepalen een enkel voorbeeld. Voor de man die over twee jaar het hoofd van de inkoopafdeling gaat opvolgen wordt het volgende schema uitgestippeld:

assistent kwaliteitscontrole: 4 maanden  
assistent magazijnbeheerder: 3 maanden  
assistent marktonderzoek: 3 maanden  
assistent van de verkoopleider: 6 maanden  
assistent van de inkoopleider: 8 maanden.

De aspirant-inkoopchef maakt dus een roulatietijd van twee jaar in de organisatie door. Waar hij komt krijgt hij net genoeg tijd om zich in te werken; daarna gaat hij weer verder.

Hoe moeten wij deze vormingsmethodiek taxeren, afgaande op de vier gestelde criteria?

### *Verruiming van kennis.*

Een verruiming van theoretische kennis vindt door de „job rotation” als zodanig nauwelijks plaats. De verruiming van bedrijfskennis is echter aanzienlijk, mits men tenminste niet de vergissing maakt, de roulering te beperken tot de sector waarin de aspirant straks zijn bestemming gaat vinden. Als men bijv. de a.s. bedrijfsleider uitsluitend kennis laat maken met technische en semi-technische functies, en hem niet ook eens bij de inkoop en verkoop een kijkje laat nemen, mist men voor minstens 50 pCt. de winst in bedrijfskennis.

### *Verruiming van inzicht.*

De verruiming van inzicht in de opbouw van het bedrijf, de samenwerking tussen de afdelingen en de onderlinge afhankelijkheid is groter dan bij welke andere vormingsmethode ook. Evenwel, met hetzelfde voorbehoud als zojuist genoemd.

### *Omgang met mensen.*

De „job rotation” dwingt de aspirant om binnen een beperkt tijdsbestek steeds weer andere rollen te spelen. Ook komt hij met veel mensen in de organisatie in contact. Deze contacten zijn echter alle tamelijk vluchtig. Een ieder weet dat hij een voorbijganger is, met wie men niet tot een echte samenwerkingsverhouding behoeft te komen. Er is zelfs een zekere kans op negatieve reacties; de aspirant moet ervoor oppassen dat hij door zijn toedoen niet een „kroonprins”-aureool over zich krijgt. Trouwens, ook de leiding die hem op de diverse afdelingen introduceert, moet die indruk vooral vermijden. Leidinggeven leert de aspirant in de periode van „job rotation” zelden. Juist omdat hij in elke functie nieuweling blijft, is er geen sprake van, hem enig leidinggeven toe te vertrouwen. De kans op kostbare fouten is dan te groot. En de kans dat de ondergeschikten de leiding van deze blauwe-maandag-chef (reëel) accepteren is heel gering. Naar het gezichtspunt „omgang met mensen” verdient de „job rotation” dus geen hoge notering.

### *Aanpak van nieuwe problemen.*

In dit opzicht kan de „job rotation” heel effectief zijn. De aspirant blijft, voor de duur van de roulering, steeds in een nieuwelingsituatie. Een ieder weet dat deze situatie niet de gemakkelijkste is. De reden daarvoor is juist dat in een nieuwe functie alles vreemd is en men aan generlei routine houvast heeft. De „job rotation” is dan ook bij uitstek een leertijd die de aspirant kansen geeft, nieuwe problemen aan te pakken. En omgekeerd: te tonen dat hij daartegen opgewassen is.

## 2. Special assignments.

„Special assignments” zijn opdrachten die de aspirant speciaal met het oog op de vorming krijgt. Drie kenmerken: de opdracht komt plotseling; de uitvoerder komt op onbekend terrein; hij moet het karwei geheel op eigen initiatief en met eigen fantasie tot een goed eind brengen. Een voorbeeld. De eerste assistent van de verkoopleider is sinds drie maanden in opleiding voor de nieuw in te stellen functie van exportmanager. Het bedrijf exporteert momenteel nog slechts incidenteel naar België, Duitsland en Frankrijk. Plotseling krijgt de aspirant de opdracht binnen een week naar Spanje te vertrekken en binnen een maand te rapporteren over de exportmogelijkheden voor het bedrijf op de Spaanse markt. Zo'n opdracht kan (en moet) als een koude douche werken (afgezien van het Spaanse klimaat); in het shock-effect ligt een groot deel van de waarde. De speciale opdracht behoeft overigens niet per se buitenslands of buiten het bedrijf te spelen. Een mededeling van de directeur aan de jonge directiesecretaris dat hij dezelfde middag op de kaderbijeenkomst een inleiding mag houden, getiteld: „Coördinatie: bedrijfsprobleem nummer één”, kan even goed als een donderslag bij heldere hemel werken. Nu de taxatie.

### *Verruiming van kennis.*

Een uitbreiding van theoretische kennis kan voorkomen maar dit is afhankelijk van de aard der opdracht. Als een jonge administrateur de opdracht krijgt, eens in de lectuur over magazijninrichting te duiken en vervolgens aanbevelingen te doen voor verbetering van het magazijn, oriënteert hij zich op een (voor hem) nieuw gebied. Verruiming van de bedrijfskennis is, ook weer afhankelijk van de aard der opdracht, mogelijk. Soms zal dit doelbewust bij de opdracht (bijv. het interviewen van alle afdelingshoofden over hun werk voor het personeelsblad) voorzitten.

### *Verruiming van inzicht.*

Dit treedt bijna steeds op, juist omdat de uitvoerder nieuwe wegen betreedt. Ook kan de opdracht specifiek gericht zijn op vergroting van inzicht in de bedrijfsstructuur (het maken van een schema van de communicatielijnen in het bedrijf).

### *Omgang met mensen.*

Bijzondere betekenis voor de omgang met mensen hebben de opdrachten doorgaans niet. Misschien kan men er iets door leren voor de representatie van het bedrijf naar buiten.

### *Aanpak van nieuwe problemen.*

De speciale opdracht is synoniem met de aanpak van een nieuw probleem, een probleem dat bovendien nog speciaal is uitgekozen om het de uitvoerder lastig te maken. Daarbij komt nog het verrassingselement; uit dit gezichtspunt schiet de „special assignment” precies in de roos.

## 3. Assistenten-to.

In sommige Amerikaanse bedrijven heeft elke hogere functionaris een eerste assistent, die voorbestemd is hem op te volgen. Maar deze eerste assistenten zijn meer dan opvolgers alleen; reeds in het assistentenstadium treden zij op als plaatsvervangers. Dit gebeurt bij alle voorkomende gelegenheden: bij vakanties, zakenreizen, ziektes en andere afwezigheden van de chef. Om als plaatsvervanger te kunnen optreden moet de assistent natuurlijk goed op de hoogte zijn van alles wat er bij de functie komt kijken. En — wat meer is — hij moet alles ook meermalen *gedaan* hebben, wil het direct goed gaan als de chef tijdelijk weg is. Deze methode kan dan ook alleen goed werken als de chef volledig opening van zaken geeft en volledig open staat voor delegatie. Vanwege die twee eisen is het systeem in veel Nederlandse bedrijven (voorlopig) niet gemakkelijk toepasbaar. Nu echter de beoordeling vanuit de vier gekozen gezichtspunten.

### *Verruiming van kennis.*

Deze reikt niet verder dan de hogere functie waarbij de man assisteert; op zichzelf kan deze verruiming van functie-kennis heel grondig zijn, maar ze blijft nauw omgrensd.

### *Verruiming van inzicht.*

Ook deze gaat niet verder dan vanuit de betreffende hogere functie mogelijk is.

### *Omgang met mensen.*

De methode opent perspectieven in het voornaamste aspect van de omgang: het leidinggeven. Het grootst is het effect in dit opzicht, als de assistent in zijn huidige functie nog weinig of geen mensen onder zich heeft en de chef bijv. aan het hoofd staat van een grote afdeling. Zijn eerste ervaringen van betekenis in leidinggeven doet de assistent dan op als plaatsvervanger van de chef. Onnodig te zeggen dat juist in deze gevallen grote behoedzaamheid in de toepassing geboden is. Of de assistent ervaring opdoet in contacten naar buiten, hangt van de functie af. De chef moet zeker niet aarzelen zijn assistent in de externe contacten te introduceren en (later) zelfstandig te laten optreden.

### *Aanpak van nieuwe problemen.*

Dat komt in de plaatsvervangersrol natuurlijk wel voor. Maar als de assistent eenmaal alle onderdelen van het werk van de chef heeft meegemaakt, boet het nieuwheids-element aan betekenis in.

## 4. Coaching.

De meest directe manier om iemand voor een hogere functie klaar te maken, is de „coaching”. De aspirant leert het werk door het in feite uit te voeren, zij het voorlopig nog onder leiding en supervisie van de functionaris die hij

(I. M.)

 **N.V. SLAVENBURG'S BANK** 

## Adverteren in „E.-S.B.” getuigt van feeling voor marketing

zal opvolgen. Het verschil met de zoëven besproken „assistent to”-methode is, dat de vervuller van de functie er doelbewust op uit is, zijn bevoegdheden geleidelijk aan de opvolger over te dragen. Steeds als de opvolger een bepaald taakonderdeel onder de knie heeft, trekt de coach zich daaruit terug. Als de opvolger volledig capabel is voor overname, vertrekt de coach. Met de „coaching” in hogere functies zijn enkele maanden tot ruim een jaar gemoeid. De „coaching” is veelal het sluitstuk van de vorming. In het gegeven voorbeeld van „job rotation” voor de a.s. inkoopchef, was de „coaching” in de laatste acht maanden het slot van de vormingsperiode.

Toetsing van de „coaching” aan de vier criteria geeft resultaten, die in hoge mate parallel lopen met die van de „assistent-to”-variant. De *verruiming van kennis en inzicht* is begrensd door de reikwijdte van de functie. Wel is de overdracht van kennis en inzicht bij de „coaching” diepgaander. De vorming in de *omgang met mensen* hangt eveneens samen met de mogelijkheden die de functie biedt. Het leren leidinggeven moet punt één zijn in elk coaching-programma op hoger niveau, en niet (zoals vaak wordt gedacht) het bijbrengen van de nodige technieken voor de correcte functiebeoefening. De *aanpak van nieuwe problemen* komt bij de „coaching” natuurlijk voor, zoals bij elke entree in een nieuwe functie. Het element van verrassing is echter gering, door de aanwezigheid van de ervaren coach.

### 5. Multiple management.

„Multiple management” is de vorming van een schaduw-directie uit jongere functionarissen. Deze zijn afkomstig uit het hoger kader en middenkader. De werkwijze van de Junior Board (zoals de schaduwdirectie heet) is een getrouwe nabootsing van de „echte” Raad van Bestuur. Men studeert op en beraadslaagt over problemen op directie-niveau. Het enige verschil is, dat de Junior Board alleen adviserend, nooit deciderend optreedt. De Junior Board brengt zijn adviezen rechtstreeks uit aan de directie. Voor het uitbrengen van een advies is vaak eenparigheid van stemmen vereist. Soms kiest de Junior Board zijn problemen zelf; soms krijgt hij studie-opdrachten van de Senior Board. Steeds zijn het echter problemen die de gehele onderneming regarderend. Voor de effectieve werking van de Junior Board is het nodig dat deze toegang krijgt tot alle geregistreerde informatie die voor de aanpak der vraagstukken relevant is. Dit, zo nodig, aangevuld met ongeregistreerde informatie die alleen de directie kent. Dit is een absolute conditie voor de goede werking van de Junior Board; in bedrijven waar men van geheimzinnigheid houdt kan zo'n Board niet werken.

