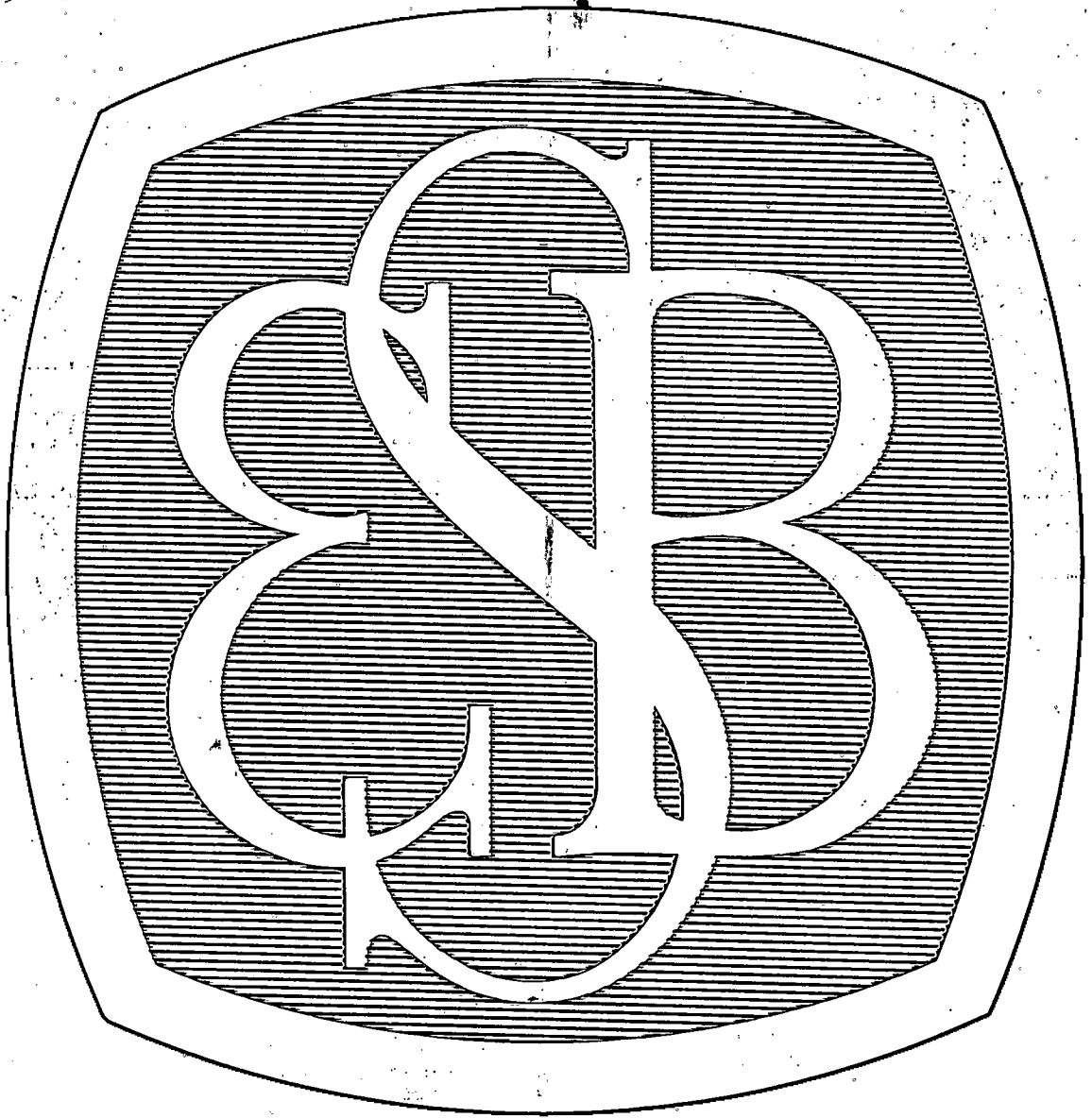


ref. 710  
A 2

Tm

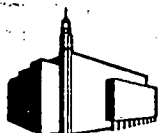


# Economisch - Statistische Berichten

48e JAARGANG - 31 JULI 1963 - No. 2399



COLLECTIEVE  
PENSIOEN-VERZEKERING



AMSTERDAMSCH  
BANK  
vraagt

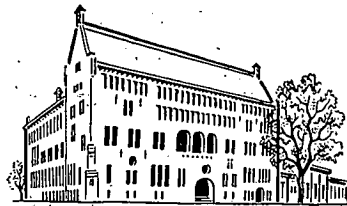
jonge  
economen  
en  
juristen

die na een 2-jarige opleiding op de Hoofdbank te Amsterdam in aanmerking wenssen te komen voor een leidinggevende functie op een onzer bijkantoren.

Nadere inlichtingen worden na schriftelijk contact gaarne verstrekt. Sollicitaties aan: Amsterdamsche Bank, afdeling Personeelzaken, Herengracht 595, Amsterdam.