Welke is de vormende waarde van „multiple management” voor de deelnemers?

#### *Verruiming van kennis.*

Deze kan zeer groot zijn; zowel de algemene theoretische kennis als de gerichte bedrijfskennis kunnen sterk worden verruimd. Niet alleen bereikt men dit door de selectie van gevarieerde problemen, maar ook doordat onder de deelnemers de meest uiteenlopende kennis en ervaring vertegenwoordigd is. In een goed opgezette Junior Board is de kennisverrijking misschien groter dan bij enige andere vormingsmethodiek.

#### *Verruiming van inzicht.*

Hiervoor zijn de mogelijkheden welhaast nog groter. Door het zelfstandig analyseren en uitwerken van tech-

nische, commerciële, personele en administratieve problemen; problemen van planning, controle en coördinatie, krijgen de deelnemers alle gelegenheid om hun sectorkijk te verbreden tot een ondernemerskijk.

#### *Omgang met mensen.*

De Junior Board heeft alleen adviserende bevoegdheid. Ze mist dan ook elke positieve betekenis voor het aanleren van leidinggeven. De contacten in de Board zelf hebben evenwel een zekere waarde, omdat men hier leert met anders denkende en anders gerichte mensen een samenwerkend team te vormen.

#### *Aanpak van nieuwe problemen.*

Het nieuwe element domineert in het werk van de Junior Board. De deelnemers komen voortdurend op voor hen nog onbekend terrein. Er zijn echter twee factoren die de waarde daarvan voor de „harding” tegen verandering en vernieuwing sterk reduceren. Ten eerste pakt men de problemen gezamenlijk aan, wat de opgave aanzienlijk verlicht. Ten tweede draagt men generlei verantwoordelijkheid: er wordt alleen geadviseerd. In dit opzicht verdient „multiple management” dus een veel minder hoge waardering dan op het eerste gezicht lijkt.

Eén vormend aspect van de Junior Board verdient nog aparte vermelding. De deelnemers worden periodiek gekozen en herkozen door . . . de deelnemers. Dit vindt bijv. elke zes of twaalf maanden plaats. Elk der deelnemers beoordeelt dan alle anderen. De twee of drie laagst geklasseerden moeten plaats maken voor nieuwelingen. Dit werkt selecterend en stimulerend. En het vormt in de kunst van het observeren en beoordelen van anderen.

Het voorgaande was een voorlopige terreinverkenning. Het trekken van conclusies zou voorbarig zijn. Hoogstens zijn enkele aanwijzingen te geven. Die aanwijzingen kunnen dan, kort samengevat, zo luiden. Gelet op de criteria: verruiming van kennis en inzicht, verdienen „multiple management” en „job rotation” een hoge waardering. Gelet op het criterium: omgang met mensen (vooral: leidinggeven), zijn vooral „coaching” en de „assistent-to”-methode van betekenis. Gezien naar het nieuwelement blijken de „special assignment” en, als tweede, „job rotation” aantrekkelijk.

Met deze voorlopige constatering is natuurlijk niets bewezen. Maar wel geven ze een sterke aanwijzing, dat de merites van de diverse vormingsmethoden sterk verschillen. Dit schuift de noodzaak op de voorgrond van een bezinning op deze merites, nog voordat men tot een concreet ontwerp voor „management development” in het eigen bedrijf komt. „Management development” is immers voor ieder bedrijf, en zelfs voor iedere man, altijd maatwerk. Een zorgvuldige selectie van methoden is daarom niet slechts nuttig, maar nodig.

Voorhout.

DRS. E. VAN DER WOLK.

# Nederland, Afrikaanse samenwerking en associatie met de E.E.G.

## (II)

Welke zijn de noodzaken en mogelijkheden van Afrikaanse samenwerking en wat is daarop de invloed van in het bijzonder de handelspolitieke aspecten van de associatie met de E.E.G.?

De toetreding van Engeland tot de E.E.G. had, als de Afrikaanse Gemeenebestlanden bereid waren geweest, toe te treden tot de nieuwe associatie-overeenkomst, de voorwaarden voor een doorbreking en een geleidelijke afschaffing van de preferentiële zones kunnen scheppen. In de onderhandelingen met Engeland was overeengekomen, dat de Afrikaanse en in het Caraïbisch gebied gelegen landen van het Gemeenebest zich op dezelfde voorwaarden als de reeds geassocieerde landen met de Gemeenschap zouden kunnen associëren. In de nieuwe associatie-overeenkomst werd om dit mogelijk te maken art. 58 opgenomen, dat luidt:

„1. De Associatieraad wordt in kennis gesteld van ieder verzoek van een Staat om toetreding tot of associatie met de Gemeenschap.

2. Over elk verzoek om associatie met de Gemeenschap, afkomstig van een Staat waarvan de economische structuur en de productie vergelijkbaar zijn met die van de geassocieerde Staten, dat de Gemeenschap, na het te hebben bestudeerd, aan de Associatieraad voorlegt, wordt aldaar overleg gepleegd.

3. Het associatieakkoord tussen de Gemeenschap en een in lid 2 bedoelde Staat kan bepalen dat die Staat tot deze Overeenkomst toetreedt. Deze Staat heeft dan dezelfde rechten en verplichtingen als de geassocieerde Staten. In het akkoord waarbij deze Staat met de Gemeenschap wordt geassocieerd, kan echter worden bepaald op welke datum sommige van deze rechten en verplichtingen op hem van toepassing worden.

Deze toetreding mag niet de voordelen aantasten, die voor de geassocieerde Staten welke deze Overeenkomst hebben ondertekend, voortvloeien uit de bepalingen inzake financiële en technische samenwerking”.

Op de door invoeging van dit artikel geschapen mogelijkheden hebben de pogingen van Nederland ten behoeve van de Afrikaanse Gemeenebestlanden zich geconcentreerd. De belangrijkste Afrikaanse Gemeenebestlanden Nigeria, Ghana en de Oostafrikaanse landen hebben echter verklaard, dat zij associatie niet als oplossing voor hun handelsproblemen in aanmerking willen nemen. Zij zijn van oordeel, dat deze door middel van handelsovereenkomsten met de Gemeenschap moeten worden opgelost. Een delegatie van ministers van de Oostafrikaanse landen (Kenya, Tanganyika, Uganda en Zanzibar, die tezamen een douane-unie vormen) hebben reeds een informatief bezoek aan de Commissie gebracht, terwijl Nigeria onlangs een diplomatieke vertegenwoordiging bij de Gemeenschap heeft ingesteld. In de onderhandelingen met Engeland was daarom ook reeds over alternatieve oplossingen van associatie onderhandeld en zelfs al overeenstemming bereikt. Volgens het verslag van de Commissie aan het Europese Parlement (blz. 48) betroffen deze de volgende maatregelen:

„— de mogelijkheid tot associatie blijft voor hen in de toekomst bestaan, zulks in het kader van de bij artikel 58 van de nieuwe Associatieovereenkomst vastgestelde procedure;

— tussen de vergrote Gemeenschap en deze landen zullen handelsakkoorden kunnen worden gesloten; deze akkoorden zouden niet de voordelen van een associatie kunnen bieden en zouden niet zo ver gaan als de in het geval van India en Pakistan

beoogde overeenkomsten; de inhoud van de onderhavige akkoorden zou te zijner tijd worden bestudeerd;

— met betrekking tot de invoer van de betrokken landen in het Verenigd Koninkrijk zal het „soepele systeem” van vertraagde aanpassing van het Britse tarief aan het gemeenschappelijk douanetarief gelden, zoals dat is voorzien voor de industrieproducten van India, Ceylon en Pakistan”.

Nederland wenste nu, dat de Gemeenschap zich bereid zou verklaren om het in de onderhandelingen met Engeland overeengekomene te honoreren door onderhandelingen met Afrikaanse en in het Caraïbisch gebied gelegen Gemeenebestlanden over drie mogelijkheden naar keuze tot een goed einde te brengen. Deze drie mogelijkheden zouden dan zijn: toetreding tot de nieuwe overeenkomst, een op zichzelf staande associatie op grond van art. 238 van het Verdrag of de sluiting van een handelsovereenkomst. Op de Raadsvergadering van 1 en 2 april jl. werd overeenstemming bereikt over een verklaring van intentie, waarin de lid-staten verklaren over een van die drie mogelijkheden te zullen onderhandelen in een „esprit favorable”. Betekent dit nu, dat hiermee ook inderdaad een oplossing gevonden is, die de „splitsing in Afrika” zal beëindigen en een grondslag kan leggen voor de zo hoogst noodzakelijke regionale samenwerking in Afrika?

De beste oplossing zou zonder twijfel deelname van geheel tropisch Afrika aan een associatie met de E.E.G. zijn, die als inhoud zou hebben een schema voor aflopende preferenties en daarmee samenhangende compensatoire financiële hulp benevens een Ontwikkelingsfonds, dat technische hulp, maar vooral projecten in het kader van regionale plannen voor de opbouw van de infrastructuur (transport, energie), de industrialisatie en een verbetering van de landbouwstructuur zou financieren. De handelspolitieke preferentie in de E.E.G. zou dan op niet al te lange termijn helemaal moeten verdwijnen om de Afrikaanse landen in de gelegenheid te stellen douane-unies te vormen (een West-, een Centraal- en een Oostafrikaanse douane-unie lijkt voorlopig de meest voor de hand liggende oplossing; de vraag is alleen waar Kongo zich bij zou moeten aansluiten)<sup>1)</sup>. Zo zou de associatie in haar huidige vorm het beste als een samenstel van overgangsmaatregelen moeten worden gezien, die ertoe moeten strekken de positie van Afrika in het economisch wereldbestel zo doelmatig mogelijk in te richten.

In de onder leiding van Prof. Dr. J. Tinbergen door het Nederlandsch Economisch Instituut voor het Twentieth Century Fund uitgevoerde studie: „Shaping the World Economy”, is ten aanzien van de handels- en associatie-

<sup>1)</sup> Zie hierover ook T. Balogh: „Africa and the Common Market” („Journal of Common Market Studies”, Vol. I, blz. 79-112), die de noodzaak van douane-unies op regionale schaal vooral motiveert door die noodzaak van „protection for infant industries” (blz. 105) en Caroline Brierly: „Comment on the papers of Prof. Carbon and M. Servoise” in P.E.P. Aspects of European Integration. An Anglo-French symposium, blz. 79-87, i.h.b. blz. 85-87. Men zou zich ook kunnen voorstellen, dat de regionale samenwerking zich uit zou strekken tot de vorming van verkoopcoöperaties voor de belangrijkste tropische producten. Daarmee zou misschien een opwaartse druk op de prijzen kunnen worden uitgeoefend.



politiek van de E.E.G. een aantal uitgewerkte suggesties gedaan <sup>2)</sup>. Deze zijn gebaseerd op de relatieve belangen voor derde landen, geassocieerde landen en Gemeenebestanden en bevatten voorstellen voor verlagingen van het E.E.G.-buitentarief en daarmee samenhangende compensatoire maatregelen voor de nu geassocieerden, die verder gaan dan de in de nieuwe associatie-overeenkomst voorziene verlagingen, bijv.:

	voorstellen Tinbergen	nieuwe overeenkomst
koffie .....	80 pCt. (3,2)	40 pCt. (9,6)
bananen .....	80 pCt. (4)	— (20)
cacaobonen a) .....	60 pCt. (3,6)	40 pCt. (5,4)
palmolie .....	60 pCt. (3,6)	25 pCt. (6,75)

a) Het buitentarief op cacaoboter blijft 22 pCt.

De voorstellen van Tinbergen zijn gebaseerd op de hypothese van toetreding van Engeland tot de E.E.G., maar zijn dank zij de in de studie gevolgde methode bijzonder goed bruikbaar voor de onderhandelingen, die de Gemeenschap op basis van de bovengenoemde intentieverklaring van de Raad met Afrikaanse Gemeenebestanden zal moeten gaan voeren.

Waar gaat het bij die onderhandelingen om? De Afrikaanse Gemeenebestanden, waarvan een belangrijk deel van de uitvoer van tropische produkten naar de Gemeenschap gaat <sup>3)</sup>, willen hun uitvoer veilig stellen, die bedreigd wordt doordat de geassocieerde landen hun uitvoer kunnen uitbreiden als gevolg van de tariefpreferenties, die hun produkten op de gemeenschappelijke markt zullen genieten. Titel I van de nieuwe overeenkomst (art. 2) bepaalt, dat de lid-staten op de belangrijkste in een bijlage van de overeenkomst opgesomde tropische produkten hun douanerechten en heffingen van gelijke werking zullen afschaffen op de datum van inwerkingtreding van die overeenkomst <sup>4)</sup>. Tegelijkertijd wordt dan het buitentarief op koffie en cacao met 40 pCt. en op de andere produkten met 25 pCt. verlaagd. Deze vermindering van de tariefpreferenties is gecompenseerd door een verhoging van de financiële hulp met \$ 150 mln.

De Afrikaanse Gemeenebestanden zouden op grond van art. 58 tot de nieuwe overeenkomst kunnen toetreden. Dit zou betekenen dat titel I, d.w.z. de regeling van het handelsverkeer, ook op hen van toepassing zou zijn. Deze regeling houdt zoals gezegd in: vrije toegang en een tariefpreferentie op de gemeenschappelijke markt om te be-

<sup>2)</sup> J. Tinbergen: „Shaping the World Economy. Suggestions for an international economic policy”, New York 1962, blz. 146-166 en 294-311.

<sup>3)</sup> *Uitvoer naar E.E.G.*

	1960	1961
	percentage van totale waarde	
Nigeria .....	30	34
Ghana .....	37	33
Oost-Afrika (Kenya, Tanganyika en Uganda) .....	23	24

*Bronnen:* News from Nigeria. Trade Statistics no. 5, april 1962; External Trade Statistics of Ghana, december 1960 en 1961; East African Common Services Organisation. Economic and Statistical Review, december 1960 en 1961.

<sup>4)</sup> Ananas, kokosnoten, koffie (ongebraad), thee, peper, vanille, kruidnagels, muskaatnoten en cacaobonen.

ginnen voor een aantal tropische produkten en na afloop van de overgangperiode voor alle produkten. Op die manier zouden de Afrikaanse Gemeenebestanden zowel van de Gemeenebestpreferenties als van de E.E.G.-preferenties kunnen profiteren. Tegenover de reeds geassocieerde landen zou dit echter onbillijk zijn. Zij zouden toch al, gezien het grotere aanbod uit dan geassocieerde landen, het als gevolg van de tariefpreferenties verkregen prijsvoordeel geheel (voor cacao en nu waarschijnlijk ook voor robustakoffie) of gedeeltelijk verliezen <sup>5)</sup>. Het Verenigd Koninkrijk en de overige geïndustrialiseerde Gemeenebestanden zouden dan in ieder geval hun markten op dezelfde wijze voor de met de E.E.G. geassocieerden moeten openstellen als voor de betreffende Gemeenebestanden <sup>6)</sup>. Dat dit zal gebeuren lijkt weinig waarschijnlijk en bovendien zal ook het G.A.T.T. voor een dergelijke uitwisseling van preferenties zeker geen „waiver” geven. Frankrijk zal derhalve steekhoudende argumenten hebben tegen toepassing van titel I van de nieuwe overeenkomst op Gemeenebestanden, d.w.z. zowel tegen associatie op basis van art. 58 van de nieuwe overeenkomst als op basis van art. 238 van het E.E.G.-Verdrag.

Dezelfde moeilijkheden doen zich echter ook voor bij het bepalen van de inhoud van eventuele handelsovereenkomsten met Afrikaanse Gemeenebestanden. Krachtens art. I van het G.A.T.T. kan de Gemeenschap invoerrechten niet uitsluitend voor die landen verlagen, maar komt iedere verlaging automatisch ook derde landen, leden van het G.A.T.T., ten goede. Ook hier geldt dan dat ook het Verenigd Koninkrijk zijn rechten zo zal moeten verlagen, dat de invoerwaarden voor Gemeenebestanden en geassocieerden niet verschillen.

De tweede concessie, die Nederland tijdens de vergadering van de Raad van 1-2 april jl. heeft weten te verkrijgen, is daarom belangrijker voor de richting, waarin een oplossing zal kunnen worden gevonden. De Raad kwam namelijk overeen de Commissie op te dragen onderhandelingen met Engeland te openen over resp. voorlopige verlaging (namelijk in afwachting van consolidatie tijdens de eerstkomende onderhandelingen in het G.A.T.T.) van het buitentarief van de Gemeenschap en dat van Engeland tot een nul-tarief voor tropisch hout en thee. Over deze verlaging was tijdens de onderhandelingen over de toetreding van Engeland reeds overeenstemming bereikt.

De beste oplossing voor de handelspolitieke problemen van de Afrikaanse Gemeenebestanden en het wegnemen van de obstakels voor Afrikaanse samenwerking lijkt derhalve, dat de Gemeenschap en het Verenigd Koninkrijk onderhandelingen openen over een geleidelijke verlaging van hun respectieve tarieven op tropische produkten. Daarbij zal dan waar nodig aan benadeelden compensatie moeten worden gegeven <sup>7)</sup>. De reeds genoemde voorstellen van Prof. Tinbergen c.s. zouden hierbij als richtlijn kunnen

<sup>5)</sup> Zie over „uitnutting” van tariefpreferenties: Drs. M. van der Velden: „De toetreding van het Verenigd Koninkrijk tot de E.E.G. en de overzeese landen” in „E.-S.B.” van 11 april 1962, blz. 337-340.

<sup>6)</sup> Het voordeel voor de nu geassocieerden daarvan is echter gering. In 1959 ging van de uitvoer van voormalig Frans West-Afrika 1 pCt., van Equatoriaal Afrika 2 pCt., van Madagaskar 2 pCt., en van Kameroen 1 pCt. naar het Verenigd Koninkrijk.

<sup>7)</sup> Tegelijkertijd met het door art. 12 van de nieuwe associatie-overeenkomst voorgeschreven overleg met de geassocieerde staten over „a. schorsing, wijziging of afschaffing der douanerechten” kan over dergelijke maatregelen worden onderhandeld.

dienen <sup>8)</sup>). Of gezien de houding van Frankrijk dergelijke onderhandelingen succesvol zullen zijn is niet zeker, maar wel mogelijk. Per slot van rekening had Frankrijk ook geen doorslaggevende bezwaren tegen de onderhandelingen over verlaging van de rechten op thee en tropisch hout. Het is bovendien mogelijk, dat dit een terrein is, waarop Frankrijk om toch zijn goede wil te tonen tot enige concessies bereid is. Bovendien wordt op deze wijze weer enig contact met Engeland gelegd, des te nuttiger, omdat de Commissie zal kunnen onderhandelen. Zo zal misschien

<sup>8)</sup> Ook de voorstellen van de Verenigde Staten, vervat in memoranda van juli 1961 en februari 1962, kunnen misschien worden gebruikt (voor de inhoud zie: G. van Benthem van den Bergh, op.cit. blz. 106-107).

de basis gelegd kunnen worden voor een ontwikkeling van de associatie in een voor Nederland én de Afrikaanse samenwerking gunstige richting, die dan na afloop van de nieuwe overeenkomst (waarschijnlijk 31 december 1968) bevestigd zal kunnen worden.

Ook met het oog op de in 1964 te houden wereldhandelsconferentie zullen de geïndustrialiseerde landen zich op hun handelspolitiek dienen te beraden. Daarom zou eigenlijk ook overleg met de Verenigde Staten over de in noot 8 genoemde memoranda moeten worden gevoerd, maar het is om politieke redenen wellicht beter met Engeland te beginnen. De Verenigde Staten kunnen als in die onderhandelingen resultaten worden bereikt altijd unilateraal overeenkomstige maatregelen nemen.

Leiden.

Jhr. Drs. G. VAN BENTHEM VAN DEN BERGH.

## De historische groei van de verhoudingen tussen de coöperatieve en particuliere bedrijfstvorm in de zuivelindustrie

Van het moment af, dat in 1879 „Freia” te Veenwouden haar poorten opende en hiermede de eerste zuivelfabriek in Nederland tot werkelijkheid was geworden, zijn thans 84 jaren verlopen. En waar, gedurende deze 84 jaren, geleidelijk de verwerking van melk op de boerderij is afgenomen en fabriekmatige verwerking daarvoor in de plaats is getreden, mag met recht worden gesproken van een betrekkelijk jonge industrie die, in haar totaliteit, Nederland een vooraanstaande plaats heeft gegeven in de rij der zuivelexporterende landen.

Terwijl de eerste zuivelfabrieken in Nederland tot stand kwamen als gevolg van particuliere initiatieven, duurde het niet lang, of ook de eerste coöperatieve vestigingen werden ten doop gehouden, te beginnen met het bedrijf te Warga, in het jaar 1886. Van die datum af hebben beide bedrijfstvormen, de particuliere en de coöperatieve, naast elkaar bestaan en zijn tekenend geweest voor de ontwikkeling van het Nederlandse zuivelpatroon, dat er, zoals een terugblik leert, baat bij had.

### Controversen, maar nu en dan ook samenwerking.

Er is, door de jaren heen, bij voortdurende sprake geweest van een bepaalde controversen tussen beide bedrijfstvormen, die, in woord en geschrift beleden, soms voerde tot spanningen en emoties welke weinig meer te maken hadden met de economische problematiek, waaraan zij was ontsproten. Toch heeft deze, op zichzelf wat steriele discussie, waarin wij heden nog dezelfde argumenten beluisteren als die welke wij in vergeelde folianten van een halve eeuw geleden reeds aantreffen, en die door wisselende tijdsomstandigheden hoogstens naar vorm, maar nooit naar inhoud veranderden, een stimulerende invloed gehad waarvan een hoge mate van strijdvaardigheid in beide kampen het gevolg was. Dat men boven dit strijdrumoor uit niettemin wist samen te werken op belangrijke raakvlakken, pleit voor het praktisch inzicht van de Nederlandse ondernemer, ongeacht zijn achtergrond.