**AMSTERDAMSCH BANK**

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

Bankiers: *R. Mees en Zoonen, 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: 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.

# Naar een trendwijziging van grondstoffenprijzen?

In het vorig artikel <sup>1)</sup> werd ingegaan op de ontwikkeling van de grondstoffenprijzen op de lange termijn. Deze prijzen bleken in 1961/1962 volgens de gebruikte voorstellingswijze niet abnormaal hoog of laag te zijn. Het probleem bleef echter of de recente stijgingen op de wereldmarkten de voorbode waren van een trendwijziging.

De wereldmarktnoteringen zijn snel beschikbaar in tegenstelling tot de gegevens, die bij de beschouwing op de lange termijn werden gebruikt. Natuurlijk zijn er belangrijke verschillen tussen beide reeksen; toch zullen de wereldmarktnoteringen een zekere relatie vertonen met de eerder gebruikte index. De meest belangrijke wereldmarktnoteringen zijn samengevoegd tot reeksen. Enkele van de bekendste zijn: de Amerikaanse Moody-index, de Duitse Schulze-index en de Engelse Reuter-index. De indices van „The Economist” en „The Financial Times” vertonen in de periode, die hier wordt besproken, ongeveer hetzelfde beeld als de Reuter-index. Ongelukkigerwijs loopt de ontwikkeling van de verschillende reeksen voor de periode in de grafiek niet parallel. Het verschil tussen de Reuter- en Moody-index is toegeschreven aan verschillen in marktstructuur (een open of een gesloten markt) van Engeland en de Verenigde Staten <sup>2)</sup>. De Moody-index verschilt echter weinig van de Duitse Schulze-

index, zoals uit de grafiek blijkt. Er zou dan ook moeten worden verondersteld, dat een zelfde verschil tussen Engeland en W.-Duitsland zou bestaan. Dit lijkt onwaarschijnlijk. Het belangrijkste deel van de verschillen moet toch wel worden toegeschreven aan een ongelijke pakketsamenstelling. Dit wil tevens zeggen dat de prijsstijging zeker geen algemene stijging is geweest. Maakt men een indeling naar voedingsmiddelen en overige goederen dan blijkt de stijging vooral veroorzaakt te zijn door de levensmiddelen (suiker en cacao). Het is verleidelijk nu een bespreking per productgroep te geven maar eventuele trendontwikkelingen vallen dan moeilijk te ontdekken. Dit doel zal dichter worden bereikt indien enkele belangrijke tendensen op de grondstoffenmarkt worden aangestipt:

1. Zeer veel grondstoffen van agrarische oorsprong of van de mijnbouw worden beïnvloed door gelijksoortige

industriële producten. De prijzen van deze laatste vertonen een relatief dalende trend. 2. In de V.S. zijn de strategische voorraden te groot. Bij een opleving van de grondstoffenmarkt zal de overheid proberen een deel hiervan op de markt te brengen. 3. Internationale regelingen voor verschillende producten beginnen meer effect te krijgen. 4. Mede door deze regelingen zou de aanbodcapaciteit dichter bij de vraag zijn gekomen. 5. Men meent dat de voorraden op het ogenblik relatief klein zijn.

Deze punten houden in: Punt 1 zal een druk uitoefenen op het prijsbeloop van de grondstoffen, die concurrentie ondervinden van industrieproducten. Punt 2 zal een stabiliserende invloed uitoefenen op prijsstijgingen van een grote groep producten. Punt 3 zal een remmende invloed uitoefenen op prijsdalingen. Van de andere kant zijn deze regelingen voortgesprongen uit een te grote aanbodbereidheid. De achtergronden van deze bereidheid zijn zeer complex en kunnen in het kader van dit artikel niet worden behandeld. Wel zullen deze potentiële aanbieders de stijging van de prijs bemoeilijken op de langere termijn.

Punten 4 en 5 zijn niet eenvoudig cijfermatig te benaderen. Het is wel bekend dat de wereldproductie van de belangrijkste producten van 1958 tot 1962 met een kleine 5 pCt. per jaar

is toegenomen <sup>3)</sup>. De internationale handel steeg in dezelfde periode met ruim 5 pCt. per jaar. Verbruikcijfers zijn niet bekend. Men is echter van mening dat de voorraden zijn afgenomen. Zou nu de productiecapaciteit de vraag naderen en zouden tevens de voorraden relatief klein zijn dan zullen deze factoren de prijzen van de grondstoffenmarkt veel gevoeliger maken.

De conclusie wordt bemoeilijkt door het geringe beschikbare materiaal. De tendensen, die men op de grondstoffenmarkt waarneemt, maken een prijsstijging over een wat langere termijn niet waarschijnlijk. De jongste ontwikkelingen dienen meer gezien te worden als tijdelijke onevenwichtigheden, die door de huidige marktsituatie een invloed kunnen hebben op de prijzen.

Voorburg.