### Aanleiding tot het ontstaan van de eerste (particuliere) zuivelfabrieken.

Het is geheel buiten twijfel, dat de eerste zuivelfabrieken in de jaren tachtig tot stand kwamen als gevolg van bittere

economische noodzaak. De geschiedenis spreekt hier een duidelijke taal. Het oude, ambachtelijke bedrijf op de boerderij, weinig of niet gesteund door wetenschappelijke ervaring, begon achter te lopen daar elders modernere produktiemethoden tot beter resultaat leidden. De Nederlandse boer moest aanzien, hoe zijn produkten van jaar tot jaar een lagere prijs behaalden, zorg en toewijding ten spijt, en het werd maar al te duidelijk dat het niet lang zou duren voor de Nederlandse boter geheel van de Londense markt verdreven zou worden door het superieure Deense produkt.

Wanneer dan de eerste (particuliere) zuivelfabrieken tot stand komen, gebeurt dit zeer zeker niet omdat het goud maar voor het oprapen ligt; veeleer betreft het hier een poging van agrarische ondernemers om mee te helpen de impasse te doorbreken. Begrijp mij goed: er is geen sprake van dat filantropische motieven ten grondslag lagen aan de totstandkoming van deze bedrijven. Integendeel, men zag er iets in, maar anderzijds verschenen zij toen de nood op zijn hoogst was en in de wetenschap dat het wel jaren kon duren voor het conservatisme zou worden doorbroken en er mogelijk van enig profijt sprake zou kunnen zijn.

Het is merkwaardig om ook verder te ervaren, dat men in financiële kringen in Nederland, enkele uitzonderingen daargelaten, eigenlijk heel weinig belangstelling toonde voor de verdere ontwikkeling van de zuivelindustrie. Deze industrie wordt, voor het gedeelte dat zich particulier mag noemen, grotendeels gefinancierd door mensen, die zelf een agrarisch verleden hebben of met de melkbestemming op een of andere wijze reeds lang verbonden zijn. Daarnaast hebben ook buitenlandse concerns, in latere jaren, zich binnen de particuliere sfeer een belangrijke invloed verworven.

### Heeft het particulier initiatief gefaald?

Er is wel eens gesteld, dat, na een goede start, het particulier initiatief heeft gefaald en daardoor de coöperatieve ontwikkeling vrij spel heeft gegeven. Ik ben van mening dat dit niet waar is. De opkomst van de coöperatie heeft een andere en volkomen logische oorzaak. Verplaatst wij ons wederom naar de beginfase, dan zien wij, dat het be-reiden van zuivelprodukten, met name van boter en kaas,

een taak van de boer zelf was. Het hoorde bij hem, het was een gedeelte van zijn bedrijfsvoering. Zo was het door de eeuwen heen geweest. Al mocht het dan economisch gezien niet meer mogelijk zijn om de verwerking van melk op de boerderij te handhaven, dan ligt het toch wel voor de hand dat hij, waar mogelijk, betrokken wilde blijven bij deze verwerking en dat hij op deze grond een poging in gezamenlijk verband zou prefereren boven het afstaan van zijn melk als grondstof met uitsluiting van zijn verdere bemoeienis.

De wet op de coöperatieve vereniging van 1876 stelde hem hiertoe in staat. De eenvoud van organisatievorm, de regeling van de aansprakelijkheid en het milde fiscale klimaat dat in deze wet besloten lag, effenden de weg die moest leiden tot mobilisatie van alle krachten, welke in de landbouw zelf aanwezig waren. De instelling van de Boerenleenbank en de Raiffeisenbank opende ongekende mogelijkheden in het financieringsvlak. Ook de overheid was (en is) de coöperatieve industrie welgezind omdat hierin een middel werd gezien om de agrarische stand door middel van zelfwerkzaamheid zoveel mogelijk te versterken.

De opkomst van de coöperatieve bedrijfsvorm moest remmend werken op de ontwikkeling van de particuliere onderneming, welke buiten de landbouw de basis vormt van onze volkshuishouding. Het leidt geen twijfel dat, zoals in sommige andere landen inderdaad geschiedde, meer kapitaal van buiten naar de landbouwindustrie zou zijn toegevoeld, indien de coöperatie zich niet in die mate ontwikkeld had. Desondanks handhaafde de particuliere industrie zich op merkwaardige wijze, in ieder geval tot de tweede wereldoorlog. Op de fase die toen begon zal straks worden ingegaan.

Er waren factoren, die bepalend bleken voor het succes der particuliere onderneming. Getuigden reeds de eerste pioniers van moed en doorzettingsvermogen, het heeft hier ook later beslist niet aan ontbroken. Het waren dan ook deze particuliere bedrijven die voorgingen in het betreden van nieuwe wegen, het toepassen van nieuwe procédés, het verrichten van baanbrekend werk op het gebied van kwaliteitsverbetering enz. De grote variatie in voortbrengselen, die vandaag nog kenmerkend is voor onze zuivelindustrie, vond hier haar oorsprong. Ook de consumptiemelkvoorziening van de grote steden werd ter hand genomen en reeds in de jaren tachtig wordt de grondslag gelegd van dit machtige voorzieningsapparaat, dat ook heden nog in hoofdzaak het particuliere stempel draagt. Wanneer wij een verklaring zoeken voor dit fenomeen, dan kan deze slechts gelegen zijn in de omstandigheid, dat de vroege coöperatie te veel beheerst werd door haar binding aan de boerderij en als gevolg daarvan de neiging had zich te concentreren op die produkten, welke voorheen door de boer zelf werden bereid.

#### **Verskil in streven van de coöperatieve en particuliere bedrijfsvorm.**

De boer-ondernemer streefde in de eerste plaats naar verbetering van eigen voortbrengselen via de coöperatieve formule, terwijl de particuliere ondernemer in principe openstond voor elke nieuwe ontwikkeling welke perspectief bood voor de toekomst. Dit gold voor alle soorten melkconserven, zoals gecondenseerde melk, geëvaporeerde melk, melkpoeder en speciale produkten en niet minder voor consumptiemelk en consumptiemelkprodukten, waaraan de stedeling steeds grotere behoefte kreeg.

Natuurlijk is deze scheiding van werkingssfeer nimmer

absoluut geweest. Ook de coöperatieve industrie betrad na langere tijd het gebied van de melkconserven en nam deel aan de consumptiemelkvoorziening, zo goed als particuliere bedrijven boter en kaas maakten, maar dit neemt niet weg dat in hoofdzaak de ontwikkeling zich voltrok als hierboven omschreven en een accentverschuiving pas in 1946 waarneembaar wordt.

#### **Verhouding tussen particulier zuivelbedrijf en veehouder.**

Hoe was nu de verhouding van de particuliere ondernemingen t.o.v. hun melkleveranciers? Maar al te vaak werd gesuggereerd, dat deze te wensen overliet en dat de boer, in zijn verhouding tot het bedrijf dat zijn grondstof kocht, vrijwel per definitie als slachtoffer kon worden beschouwd. Hierbij werd dan bij voorkeur naar bepaalde landbouwcirisisjaren verwezen. Met nadruk moet een zodanige voorstelling van zaken van de hand worden gewezen. Van het begin der zuivelindustrie af zijn er boeren geweest, die bij de verwerking en afzet van de door hen geproduceerde grondstof betrokken wilden blijven, terwijl anderen meenden dat de fabriek niet meer behoorde tot het terrein van de boer en daarom hun melk tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden trachtten te verkopen.

Dat ook in dit laatste geval een bepaalde binding ontstond tussen boer en fabrikant, spreekt wel vanzelf, wanneer men een open oog heeft voor de gelijkgerichte belangen, welke uit het aldus geschapen economische patroon voortvloeiden. De verhouding koper/verkoper, welke gekenmerkt wordt door een grote mate van wederzijdse afhankelijkheid, niet slechts op korte doch ook op lange termijn, treft men in ons economisch leven veelvuldig aan, en werkt op zichzelf bevorderend voor een juiste afweging van belangen der partijen.

Zo heeft ook de particuliere industrie dit evenwicht weten te vinden en is er in talloze gevallen in geslaagd langdurige relaties op te bouwen met individuele of in groepsverband optredende leveranciers, relaties, welke in de praktijk volkomen bevredigend waren. Het feit alleen, dat na tachtig jaren de particuliere ondernemingsvorm in de zuivelindustrie nog steeds zo'n belangrijke plaats inneemt, toont aan dat hierdoor in een nog immer bestaande behoefte wordt voorzien.

#### **Standaardisatiebedrijven.**

Het is gedurende de tweede wereldoorlog dat de lederen der particuliere industrie versterkt worden met de standaardisatiebedrijven. De maatregel van de bezetter, dat alle melk in vetgehalte teruggebracht moest worden alvorens als consumptiemelk te worden afgeleverd, riep naast de bestaande melkinrichtingen een nieuw apparaat in het leven, dat zich voornamelijk bezighield met de leverantie aan de individuele slijters.

Het waren hier in vele gevallen melkhandelaren en grossiers, die voorheen melk van de boerderij naar de slijter verhandelden, die nu het initiatief namen tot het oprichten van fabrieken, waar de melk de noodzakelijke voorbehandeling kon ondergaan. Hoewel bescheiden opgezet, zijn vele van deze bedrijven thans uitgegroeid tot modern geoutilleerde ondernemingen van grote omvang, onmisbare schakels in de hedendaagse melkvoorziening.

#### **Gewijzigde verhoudingen na 1945.**

Daarnaast bracht de oorlog, zoals trouwens op elk terrein, niets anders dan afbraak en achteruitgang, zodat in 1945 de achterstand in onze zuivelindustrie gigantische af-

metingen had aangenomen. In de na-oorlogse jaren nu, waarin de schade hersteld en de achterstand ingelopen moest worden, doet zich een drietal factoren voor welke het herstel van de particuliere bedrijfsgroep ongunstig beïnvloeden.

#### *Verschillen in fiscaal klimaat.*

„Daar is in de eerste plaats het fiscale aspect. Vóór 1939 betaalden naamloze vennootschappen belasting over uitgekeerde winst. Coöperatieve verenigingen waren slechts belastingplichtig voor zover zij winsten reserveerden of inkomsten hadden welke niet teruggevoerd konden worden op enigerlei prestatie der leden, hetgeen in de praktijk meestal op vrijstelling van betaling neerkwam. Door invoering in 1939 van de winstbelasting, later de vennootschapsbelasting, moet de naamloze vennootschap belasting gaan betalen over de fiscaal bepaalde winst. Deze verhoging van de belastingdruk resulteerde in een ongunstiger concurrentiepositie t.o.v. de coöperatieve onderneming.

Dat deze discriminatie in de na-oorlogse jaren van opbouw en kapitaalbehoefte van nadelige invloed is geweest op de ontwikkeling van de particuliere onderneming, behoeft geen betoog. Terecht werd er dan ook gestreefd naar een zodanige wijziging, dat zich het evenwicht in belastingplicht weer zou herstellen. Uitdrukkelijk moet hierbij worden opgemerkt, dat de particuliere ondernemers niet streefden naar verslechtering van het fiscaal klimaat van de coöperatieve onderneming, maar meer in het bijzonder naar een verbetering van het hunne.