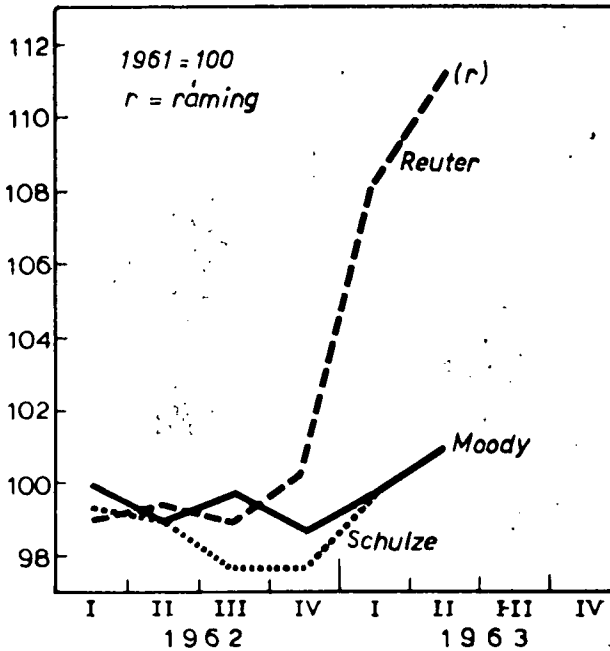
Drs. F. J. M. MEYER ZU SCHLOCHTERN.

<sup>1)</sup> Zie „E.-S.B.” van 24 juli jl.

<sup>2)</sup> „Neue Zürcher Zeitung”, 16 april jl.

<sup>3)</sup> „Bank for International Settlements”, „Annual Report 1963”.

Grondstoffenprijnsindices



Opm.: De raming (r) heeft betrekking op juni jl.

## INHOUD

	Blz.		Blz.
Naar een trendwijziging van grondstoffenprijzen?, door Drs. F. J. M. Meyer zu Schlochtern	711	Verantwoordelijkheid als meetbare maatstaf voor beloningen; toepassing voor een nationale loonpolitiek, door Drs. R. Nieuwenhuis	718
Een nieuwe aanpak van het betalingsbalansprobleem van de Verenigde Staten, door Dr. C. D. Jongman	712	Ingezonden stuk, door Dr. A. Wattel met een naschrift van Drs. E. van der Wolk	721
Aardgas in opmars, door F. S. Noordhoff	714	Boekbesprekingen	724
Een teken aan de wand, door Dr. E. J. Tobi	717	Geld- en kapitaalmarkt, door Dr. C. D. Jongman	725

# Een nieuwe aanpak van het betalingsbalansprobleem van de Verenigde Staten

Het vraagstuk van het gebrek aan evenwicht in de betalingsbalans van de Verenigde Staten wordt in dit land doch ook elders in steeds sterkere mate als een hoofdprobleem gezien, dat op korte termijn om een oplossing vraagt. In de laatste jaren zijn reeds enkele maatregelen getroffen, doch nu duidelijk wordt, dat na de teleurstellende ontwikkeling in 1962 te vrezen is, dat 1963 een achteruitgang te zien zal geven, zijn radicaler methoden tot sanering voorgesteld. Deze moeten worden gezien tegen de achtergrond van het betalingsbalansprobleem.

## Kenschets van de betalingsbalanssituatie.

De positie van de Amerikaanse betalingsbalans kan in grote lijnen als volgt worden weergegeven. De lopende rekening toont jaar in jaar uit een belangrijk overschot, de kapitaalbalans daarentegen tekorten, die het eerdergenoemde surplus te boven gaan. De kapitaalbalans wordt beheerst door twee hoofdfactoren, nl. de buitenlandse bestedingen van de overheid — deze kunnen weer onderscheiden worden in de militaire uitgaven en de hulp aan ontwikkelingslanden — en het particulier kapitaalverkeer. De wetenschap, dat zo nodig met één pennestreek evenwichtsherstel mogelijk zou zijn, gevoegd bij de grote goudreserve, heeft dunkt mij bijgedragen tot de gedachte, dat de ontwikkeling rustig kon worden afgewacht. De externe financiering van het totale betalingsbalanstekort vond plaats door goudafgifte en doordat het buitenland in steeds grotere omvang dollarsaldi is gaan aanhouden. Een betalingsbalansdeficit tast ook de binnenlandse liquiditeit aan, die, ook wanneer de verhouding van de omvang van de buitenlandse economische betrekkingen t.o.v. die van de binnenlandse economie ligt zoals in de Verenigde Staten het geval is, tot rentestijging zal leiden. Dat dit niet heeft plaats gehad, is het gevolg van de liquiditeitscreatie door het centrale bankwezen. Tegenover het goudverlies sedert 1957 van \$ 6,8 mrd. stonden aankopen door de Federal Reserve van staatsobligaties van \$ 6,7 mrd.