Het Ontwerp van Wet op de Vennootschapsbelasting 1960, ingediend bij de Staten-Generaal, spreekt inmiddels van een bepaalde winstsplitsing bij de coöperatie, waardoor een gedeelte van de winst belastbaar zou worden, en, wat betreft de naamloze vennootschap, over een reductie van 15 pCt. over uitgekeerde winsten. De vraag, of dit ontwerp de reis door het parlement zal halen, zal voorlopig nog wel onbeantwoord blijven.

#### *Ongelijke druk van het prijsbeleid.*

In de tweede plaats het prijsbeleid van de regering, dat, ten gevolge van de drang tot prijsstabilisatie, over het algemeen onvoldoende marge liet voor de verwerking en distributie van consumptiemelk en -produkten, die, zoals eerder opgemerkt, voornamelijk in handen lag van de particuliere industrie. Het offer dat deze groep van bedrijven als gevolg van deze, vaak onredelijke, politiek heeft moeten brengen is buitensporig groot, vooral wanneer men gaat vergelijken met de mogelijkheden welke andere takken van industrie werden gelaten.

#### *Coöperatief reveal.*

Als derde factor noemen wij de heroriëntering aan coöperatieve zijde, welke leidde tot een totaal andere aanpak van de zuivelproblematiek dan men vóór de oorlog gewend was. Veel van het conservatisme bleek na de oorlog verdwenen te zijn; een aantal nieuwe topcoöperaties saanerde het werkterrein en investeerde voor zuivelbegrippen ongekende bedragen in centrale verwerkingsbedrijven. Kortom, de coöperatie stak zich van top tot teen in nieuw gewaad. Het geld was er ook. Het garantiebeleid leverde in zijn totaliteit een aanvaardbaar inkomen voor de boer op. Er bleven uiteraard altijd wensen over, en misschien deelde de landbouw ook wel niet gelijk op met de alom heersende welvaart. Statistisch bezien was hier en daar van achterstand sprake, maar een zekere mate van welvaart als gevolg van het gevoerde beleid viel niet te ontkennen. Vandaar dan ook dat middelen vrijgemaakt konden worden voor de zuivelsector en de belegging van deze middelen voerde tot een imposant resultaat.

In een volgend artikel zal worden getracht de uitwerking van bovengenoemde drie factoren na te gaan ten einde de functie van beide bedrijfstvormen in de huidige situatie — uitgangspunt voor de rol welke ons land in het gemeenschappelijk zuivelbeleid van de E.E.G. zal spelen — ongeveer te bepalen.

Rotterdam.

J. NOORDAM.

## Europa-bladwijzer

### No. 20

#### Algemeen.

Ondanks de bestaande grote hoeveelheid literatuur betreffende speciale onderwerpen, zijn weinig boeken gepubliceerd, die het totale vlak van het recht der Europese Gemeenschappen bestrijken. Tot dusver bestonden alleen de bekende Duitse commentaren van Wohlfarth c.s. en Von der Groeben/Boeckh, en de Engelstalige handleidingen van Stein/Nicholson en Campbell/Thompson, waarop kort geleden een First Supplement is uitgekomen. Enige tijd geleden is nu ook het eerste handboek in de Franse taal verschenen, te weten het „Manuel de droit des Communautés Européennes” (Eurolibri no. 9, Stenfert Kroese/Lutzeyer/Dalloz/Giuffrè, 1962, 455 blz.), geschreven door de oud-rechter van het Hof van Justitie te Luxemburg, Nicola Catalano.

Zoals de naam van het werk reeds aangeeft, behandelt Catalano niet alleen het E.E.G.-Verdrag, maar ook de E.G.K.S.- en Euratom-Verdragen, hetgeen een groot voordeel mag heten gezien de nauwe verwantschap tussen de

juridische structuur van de drie Gemeenschappen. Het is daarom logisch, dat de schrijver zijn werk in één algemeen deel, over de kenmerken die de Gemeenschappen gemeen hebben, en in drie bijzondere delen, ieder gewijd aan de individuele aspecten van een Gemeenschap, verdeeld heeft. Belangwekkend zijn vooral zijn beschouwingen over de rechtsbronnen van de Gemeenschappen. Op talloze plaatsen in zijn boek tracht Catalano aan te tonen, dat de Europese Gemeenschappen reeds vele karakteristieken van een federale staat bevat. Soms wil hij teveel in deze richting bewijzen en dan verlaat hij het gebied van het recht om zich aan politieke beschouwingen te wijden, maar als geheel heeft hij een buitengewoon nuttig overzicht gegeven van hetgeen reeds is gedaan ter uitvoering van de Verdragen van Rome en Parijs. Het is daarom jammer, dat er zoveel onnauwkeurigheden in de tekst voorkomen. Door deze slordigheden en door het nagenoeg ontbreken van enige verwijzing naar geraadpleegde literatuur krijgt men de indruk, dat het boek met veel haast is geschreven. Het is te hopen, dat 'op dit punt in nieuwe drukken meer zorg

zal worden besteed. Dit zou zeker de praktische waarde van het boek zeer vergroten.

Een andere publikatie van algemene aard is de nieuwe handleiding over de E.G.K.S. van de hand van *Raymond Prieur*: „La Communauté européenne du Charbon et de l'Acier - Activité et Evolution” (éd. Montchrestien, 1963, 496 blz.). Sinds de voortreffelijke studies van Paul Reuter („La C.E.C.A.”, dat tien jaar geleden verscheen) en Diebold („The Schuman Plan”) van 1958, bevat dit de eerste uitvoerige analyse van de activiteiten van deze Gemeenschap. Speciale aandacht is besteed aan het economisch beleid van de Hoge Autoriteit op verschillende gebieden en de wijze waarop de jurisprudentie van het Hof van Justitie heeft bijgedragen tot de ontwikkeling van het E.G.K.S.-recht.

Van groot belang voor een beter begrip van de betrekkingen van de Gemeenschappen met derde landen is de lezingen-cyclus die *Pierre Pescatore* in 1961 voor de Haagse Academie van Internationaal Recht heeft gehouden, getiteld: „Les relations extérieures des communautés européennes” (Recueil des Cours, 1961, T. II, blz. 1-244, Sijthoff 1962). De schrijver, die zelf als ambtenaar bij het Luxemburgse Ministerie van Buitenlandse Zaken nauw betrokken is geweest bij de opstelling van de Verdragen van Rome, neemt impliciet een standpunt in met betrekking tot de huidige controverse binnen de E.E.G., wanneer hij zich in zijn inleiding ten doel stelt om een uiteenzetting te geven van de juridische instrumenten waarmee een „open-door policy” van de Europese Economische Gemeenschap kan worden tot stand gebracht.

Na in een eerste deel de achtergrond van de taak en bevoegdheden van de Gemeenschappen te hebben geschetst (waarbij hij uitdrukkelijk de analogie met een federale staat verwerpt), behandelt *Pescatore* achtereenvolgens de totstandkoming van de noodzakelijke gemeenschappelijke handelspolitiek, de internationale rechtspersoonlijkheid en de rol van de organen der Gemeenschappen bij het sluiten van verschillende soorten van overeenkomsten met derde staten. Ook het effect van deze overeenkomsten voor de Gemeenschappen en voor de lid-staten afzonderlijk wordt aan een analyse onderworpen. Aparte voorwerpen van onderzoek vormen de associatie-overeenkomsten. Tenslotte passeren het recht van legatie van de Gemeenschappen, de regeling van internationale geschillen en de internationale aansprakelijkheid van de Gemeenschap de revue.

Dat de problemen van Engelslands toetreding tot de E.E.G. niet uitsluitend van economische en politieke aard zijn, blijkt uit een bijdrage van *P. B. Keenan* in *Public Law* (1962, blz. 327-343) betreffende „Some legal consequences of Britain's entry into the European Common Market”. Daarin behandelt *Keenan* vooral het probleem van de incorporatie van het Verdrag van Rome en de daarop steunende gemeenschapshandelingen in het Engelse recht. Ook besteedt hij aandacht aan de verhouding tussen de Engelse rechterlijke macht en het Gemeenschapshof in Luxemburg en het probleem van de onderlinge aanpassing van wetgevingen. Soortgelijke kwesties worden aangesneden door *D. G. Valentine* in de *Journal of Common Market Studies* (1962, blz. 180-186). Vanuit een wijder gezichtsveld schrijft *Ignaz Seidl-Hohenveldern* over „The transformation or adoption of international law into municipal law” (*International and Comparative Law Quarterly*, 1963, blz. 88-124), waarin hij de transformatie van volkenrecht in het nationale recht van Oostenrijk, Frankrijk, Duitsland, Italië en Nederland nader beschouwt.

Het tweede lustrumnummer van *Sociaal-Economische Wetgeving* (december 1962) is geheel gevuld met bijdragen over de aanrakingsvlakken van het communautaire recht en verschillende andere rechtsgebieden. Vijf autoriteiten uit België en Nederland hebben artikelen voor dit nummer geschreven. *François Rigaux* en *Prof. G. van Hecke* hebben de verhouding tussen communautair recht en resp. het volkenrecht en het internationale privaatrecht onder de loep genomen. De bijdrage van *Prof. Mulder* betreft het Europees recht en het internationaal strafrecht, *Mr. J. Mertens de Wilmars* geeft een beschouwing over de verhouding tussen het recht der Gemeenschappen en de beginselen van administratief recht, terwijl *Prof. Samkalden* tenslotte de constitutionele aspecten van de Gemeenschappen tegen de achtergrond van vijf jaar ervaring met het quasi-parlementaire systeem dat in de Verdragen is neergelegd voor zijn rekening neemt.

In het september/oktober-nummer van de *Revue du Droit Public et de la Science Politique* (1962, blz. 873-930) is het eerste deel opgenomen van het bijzonder nuttige overzicht van de jurisprudentie van het Hof van Justitie, dat de Franse jurist *Jean Breban* heeft opgesteld. Het eerste deel behandelt de algemene beginselen waarvan het Hof uitgaat, terwijl het tweede deel, dat in de aflevering van november/december zal verschijnen, gewijd zal zijn aan de verschillende beroepsmogelijkheden voor het Hof krachtens de Verdragen van Parijs en Rome. De door *Breban* gevolgde methode is te vergelijken met die welke is toegepast in het reeds enige jaren geleden verschenen overzicht van de jurisprudentie in de Belgische *Chronique de Politique Etrangère* (1960, no. 3).

Het *Oesterreichischer Zeitschrift für öffentliches Recht* (1962, blz. 332-344) bevat een bijdrage van *Prof. A. Migliazza* over „La jurisprudence de la Cour de Justice des Communautés européennes et le problème des sources du droit”. De schrijver wijst daarin o.a. op de grote vrijheid die het Hof heeft bij de interpretatie van de voornaamste rechtsbron, nl. de Verdragen zelf.

#### Kartelrecht.

Op het gebied van het Europees kartelrecht moet allereerst worden gewezen op het bijzonder belangwekkende commentaar, dat sinds het november-nummer van vorig jaar in afleveringen in *Wirtschaft und Wettbewerb* verschijnt onder de titel „Das Wettbewerbsrecht der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft”. Dit artikelsgewijze commentaar op de bepalingen van het Verdrag en de uitvoeringsverordeningen is geschreven onder verantwoordelijkheid van *Arved Deringer*, de Duitse specialist in het mededingingsrecht. Het oktober-nummer van dit tijdschrift bevat een bijdrage van *Ernst Wolf* (1962, blz. 645-661), waarin deze een poging doet de vraag op te helderen welke overeenkomsten volgens art. 85 (1) E.E.G. verboden zijn. Zijn uitgangspunt is het Amerikaanse kartelrecht, dat naar zijn mening van het grootste gewicht is voor het begrip van de filosofie die aan de mededingingsregels van het E.E.G.-Verdrag ten grondslag ligt. Hij staat toepassing van de Amerikaanse „rule of reason” voor, volgens welke regel alleen die kartels verboden zijn, die de tussenstaatse handel ongunstig beïnvloeden. *Wolf* schrijft eveneens over dit onderwerp in *Jurisclasseur Périodique* (no. 41, 10 oktober 1962).

In de *Neue Juristische Wochenschrift* (1962, blz. 1937-1942) uit *Karl Droste* scherpe kritiek op de vele onduidelijk-

heden in de eerste kartelverordening. Veel van deze kritiek is nogal gezocht en getuigt van weinig begrip voor de kartelautoriteiten in Brussel. Zijn raad aan ondernemers met kartelafspraken is om niet te veel te riskeren en afspraken die onder de aanmeldingsplichtige regelingen vallen ook inderdaad aan te melden, omdat men rekening moet houden met een „ungünstigen Auslegung”. De korte bijdrage van *Y. Loussouarn* in de *Revue Trimestrielle de Droit Commercial* (1962, blz. 529-534) behandelt slechts twee aspecten van de kartelverordening: allereerst de vraag of een controle *a priori* of *a posteriori* op handelsafspraken nodig is en de in verordening no. 17 getroffen regeling, daarnaast de voorwaarden waarop een actie bij het Hof te Luxemburg kan worden ingesteld in het licht van de uitspraak in de Bosch-zaak van 6 april 1962.

Art. 37 (1) van het E.E.G.-Verdrag bepaalt, dat de lidstaten hun nationale handelsmonopolies geleidelijk moeten aanpassen om te verzekeren, dat aan het einde van de overgangperiode iedere discriminatie tussen de onderdanen van de lidstaten, wat betreft de voorwaarden van de voorziening en afzet, is uitgesloten. In een kort artikel in *Wirtschaft und Wettbewerb* (1963, blz. 107-111) gaat *Werner Nissen* de discriminaties na die moeten worden opgeheven. Hij komt tot de conclusie, dat art. 37 in feite een algeheel verbod van handelsmonopolies van de staat bevat, aangezien de meest essentiële functies van deze monopolies daardoor worden verboden.

Voor hen, die in het bijzonder belang stellen in de ontwikkeling van het industriële eigendomsrecht, is het november/december-nummer 1962, no. 11/12 van *Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht* (GRUR), *Auslands- und Internationaler Teil*, een voortreffelijke bron van studie en documentatie. Het is gewijd aan drie Europese octrooi-ontwerpen. In de eerste plaats het voorontwerp van een Europees octrooirecht, dat gereed gemaakt is door een werkgroep van octrooideskundigen en in november 1962 door de E.E.G.-Commissie en de lidstaten is gepubliceerd. De tekst van het ontwerp — dat op verschillende plaatsen alternatieve oplossingen inhoudt — telt 217 artikelen en bevat niet slechts materieel octrooirecht, maar ook institutionele voorzieningen voor het op te richten Europees octrooibureau, procedurevoorschriften met betrekking tot de verkrijging van een octrooi en regelingen omtrent de verhouding van Europese en nationale octrooien en de bescherming van het Europese octrooi. De tekst is met een inhoudsopgave afgedrukt. Veel korter is het 12 artikelen tellende ontwerp over de unificatie van bepaalde onderdelen van materieel octrooirecht, dat in de Raad van Europa is ontstaan. Ook deze tekst is afgedrukt en *Dr. Klaus Pfanner* (Bonn) wijdt er een beschouwing aan waarin hij tevens gelegenheid vindt te laten zien hoezeer de Straatsburgse en de Brusselse bepalingen van materieel recht overeenstemmen. Deze overeenstemming geldt trouwens ook het derde ontwerp, het Scandinavische voorstel voor een uniforme octrooiwet. Dit is het enige van de drie ontwerpen, dat met een uitvoerige officiële toelichting is opgenomen. Bovendien bevat het nummer een artikel van de Zweedse deskundige *Von Zweigbergk*, dat echter jammer genoeg geen rekening kon houden met de tekst van het Brusselse ontwerp en in zijn vergelijkende opmerkingen dus alleen het Straatsburgse ontwerp betreft. Een voortreffelijke samenvatting van de hoofdlijnen der drie ontwerpen wordt gegeven door *Prof. Ulmer* (München) in het eerste artikel van dit bijzonder belangwekkende nummer.

#### Dienstenverkeer.

Het aantal studies, dat het effect van de Gemeenschappelijke Markt voor één bedrijfstak of industrie analyseert, neemt steeds toe. *Der Volkswirt* van 30 november 1962 (no. 48) bevat een supplement onder de titel „Versicherungswirtschaft und Gemeinsamer Markt”. Daarin wijst *Ulrich Kuhn* op de bijzondere betekenis van de vrijheid van vestiging voor het verzekeringswezen, aangezien pas door het bestaan van deze vrijheid het vrij verkeer van diensten effectief zal kunnen worden. Het is immers zo, dat in de praktijk het directe verzekeringswezen in het buitenland slechts kan verzekeren door middel van een eigen vestiging of agentschap. De artt. 52 e.v. zijn volledig van toepassing op deze bedrijfstak, maar vanwege het speciale karakter van het verzekeringswezen is voor deze bedrijfstak in het Algemeen Programma voor de vrijheid van vestiging een apart tijdschema opgenomen. Op basis van het onderscheid in dit programma tussen herverzekering, levensverzekering en directe verzekering, geeft de auteur de desiderata voor de vrijheid van vestiging in deze sector aan. *Martin Herzog* richt zich in deze zelfde bijlage op het vrij verkeer van diensten. Hij wijst er terecht op, dat ook na afloop van de overgangperiode nog beperkingen op grond van de artt. 60 lid 3, 55 en 56 jo. 66 kunnen blijven bestaan. Op het gebied van de herverzekering is een algehele vrijheid reeds bijna verwezenlijkt. Bij de bespreking van de beperkingen die er t.a.v. de directe verzekeringen bestaan, maakt hij het voor de hand liggende onderscheid tussen de nationale (bijv. verplichte verzekeringen) en de tussenstaatse beperkingen.

#### Belastingen.

De derde aflevering van het in de Duitse en Franse taal verschijnende driemaandelijks tijdschrift *La Fiscalité du Marché Commun/Europäische Steuerzeitung* bevat een korte weergave van de Commissie-voorstellen inzake harmonisatie van omzetbelasting, alsmede één overzicht van de Luxemburgse fiscale wetgeving en de moeilijkheden die zich zullen voordoen om tot aanpassing in het kader van de E.E.G. te komen. Over het eerste onderwerp heeft *Prof. Mr. K. V. Antal* een artikel geschreven in *S.E.W. Nederland/Bénelux/Europa* van januari 1963 (blz. 1-18).

#### Gemeenschappelijke handelspolitiek.

De gemeenschappelijke handelspolitiek in de E.E.G. is een van de terreinen van het Verdrag, waarvoor het positieve recht niet in de tekst kan worden gevonden, maar pas in de uitwerking der verdragsbepalingen geleidelijk groeit. In de artt. 110 tot 116 zijn de doelstellingen aangegeven: een gemeenschappelijke handelspolitiek na afloop van de overgangperiode (art. 111 (1); art. 113 (1)) en gezamenlijk optreden in internationale economische organisaties (art. 116). Bovendien is aangegeven welke procedures in het algemeen moeten worden gevolgd om dit doel te bereiken en welke bevoegdheden de instellingen van de Gemeenschap daarbij hebben. Zolang aan deze bepalingen echter nog geen uitwerking was gegeven, waren de lidstaten nog vrij in de regelingen van hun handelsbetrekkingen mits zij zich maar hielden aan de algemene verplichtingen om de verwezenlijking van de doelstellingen van het Verdrag niet te bemoeilijken (art. 5). De eerste uitwerking kwam tot stand toen de Raad op 20 juli 1960 op voorstel van de Commissie een clausule aanvaardde, die de lidstaten in hun handelsovereenkomsten met derde landen zouden opnemen, opdat deze overeenkomsten zo nodig aan de ontwikkeling van



de gemeenschappelijke handelspolitiek konden worden aangepast (Vierde Algemeen Verslag § 192). De volgende uitwerking kreeg haar beslag op 9 oktober 1961 toen de Raad op voorstel van de Commissie „twee nieuwe belangrijke beschikkingen voor de ontwikkeling van de bilaterale handelsbetrekkingen” vaststelde (Vijfde Algemeen Verslag § 202).

Aan deze twee beschikkingen wijdde Dr. Krämer instructieve beschouwingen in het *Jahrbuch für Internationales Recht* (Bd. 10, 1961/1962, blz. 255-263). De eerste beschikking schept voor de lid-staten een plicht tot inlichting van de Commissie en van de andere lid-staten betreffende alle in het komende kwartaal vallende eventueel stilziggende termijnverlengingen. Naast deze inlichtingsplicht staat dan de verplichting tot het voeren van overleg, indien de Commissie of een der andere lid-staten voorstelt een der gemelde onderwerpen op een lijst van voorafgaande consultatie te plaatsen. De inlichtings- en consultatieverplichting ziet niet alleen op te voeren onderhandelingen maar ook op unilaterale maatregelen inzake tarieven of kwantitatieve restricties jegens derde landen. Hoezeer door deze beschikking de onderhandelingsvrijheid der lid-staten aan banden wordt gelegd, toch bevat de beschikking geen enkele bepaling omtrent de inhoud van hetgeen een lid-staat in een bilaterale handelsovereenkomst met een derde staat mag opnemen.

Met het oog daarop is de tweede beschikking van 9 oktober 1961 van belang. Daarin worden namelijk bindende voorschriften gegeven omtrent de looptijd van met derde landen af te sluiten overeenkomsten. Hoofdbeginsel is: geen langere looptijd dan de duur van de overgangperiode. Doen zich bij de toepassing moeilijkheden voor, dan kan de Raad deze op voorstel van de Commissie regelen. De beschikking bepaalt daarenboven dat handelsovereenkomsten (art. 1), waarin niet de E.E.G.-clausule voorkomt en die evenmin een mogelijkheid tot jaarlijkse opzegging bevatten, voor niet langer dan een jaar mogen worden aangegaan (art. 2). Deze bepalingen gelden echter alleen nieuwe handelsovereenkomsten; voor de bestaande is een onderzoek door de Commissie voorgeschreven, dat vóór 1 januari 1966 moet zijn voltooid en dat bedoelt te bevorderen, dat ze de totstandkoming van de gemeenschapshandelspolitiek niet belemmeren (art. 3). Voor nieuwe en oude overeenkomsten geldt de plicht der lid-staten wat betreft de synchronisering van de looptijd der handelsovereenkomsten met de invoering van de gemeenschappelijke handelspolitiek. Deze synchronisatie geschiedt in overleg met de Commissie en zij stelt ook de Raad van de resultaten in kennis (art. 4).