## Voorstellen en maatregelen tot verbetering.

Vele analyses en voorstellen tot verbetering hebben reeds het licht gezien. Men heeft hierbij maatregelen gevraagd van de landen met een betalingsbalansoverschot, die hierop neerkomen, dat men daar een loonstijging toelaat, die uitgaat boven de gemiddelde toeneming van de arbeidsproductiviteit. In het afgelopen jaar heeft deze ontwikkeling zich, gewild of ongewild, in diverse landen voorgedaan. De tegenhanger hiervan, een daling op korte termijn van kosten en prijzen in de Verenigde Staten, moet als onbereikbaar ter zijde worden geschoven. Slechts door de stijging van het gemiddelde loonniveau ten achter te doen blijven bij de verbetering van de gemiddelde arbeidsproductiviteit zou een versterking van de concurrentiepositie van de Verenigde Staten kunnen ontstaan, die een vergroting van het saldo op lopende rekening tot gevolg zou hebben. Hieraan zou een exportdrive kunnen worden gekoppeld. Een groter bedrag tot financiering van de kapitaalexport zou dan beschikbaar komen. Echter eerst op de langere duur zouden hiervan resultaten te verwachten zijn.

Grote aandacht is geschonken aan een versteviging van de mogelijkheid tot het tijdelijk opnemen van valutakrediet. De Verenigde Staten hebben daartoe krachtige steun geboden aan de totstandkoming van de „stand-by”-regeling van het Internationale Monetair Fonds, gesloten met 10 industriële landen en in 1962 van kracht geworden, tot een bedrag van in totaal \$ 6 mrd. Vervolgens heeft de Federal Reserve met een aantal centrale banken en de Bank voor Internationale Betalingen bilaterale swapovereenkomsten gesloten tot een maximum van \$ 1,5 mrd. De schatkist van de Verenigde Staten heeft verder nog speciale schatkistcertificaten in de valuta van het crediteurland in Italië en Zwitserland geplaatst.

Men kan maatregelen tot versterking van de lopende rekening zeer wel gepaard doen gaan met regelingen, die tot verlaging van het tekort op kapitaalrekening zouden kunnen leiden. Wat de buitenlandse overheidsuitgaven betreft, zal een directe beperking het enige werkzame middel zijn. In deze richting is de Amerikaanse regering in de laatste jaren gegaan. Bovendien heeft men deze uitgaven in toenemende mate gekoppeld aan een bestedingsverplichting in de Verenigde Staten. Men heeft voorts diverse regeringen in de laatste twee jaar bereid gevonden vroeger verkregen leningen vervroegd terug te betalen. In 1961 heeft dit \$ 686 mln. bedragen, waarvan \$ 587 mln. van West-Duitsland en \$ 39 mln. van Nederland; in 1962 \$ 664 mln., waarvan \$ 469 mln. van Frankrijk.

Met betrekking tot het particuliere kapitaalverkeer zouden eveneens directe maatregelen een effect kunnen hebben doch dit zou invoering van deviezenrestricties, in de zin zoals de meeste Europese landen die kennen, noodzakelijk maken. Deze oplossing is steeds van de hand gewezen.

Via het marktmechanisme zouden ook resultaten zijn te bereiken. Het streven zou er dan op gericht moeten zijn de binnenlandse markt voor binnen- en buitenlandse beleggers aantrekkelijker te maken, waardoor kapitaalexport zou worden geremd en kapitaalimport zou worden bevorderd. Verhoging van de rente zou hiervoor voorwaarde zijn, doch hiervoor schrikken de Amerikanen, in het bijzonder wanneer het gaat om de rente op lange leningen in verband met de interne conjuncturele situatie, terug.

De tot nu toe genomen maatregelen, voor een groot deel incidenteel van karakter, hebben niet de oplossing van het probleem gebracht. Men heeft zich genoodzaakt gevoeld tot een krachtiger aanpak.

## De jongste maatregelen.

De maatregelen, die ten dele reeds in uitvoering zijn en die zijn voorgesteld, behelzen:

1. Het doen stijgen van de geldmarkttarieven met een verhoging van het officiële disconto van 3 pCt. tot 3½ pCt. als voorlopige afsluiting.

In 1962 heeft de export van geregistreerd kort kapitaal \$ 500 mln. bedragen en het niet geregistreerde ongeveer \$ 1 mrd. In 1963 heeft deze export zich tot nu toe onverminderd voortgezet. De rentestijging kan deze stroom beperken.

2. Een verdere beperking van de buitenlandse overheids-uitgaven en een stijging van het deel van de buitenlandse hulpverlening, die wordt gekoppeld aan aankoop van goederen in de Verenigde Staten.

3. De invoering van een Interest Equalisation Tax tot 15 pCt. van de waarde van buitenlandse effecten gekocht door ingezetenen van de Verenigde Staten uit het buitenland.

4. De totstandkoming van een „stand-by“-krediet-regeling met het Internationale Monetaire Fonds van \$ 500 mln.

Het volgende commentaar zal zich beperken tot de onder 3 genoemde maatregel.