Dr. Krämer wijst er terecht op, dat beide beschikkingen voorbeelden zijn van regelingen die eerst door de werking van het Verdrag mogelijk werden. „In den Jahren 1956 und 1957 konnte man nicht hoffen die Staaten würden ihre Hoheitsrechte in so weitem Umfange aufgeben”. Sindsdien ging de ontwikkeling nog verder. Na de door Dr. Kramer besproken beschikkingen legde de Commissie op 24 maart 1962 een tweede memorandum over de gemeenschappelijke handelspolitiek aan de Raad voor (Vijfde Algemeen Verslag § 200). Dit memorandum leidde tot een beschikking van de Raad van 25 september 1962 (Publ. Bl. 1962, blz. 2353). Deze beschikking bevat een werkprogramma met betrekking tot kwantitatieve restricties, dumping, subsidies door derde landen en exportbevordering door de lid-staten. Het overleg met de Commissie en de lid-staten krijgt dienengevolge nog meer inhoud. Dat de Raad de besluiten

over de goedkeuring van akkoorden met derde landen over het gemeenschappelijk buitentarief — het resultaat van de onderhandelingen in het G.A.T.T. na 1960 — niet publiceerde evenmin als de desbetreffende akkoorden, is door Mr. H. H. Maas in *S.E.W.*, november 1962, blz. 603, terecht gekritiseerd. Daardoor is de uitwerking van hetgeen bereikt werd aan het gezicht onttrokken.

EUROPA-INSTITUUT  
van de Rijksuniversiteit te Leiden.

EUROPA-INSTITUUT  
van de Universiteit van Amsterdam.

## BOEKBESPREKING

Dr. A. C. R. Dreesmann: *Evolutie en expansie*; een onderzoek naar de samenhang van vorm, functie en handelspolitiek in de detailhandel, inzonderheid bij het grootbedrijf. Deel I en II. Diss. Amsterdam, H.E. Stenfert Kroese N.V., Leiden 1963, 910 blz., f. 65.

Een dissertatie van deze omvang (ruim 900 blz.) is geen weekeinde lectuur en dus is het gewenst een boekbespreking te beginnen met de vraag, voor wie deze studie nuttig kan zijn en hoe dit boek gelezen dient te worden. De ondertitel geeft daarbij enige steun. De studie handelt over functie en vorm van de detailhandel. In de studie zelve en wel in deel I staat terecht de functie voorop. De handelsfunctie is gelegen in het overbruggen van verhoudingsverschillen in de voortstuwing en wel door koop en verkoop. Wij zouden dit ook kunnen omschrijven als het door koop en verkoop aanpassen van de voorwaarden waarop door de aanbieder rationeel verkocht kan worden aan de voorwaarden waarop de afnemer rationeel kan kopen. Uit deze functie volgen dan zowel de taken als de vormen. Primair is dus de functie, secundair zijn de vormen.

Toch zien wij in het vooropstellen van de vorm in de ondertitel geen onnauwkeurigheid. De studie ontleent namelijk o.i. in het bijzonder haar waarde aan de zeer uitvoerige beschrijving van de vormen waarin de detailhandel wordt en werd uitgeoefend. Ware het niet dat deze vormrijkdom bij wijze van spreken oneindig gevarieerd is, dan zouden wij kunnen zeggen dat Dr. Dreesmann een uitputtende weergave van deze vormrijkdom geeft. Dit verklaart en rechtvaardigt de omvang van deze dissertatie. Het materiaal wordt voor de lezer deels toegankelijk gemaakt door de uitvoerige inhoudsopgave en verder en in het bijzonder door een 43 bladzijden groot register. Voor ieder die zich met de vormen, waarin de detailhandel wordt uitgeoefend, interesseert, is de studie van Dr. Dreesmann een belangrijke aanwinst.

Dit naast elkaar voorkomen van vele vormen vinden wij in alle westerse landen en minstens reeds een eeuw. Dit roept direct de theoretische vraag op hoe dit mogelijk is. Dreesmann wijst erop dat „steeds opnieuw jonge en „atletisch gebouwde” detailhandelsvormen tot leven worden gewekt, om vervolgens in de estafetteloop van de concurrentie de fakkel van de prijsverlagingen over te nemen van oudere en wat meer „gezette” vormen”. Maar deze laatste blijven, zij het na enige aanpassing, bestaan. Dreesmann geeft voor dit verschijnsel wel aanknopingspunten voor een theoretische verklaring, nl. de grote verscheidenheid van prestaties van de detailhandel (grote verscheidenheid van „netto pakketten prestaties”), maar voor zover wij kunnen zien geen gesloten theoretische verklaring. In het algemeen trouwens is Dreesmann er o.i. niet in geslaagd om de theoretische „samenhang van vorm, functie en prijs-

politiek" duidelijk te maken. Het beschrijvende gedeelte, dat overigens het grootste is, staat dan ook o.i. op een duidelijk hoger peil dan het theoretisch-analytische. Wij mogen een even diepe en brede behandeling van de theorie ook niet als eis stellen, want dat zou een onmogelijke opgave zijn.

De verleiding is groot om met Dr. Dreesmann over vraagstukken, met een sterk theoretische kant, te gaan discussiëren, bijv. over het vraagstuk van de vaste prijs. Maar dit zou buiten het kader van deze boekbespreking gaan, die tot doel heeft belangstelling voor deze studie te

wekken en de toekomstige lezer duidelijk te maken wat hij wel en wat hij er niet van mag verwachten. Samenvattend: deze studie is een belangrijke uitbreiding van de literatuur over de detailhandel.

Amsterdam.

Prof. Dr. W. J. VAN DE WOESTIJNE.

## GELD- EN KAPITAALMARKT

### Geldmarkt.

In de laatste weken bepalen de mutaties in de bankpapiercirculatie en het betalingsverkeer van de schatkist

grotendeels de gang van zaken op de geldmarkt. In de 10 juni geëindigde periode kromp de bankbiljettenomloop met ruim f. 200 mln. in. Veel baat hadden de banken niet van het haar toestromende geld, want het grootste deel moesten zij gebruiken om de netto-betaling aan de staat te financieren. Het restant diende ter versterking van de bankkassen. Hierin schuilt een bewust beleid omdat 13 juni de storting op de staatslening, hetgeen ca. f. 300 mln. vergde, moest plaatsvinden. Deze storting heeft de geldovervloed op de markt wel doen verminderen, doch deze bleef ruim. De daggeldrente werd dan ook op 1 pCt. gehandhaafd.

### Kapitaalmarkt.

In de afgelopen week zijn opnieuw enkele emissies ter kennis van het publiek gebracht. Door middel van een „introdactie door emissie” zoekt de Chemische Industrie Syrnas gegadigden voor f. 1,67 mln. niet royeerbare certificaten, die te zijner tijd in de notering zullen worden opgenomen. De Drentsch-Overijselsche Houthandel gaat f. 810.000  $4\frac{3}{4}$  pCt. 15-jarige in aandelen converteerbare obligaties uitgeven.

De activiteiten op de binnenlandse emissiemarkt hebben in mei geleid tot plaatsing van f. 109 mln., waarvan f. 104 mln. obligaties. De Bank voor Nederlandsche Gemeenten met haar lening van f. 99,5 mln. nam hierbij het leeuwedeel voor haar rekening.

De voormalige Herstelbank, thans Nationale Investeringsbank — het wetsontwerp tot wijziging van de



de

## COÖPERATIEVE CENTRALE RAIFFEISEN-BANK

zoekt ter versterking van de leiding van de Economische Afdeling een

### financieel- economisch medewerker

wiens voornaamste taak zal bestaan uit het geven van voorlichting aan de directie en hoofden van bedrijfsafdelingen.

Vereisten voor deze functie zijn een doctoraal examen economie en voorts een goed schriftelijk uitdrukingsvermogen, Leeftijd niet ouder dan ca. 30 jaar.

Schriftelijke sollicitaties te richten aan de Afdeling  
Personeelszaken, St. Jacobsstraat 30, Utrecht.



grondslagen van deze instelling is kortgeleden door de Eerste Kamer zonder hoofdelijke stemming goedgekeurd — gaat zich op het gebied van de financieringskredieten begeven. Deze financieringsvorm met de merkwaardige naam — elk krediet dient immers tot financiering — kan men beschouwen als een verdere ontwikkeling van het middellange exportkrediet. Dit laatste is een krediet dat in eerste instantie door de leverancier van meestal kapitaal-goederen aan zijn afnemer wordt verstrekt. Veelal wordt het krediet direct naar de Export Financiering Maatschappij of de banken, waarvan er twee een speciale dochterinstelling inschakelen, overgeheveld. In vele gevallen moest een kredietverzekering worden gesloten. Bij een financieringskrediet geeft de kredietinstelling zelf rechtstreeks een lening aan de buitenlandse afnemer onder garantie van de staat.

Andere landen waren Nederland in deze richting reeds voorgegaan, waarbij een samenwerking tussen verschillende instellingen tot stand is gekomen, waarin de Wereldbank een leidende rol speelt. Er is nu bekend gemaakt dat de Investeringsbank meedoet met een lening aan Nigeria, waarbij haar aandeel f. 20 mln. bedraagt.

Indexcijfers aandelen. (1953 = 100)	28 dec. 1962	H. & L. 1963	7 juni 1963	14 juni 1963
Algemeen .....	345	399 — 346	395	390
Intern. concerns .....	464	554 — 463	546	537
Industrie .....	319	358 — 321	355	352
Scheepvaart .....	134	153 — 135.	150	149
Banken .....	257	261 — 232	251	252
Handel enz. ....	150	162 — 149	159	157

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

Aandelenkoersen.			
Kon. Petroleum .....	f. 157	f. 170,80	f. 165,50
Philips G.B. ....	f. 139	f. 167,70	f. 167,30
Unilever .....	f. 138,40	f. 175,70	f. 176,10
A.K.U. ....	401½	474	479
Hoogovens, n.r.c. ....	558	612	609
Kon. Zout-Ketjen, n.r.c. ....	723	810	813
Zwanenberg-Organon .....	909¾	958	958
Van Gelder Zn .....	244	256	250½
Amsterdamsche Bank .....	390	397	399¾
Robeco .....	f. 208	f. 225	f. 224
New York.			
Dow Jones Industrials .....	652	722	722
Rentestand.			
Langl. staatsobl. a) .....	4,24	4,24	4,25
Aand.: internationalen a) .....	3,20		3,11
lokale a) .....	3,86		3,50
Disconto driemaands schatkist- papier .....	2	1½	1½

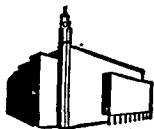
a) Bron: Veertiendaags Beursoverzicht Amsterdamsche Bank.

C. D. JONGMAN.

**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!



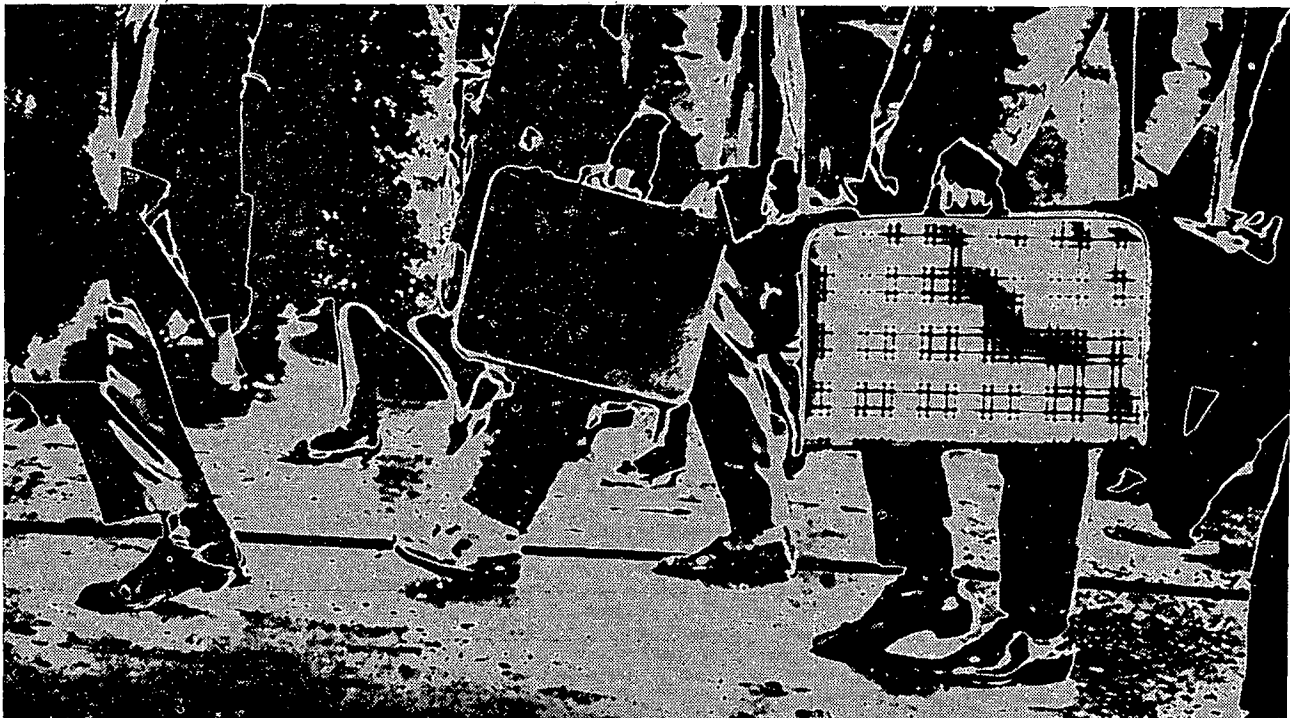
### GECONSOLIDEERDE MAANDSTAAT (IN GULDENS) PER 31 MEI 1963

	vorig jaar *	31 mei 1963		vorig jaar *	31 mei 1963
<b>DEBET</b>			<b>CREDIT</b>		
Kas, kassiers en daggeldleningen	f 192.853.654	f 144.557.768	Kapitaal	f 90.010.000	f 90.010.000
Nederlands schatkistpapier	f 505.768.625	f 572.349.318	Reservefonds	f 75.000.000	f 80.000.000
Ander overheidspapier	f 41.768.811	f 63.428.906	Consolidatiereserve deelnemingen	f 15.254.000	f 16.725.000
Wissels	f 48.795.618	f 51.276.455	Leningen opgenomen door dochterondernemingen (en 3% Deposito-obligatiën per 1962 **)	f 131.735.000	f 136.305.000
Bankiers in binnen- en buitenland	f 348.958.518	f 311.542.482	A.B.-renteboekjes	f 272.618.951	f 333.070.257
Effecten en syndicaten	f 121.275.076	f 137.797.964	Deposito's op termijn	f 591.563.226	f 576.300.745
Prolongatiën en voorschotten tegen effecten	f 125.139.874	f 125.548.162	Crediteuren	f 1.494.172.033	f 1.537.956.636
Debiteuren	f 1.364.774.427	f 1.431.311.943	Geaccepteerde wissels	f 31.397.183	f 35.879.376
Deelnemingen (incl. voorschotten)	f 47.045.508	f 50.671.429	Door derden geaccepteerd	f 241.741	f 999.790
Gebouwen	f 1	f 1	Overlopende saldi en andere rekeningen	f 94.387.978	f 81.237.624
	f 2.796.380.112	f 2.888.484.428		f 2.796.380.112	f 2.888.484.428

\* Voor de cijfers 1962 heeft een aanpassing plaatsgevonden aan de wijze van opstelling van de cijfers 1963.

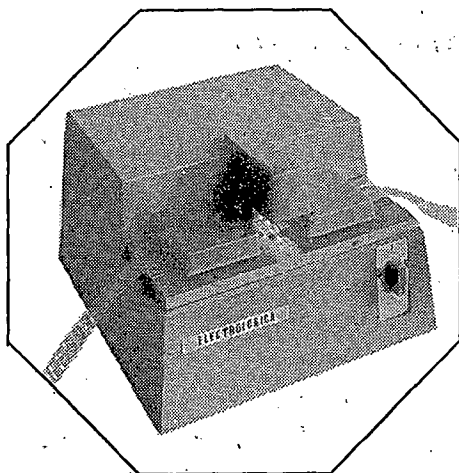
\*\* afgelost per 15 november 1962

# AMSTERDAMSCH E BANK



## EEN TOEPASSING VAN DE NEDERLANDSE COMPUTER

# X1



### N.V. ELECTROLOGICA

Stadhoudersplantsoen 214  
Postbus 207  
's-Gravenhage  
tel. 070 - 514641

# X1

KLASSE	I	II	III	IV
1	12	232	2491	44
	88	511	4017	55
2	32	1100	312	91
	66	1830	906	116
3	1	-	3	2
	14	-	6	6
4	3	11	28	2
	13	16	135	7
5	35	115	324	14
	74	318	618	
6	2	14		
	7			

Met haar nieuwe ponsbandlezer EL 1000 heeft Electrologica een uiterst snel en betrouwbaar invoerorgaan voor haar elektronische reken- en administratiemachine ontwikkeld. Een voorbeeld van zijn nut: Een grote gemeente in ons land legt voor iedere hotelgast ● HET HOTELNUMMER ● DE DAGEN VAN AANKOMST EN VERTREK ● HET LAND VAN HERKOMST in 10 symbolen in ponsband vast. De EL 1000 leest in één seconde de ponsingen voor 80 hotelgasten.

De X1, die in één seconde 15000 optellingen kan uitvoeren, telt het aantal gasten en overnachtingen. Zij rangschikt deze naar landen van herkomst en hotelklassen. Alle telresultaten drukt zij in een staat af.

Een simpel voorbeeld, maar.....  
OOK U KUNT VOOR EEN GOEDE BEDRIJFS-  
VOERING NIET ZONDER STATISTIEKEN (ook al  
hebt u zelf geen X1). PONSBANDEN - DIE WEINIG  
KOSTEN - WORDEN IN STEEDS MEER ADMINI-  
STRATIES TOEGEPAST.

De EL 1000 leest in een seconde 1000 symbolen in 5-, 7- of 8-gats ponsband en brengt de op volle snelheid - 2.5 m/sec. - lopende band binnen 2 mm tot stilstand.

# DE TWENTSCHE BANK N.V.

en geaffilieerde binnenlandse financiële instellingen

*Gecombineerde maandstaat op 31 mei*

	1963	1962
Kas, kassiers en daggeldleningen . . . . .	f 90.441.000	f 207.286.000
Nederlands schatkistpapier . . . . .	402.200.000	362.300.000
Ander overheidspapier . . . . .	157.984.000	107.413.000
Wissels . . . . .	28.644.000	15.956.000
Bankiers in binnen- en buitenland . . . . .	209.751.000	90.389.000
Effecten, syndicaten en waarden . . . . .	76.895.000	80.070.000
Prolongaties en voorschotten tegen effecten . . . . .	59.801.000	64.349.000
Debiteuren . . . . .	859.746.000	809.098.000
Deelnemingen (incl. voorschotten) . . . . .	4.116.000	4.014.000
Gebouwen . . . . .	5.000.000	5.000.000
	<u>f 1.894.578.000</u>	<u>f 1.745.875.000</u>

	1963	1962
Kapitaal . . . . .	f 60.500.000	f 55.000.000
Reserve . . . . .	50.000.000	41.000.000
Leningen . . . . .	42.563.000	46.430.000
Deposito's op termijn . . . . .	458.552.000	406.590.000
Spaargelden . . . . .	342.440.000	296.670.000
Crediteuren . . . . .	893.409.000	846.245.000
Geaccepteerde wissels . . . . .	1.361.000	554.000
Kassiers en genomen daggeldleningen . . . . .	—	2.000.000
Overlopende saldi en andere rekeningen . . . . .	45.753.000	51.386.000
	<u>f 1.894.578.000</u>	<u>f 1.745.875.000</u>

## DE TWENTSCHE BANK

# BUDGET KREDIET

*voor particulieren*

### ENKELE BIJZONDERHEDEN:

- Budget Kredieten worden verstrekt in vaste bedragen van f 8.000, f 9.000, f 10.000, f 11.000 of f 12.000, afhankelijk van het inkomen.
- Niet opzegbaar van de zijde van de bank.
- Geen onderpand of andere zekerheid vereist.
- Kwijtschelding bij overlijden.
- Schriftelijke, desgewenst mondelinge, behandeling van de aanvraag, naar keuze bij kantoor in of nabij woonplaats, of bij hoofdkantoor te Amsterdam.
- Jaarinkomen van de leningnemer, na aftrek van inkomstenbelasting tenminste f 16.000.
- Maximum leeftijd 55 jaar.
- Looptijd 4 jaar.
- Aflossing in 16 gelijke 3-maandelijkse termijnen.
- Rente 6% per jaar.
- Eenmalige afsluitprovisie van 1% over het gehele bedrag; behandelingsprovisie van ¼ % over het nog verschuldigde bedrag bij de aanvang van iedere volgende 3-maandelijkse termijn.

De brochure „Budget Krediet voor particulieren” is bij alle kantoren van DE TWENTSCHE BANK en VAN MIERLO EN ZOON verkrijgbaar of wordt U op verzoek gaarne toegezonden door De Twentsche Bank, Postbus 407 te Amsterdam.



Sluit uw verzekering bij de



**Algemeene Friesche Levensverzekering-Maatschappij**

VEREENIGING VAN LEVENSVZERZEKERING EN LIJFRENTTE

„De Groot-Noordhollandsche van 1845”

**Algemeene Friesche Brandverzekering-Maatschappij N.V.**



LEEWARDEN, BURMANIAHUIS

AMSTERDAM, VAN BRIENENHUIS

ROTTERDAM - DEN HAAG - UTRECHT - GRONINGEN - HENGELO - HAARLEM - ARNHEM

EEN HALVE EEUW

1913 - 1963

in het centrum van Friesland's  
agrarische handel en industrie.

**GROOTSTE PROVINCIALE BANKINSTELLING**

Balanstotaal: f 121.000.000,-

Reserves: f 6.300.000,-

**COÖP. ZUIVEL-BANK**

Leeuwarden