#### De Interest Equalisation Tax.

Ofschoon de stijging van de geldmarktrente enige invloed op de kapitaalmarktrente zal hebben, mag niet worden verwacht, dat de netto-export van lang kapitaal hierdoor veel zal verminderen. Daarom gaat men het netto-rendement, te ontvangen door Amerikaanse ingezetenen, zodanig manipuleren, dat het rendementsverschil tussen de binnenlandse en de buitenlandse markten wordt verkleind. Daartoe wordt de Amerikaanse ingezetenen, die uit hoofde van een emissie nieuwe aandelen of obligaties verwerven of zich reeds in circulatie bevindende effecten kopen, voor zover betrokken uit buitenlandse bron, een belasting opgelegd. Deze bedraagt voor aandelen 15 pCt. en voor obligaties met een looptijd van tenminste 3 doch minder dan  $3\frac{1}{2}$  jaar  $2\frac{3}{4}$  pCt. welk percentage oploopt om voor obligaties met meer dan  $28\frac{1}{2}$  jaar looptijd 15 pCt. te bereiken. Hiermede wordt uitgaande van de huidige verhoudingen het rendement voor de koper met ca. 1 pCt. gedrukt.

Van de belasting zijn uitgezonderd:

- a. obligaties met een looptijd korter dan drie jaar;
- b. „direct investments” in buitenlandse fabrieken en affiliaties;
- c. effecten uitgegeven door internationale organisaties, waarvan de Verenigde Staten lid zijn, zoals de Wereldbank;
- d. effecten uitgegeven door de overheid van nader aangeduide ontwikkelingslanden en door organen met een staatsgarantie t.a.v. de uitgifte van de desbetreffende overheid.

Uit deze uitzonderingen volgt dat nog een belangrijke kapitaalexport mogelijk blijft. In 1962 bijv. bedroeg de totale particuliere export \$ 3 mrd., waarvan \$ 1,2 mrd. naar West-Europa.

Uit persberichten is bekend, dat nog andere uitzonderingen mogelijk zouden zijn. Dit geldt met name voor Canada, waar bij emissies van geval tot geval zou worden nagegaan of de belasting al dan niet zal worden toegepast.

Het behoeft weinig betoog, dat het bijzonder moeilijk is de gevolgen te beoordelen. Het is mogelijk, dat het Amerikaanse parlement de voorstellen niet accepteert resp. min of meer belangrijke wijzigingen aanbrengt. Voorts weet men niet of de Amerikaanse belastingdienst een effectieve controle zal kunnen opbouwen; evenmin of de wet zelf waterdicht is. Wat het eerste punt aangaat, moet men er rekening mede houden, dat de kopers van buitenlandse effecten voor een belangrijk deel fondsen en andere grote-instellingen zijn, die geen conflict met de fiscus wensen. Van groot belang is, dat de maatregel tijdelijk is. Eind 1965 zal de wet, indien aangenomen, vervallen. Dit is een betrekkelijk korte tijd; deze omstandigheid kan het gedrag van de betrokkenen beïnvloeden. De datum van



ingang is bepaald, namelijk, ook weer indien parlementaire sanctie zal worden verkregen, op 19 juli 1963. Reeds zijn er berichten, dat voor op de Amerikaanse beurzen genoteerde effecten de maatregelen eerst 16 augustus van kracht zullen worden. Tenslotte is het niet zeker hoe de betrokkenen zullen reageren, waarbij komt, dat inmiddels de algemene ontwikkeling verder gaat, waardoor het ook in de toekomst moeilijk wordt de gevolgen van de I.E.T. te scheiden van andere invloeden. Dit alles is nodig om duidelijk te maken, dat het volgende commentaar met groot voorbehoud wordt gegeven en niet meer is dan een bijdrage tot de meningsvorming.

Door dé aankondiging op 19 juli is er een schot opgericht tussen de markt in de Verenigde Staten enerzijds en de markten daarbuiten anderzijds. De kapitaalstroom, voor zover voortvloeiend uit de onder de I.E.T. vallende transacties, is afgedamd. De verdere gevolgen zullen afhankelijk zijn van de reacties in de twee „deelmarkten”. Het komt mij voor, dat men hierbij onderscheid moet maken tussen de emissies en de transacties van effecten, die zich reeds in het verkeer bevinden.

Wanneer een aspirant geldnemer onder de oude voorwaarden nieuwe aandelen of obligaties zou willen plaatsen, zal hij geen kans van slagen hebben. De Amerikaanse geldnemers zijn zeker niet bereid thans een lager rendement te accepteren. Dit betekent, dat de geldnemer een zodanig hoger rendement moet aanbieden, dat hij de belasting als het ware voor zijn rekening neemt. Of hij hiertoe bereid is, hangt af van de uitwijkmogelijkheden. Deze zijn niet groot. Het aantal kapitaalexporterende landen in de wereld is beperkt — buiten de Verenigde Staten alleen enkele Europese landen — en een deel hiervan, w.o. ons land, kent een controle op deze export. De korte termijn speelt hierbij ook een rol. Het lijkt mij, dat de plaatsing van emissies in de Verenigde Staten wel geremd zal worden, maar niet geheel zal ophouden. Een complicatie doet zich nog voor voor die instellingen zoals de internationale concerns, die gewend zijn bij een emissie het kapitaal uit verschillende landen aan te trekken. Zouden zij de emissievoorwaarden niet op de Amerikaanse omstandigheden afstemmen, dan komen bij aandelenuitgifte de claims

automatisch op markten buiten de Verenigde Staten terecht.

T.a.v. de transacties van vroeger uitgegeven effecten moet men nog onderscheiden de fondsen waarvan een zeker kwantum reeds in de Verenigde Staten circuleert en die, waarbij dit niet het geval is. Bij deze laatste categorie vindt de koersvorming buiten de Verenigde Staten plaats. Een Amerikaanse belegger kan zulk een effect alleen verkrijgen, wanneer hij een offer brengt. Hij weet bovendien dat hij dit doet zolang hij bezitter blijft doch dat na ultimo 1965 zodanig offer niet meer wordt gevraagd. Hij moet als het ware een „verlies” in 2½ jaar of minder afschrijven. Het komt mij voor, dat hierdoor deze aankopen niet of nauwelijks meer zullen plaatsvinden.

Bij de effecten, die zich reeds in Amerikaanse portefeuilles bevinden, lijkt het volgende mogelijk. De Amerikaanse belegger zal bij aankoop de goedkoopste weg zoeken. Thans is aankoop in het buitenland de onvoordeligste. Reeds jarenlang is de totale vraag naar buitenlandse effecten in de Verenigde Staten groter dan het binnenlandse aanbod; het tekort werd door effectenimport aangevuld. Als gevolg van de I.E.T. zal in de Verenigde Staten het aanbod verminderen, hetgeen bij onveranderde vraagcurve een tendentie tot koersstijging doet ontstaan. Op buitenlandse beurzen valt een deel van de vraag weg, hetgeen een tendentie tot koersdaling in het leven roept. Bij inelastische vraag en aanbod zal een koersafwijking ter grootte van de belasting kunnen ontstaan, dus maximaal 15 pCt. Mocht dit ecart ontstaan, dan zullen de transacties weer worden hervat. De belasting is in de prijs geabsorbeerd.

Het is onwaarschijnlijk, dat bij koerswijziging de vraag niet zou reageren. In de Verenigde Staten zal de vraag verminderen, buiten dit land zal de vraag toenemen. Dit brengt mede, dat de koersafwijking vermoedelijk kleiner zal zijn dan overeenkomt met de I.E.T. Van groot belang

voor de vraag, in welk land de koersreactie het grootst zal zijn, is de markt waar de koersvorming in hoofdzaak tot stand komt. Is dit New York, dan zal de grootste koerswijziging elders mogen worden verwacht. Ligt de leidinggevende markt t.a.v. de koersvorming buiten de Verenigde Staten, dan zal in dit land de koersverandering het grootst zijn. Dat betekent ook, dat zolang het koerseccart kleiner is dan 15 pCt. de drempel het internationale verkeer tussen beide markten zal blijven belemmeren.

Wat de Verenigde Staten betreft, zal de binnenlandse kapitaalmarkt dan worden verruimd, hetgeen een druk op de rente doet verwachten. In de vroegere partnerlanden mist men een stuk aanbod, hetgeen een tendentie tot rentestijging in het leven roept.

De invloed op de betalingsbalansen zal hierin bestaan, dat die der Verenigde Staten, overeenkomstig de bedoeling, wordt ontlast, terwijl in de kapitaalimporterende landen een verslechtering gaat optreden.

Wat tenslotte de kwantitatieve betekenis voor Nederland is, moet worden bedacht, dat sedert 1952 de buitenlandse aankopen van Nederlandse effecten wel van grote betekenis zijn geweest, doch dat eerst de laatste 5 à 6 jaar de Verenigde Staten hierbij een hoofdrol zijn gaan spelen. In het afgelopen jaar was er, in verband met de koersdaling in mei, een daling van gemiddeld omstreeks f. 500 mln. per jaar; in 1958 t/m 1961 tot f. 90 mln. Ook in 1963 is, naar kan worden vermoed, de effectenexport naar de overzijde van de oceaan netto niet zo omvangrijk geweest, zodat de repercussies voor onze beurs, voor de binnenlandse renteontwikkeling en voor de betalingsbalans eveneens beperkt zullen blijven.

Als algemeen bezwaar tegen het bovenstaande zou men kunnen aanvoeren, dat de redenering rechtlijnig is, doch dat het gedrag, van met name de beurs, veelal ook door niet-rationele factoren wordt bepaald.

Hilversum,

Dr. C. D. JONGMAN.

## Aardgas in opmars

*In het jongste verleden heeft het aardgas een fantastische opgang gemaakt. In 1948 kon het net één promille van de Europese energiebehoefte dekken, in 1958 was dat al ongeveer 1,2 pCt. De consumptie van aardgas is in die tijd dertien keer zo groot geworden.*

*Zal deze tendens zich voortzetten? Waarschijnlijk niet in de mate waarin dat tot nu toe is geschied, maar dat het gebruik flink zal stijgen schijnt toch wel evident. In een rapport van de Organisatie voor Europese Economische Samenwerking wordt geschat, dat de produktie — en dus ongeveer de consumptie — van aardgas in Europa tussen 1955 en 1965 zal verviervoudigen en dan de volgende tien jaren nog eens zal verdubbelen.*

*N. Rott. Ct., 12 mei 1960, uit „Aardgas in opmars”.*

### De situatie in de Verenigde Staten.

Het is alweer bijna 4 jaren geleden sinds er in „E.-S.B.”, resp. op 23 september en op 14 oktober 1959, artikelen van onze hand geplaatst werden over de Westeuropese gasvoorziening, waarin er op kon worden gewezen, hoe

snel de Amerikaanse aardgasindustrie zich in de laatste kwarteeuw heeft weten te ontwikkelen, waarbij zij die in West-Europa verre achter zich heeft gelaten. Wij menen dat het de moeite loont om na te gaan, hoe de feiten er op dit ogenblik voorstaan en zouden ook nu willen beginnen met het een en ander over de Amerikaanse aardgasindustrie mede te delen.

Als wij uit een publikatie van de Petroleum-afdeling van The Chase Manhattan Bank, New York, vernemen dat de Verenigde Staten met 6 pCt. van de wereldbevolking meer dan 40 pCt. van velerlei grondstoffen gebruikten, dan blijkt tevens dat voor aardgas een percentage van 74 genoteerd stond (petroleum 45). Verder is het van belang om te weten dat in de Verenigde Staten in de periode 1956-1961 de vraag naar petroleumprodukten steeg met 20 pCt., doch die naar aardgas met niet minder dan 80 pCt. Het gebruik van aardgas is inderdaad met sprongen omhooggegaan, zoals uit het navolgende staatje blijkt:

	1920	1939	1948	1953	1954	1960	1961	1970
	(in procenten)							
steenkool.....	77,9	51,0	46,6	31,0	26,9	23,0	22,1	20,0
olie.....	13,6	33,8	35,1	42,0	43,9	45,0	44,6	41,0
aardgas.....	4,3	11,6	14,3	23,0	24,8	28,0	29,4	35,0
waterkracht.....	4,2	3,6	4,0	4,0	4,4	4,0	3,9	4,0
	100	100	100	100	100	100	100	100

Naar men ziet, een ononderbroken stijging. Men verwacht algemeen dat deze stijging zich zal voortzetten en meent dan ook te kunnen aannemen dat het aardgas in 1970 met 35 pCt. op de brandstoffenbalans zal kunnen prijken. Het behoeft onder deze omstandigheden dan ook geen verwondering te verwekken dat „The Christian Science Monitor” uit Boston, welk blad veel aandacht pleegt te schenken aan het gebeuren in de petroleumwereld, in februari 1960 vier artikelen heeft doen verschijnen over het snel toegenomen gebruik van aardgas in de laatste kwarteeuw, van welke artikelen de teneur was dat zich hierdoor een nieuwe industriële revolutie heeft voltrokken. Het kan ook niet anders als men bedenkt, dat de aardgasindustrie begin 1960 als no. 5 op de lijst stond van de zeer grote Amerikaanse maatschappijen. Haar aandelenkapitaal bedroeg \$ 20 mrd. en neemt jaarlijks met \$ 2 mrd. of meer toe. Slechts zeer weinige Amerikaanse ondernemingen kunnen zich hiermede meten.

De aardgasindustrie voorziet thans in de behoeften van 32 mln. verbruikers in hun huizen, in kantoren en in de industrie, dank zij een buisleidingennet, lang 595.000 mijl, meer dan genoeg om de maan te bereiken en terug<sup>1)</sup>. Geweldige kapitalen waren ermede gemoeid om zulk een distributiesysteem tot stand te kunnen brengen. Het zijn enorme prestaties die de Verenigde Staten op hun naam hebben gebracht. Ze hebben ook in dit opzicht West-Europa, zoals wij reeds konden opmerken, verre achter zich gelaten. Maar behoeft dat zo te blijven? Zal een intensieve exploratie van de Westeuropese bodem geen belangrijke perspectieven kunnen openen voor de ontwikkeling van een Westeuropese aardgasindustrie?

De zeer grote hoeveelheden aardgas die betrekkelijk onlangs in de buurt van Lacq in Zuid-West-Frankrijk en later in onze provincie Groningen bij Slochteren zijn aange troffen, behoeven waarlijk niet op zichzelf te staan. Ook uit de Sowjet-Unie komen meer en meer berichten over belangrijke aardgasvondsten. Jammer is alleen dat Europa verdeeld is in een groot aantal zelfstandige staten, wat een zware handicap betekent voor een intensieve exploratie. Het getob om te komen tot een gemeenschappelijk energiebeleid in klein-Europa, om van het grotere Europa maar niet te spreken, maakt dit maar al te zeer duidelijk.

Wij komen op de aardgaspositie in West-Europa terug (in 1953 stond het aardgas slechts met 1 pCt. op de brandstoffenbalans), en willen thans de vraag onder de ogen zien of de aardgasproductie in de Verenigde Staten omhoog zal kunnen blijven gaan. Enig optimisme is o.i. wel op zijn plaats, omdat de geschatte reserves in de loop van deze eeuw altijd aan de lage kant zijn gebleken te zijn en de ervaring verder heeft geleerd, dat bij ontginning van produktiegebieden het inzicht inzake vermoedelijke reserves verruimd wordt. Wij worden in dit optimisme versterkt na kennismaking van de uiteenzettingen van twee Amerikaanse experts op dit gebied, t.w. de heer Morgan J.

<sup>1)</sup> In de onlangs verschenen brochure „Aardgas” van Shell Nederland N.V. wordt gesproken van ca. 1 mln. km in begin 1962.

Davis, voorzitter van „The Board of the Humble Oil & Refining Company”, en de heer Dr. A. L. Levorsen, die gedurende een periode van 45 jaren op zoek is geweest naar nieuwe olie- en aardgasvelden.

Hun betoog in een gemeenschappelijke conferentie van „The American Association of Petroleum Geologists”, „The Society of Economic Paleontologists and Mineralogists” en „The Mid-Western Societies of Exploration, Geophysicists” (Dallas, april 1963) kwam hierop neer dat degenen, die de uitputting van petroleum- en aardgasreserves voorspellen, „are out of date”. Naarmate de technologie een uitbreiding ondergaat, zo ontwikkelt zich ook de capaciteit tot het ontdekken en tot het onttrekken van ruwe olie en aardgas aan de uitgestrekte ondergrondse opslagplaatsen, die als het ware in elkaar overgaan. Als de eerste opslagplaats is leeggehaald, kan er een tweede en veel grotere opslagplaats ontsloten worden en daarna ontdekt de onderzoeker een weer grotere opslagplaats. De heer Davis, die deze uiteenzetting ten beste gaf, gaf verder als zijn oordeel te kennen, dat wij nog aan het begin staan van de ontsluiting van een reeks van opslagplaatsen. Dr. Leverson gaat ervan uit dat er zich een zeer groot oliegebied bevindt (10 maal groter dan het zo bekend geworden olieveld in Oost-Texas) langs de „South Appalachian Arch”, die zich uitstrekt van de Florida-Panhandle, over Alabama en Mississippi, tot Noord-Louisiana. Maar dit is bij lange na niet het enige nog onontgonnen gebied.

De conclusie, waartoe beide inleiders kwamen, was dat de pessimistische voorspellingen die in het begin dezer eeuw en ook nog daarna zijn gedaan ten aanzien van een spoedige uitputting der petroleum- en aardgasreserves, achteraf beschouwd eigenlijk lachwekkend moeten worden genoemd. Hun oordeel stemt overeen met dat van de Zwitserse geleerde Dr. Winiger, die begin februari 1959 een inleiding hield over de energievoorziening in het atoomtijdperk voor de Züricher vereniging van architecten en ingenieurs en bij die gelegenheid naar voren bracht, dat het aardgas van groot belang moet worden geacht. De vastgestelde reserves belopen 40.000 mrd. m<sup>3</sup>, de waarschijnlijke reserves 160.000 mrd. m<sup>3</sup>. Op basis van het gebruik in 1956 zou dit toereikend zijn voor 120 resp. 480 jaar. Inzet van kernenergie zou een besparing van 50 pCt. kunnen opleveren. Er zou dus een verdubbeling van de levensduur mogelijk zijn.

Uit een publikatie van een commissie, ingesteld door het „American Petroleum Institute” en de „American Gas Association” (april 1960), blijkt dat de aardgasreserves worden gesteld op 262.600.000.000 „cubic feet”, zijnde een stijging van 8.400.000.000 „cubic feet” over 1958. Het zijn cijfers om van te duizelen, maar zij geven toch wel een goed-inzicht in de geweldige mogelijkheden voor de Amerikaanse aardgasindustrie<sup>2)</sup>.

#### De situatie in West-Europa.

Als wij nu de situatie in West-Europa op dit gebied in ogenschouw gaan nemen, dan willen wij gaarne beginnen met enkele gegevens over te nemen uit het artikel „Englands energiebehoeften in de naaste toekomst” uit „De Essobron” van september 1955. Het betreft brandstoffenbalansen over 1954 van de Verenigde Staten, van West-Europa en van Engeland, waarbij wij die van de Sowjet-Unie over 1955 voegen.

<sup>2)</sup> Eind 1956 werden de aardgasreserves gesteld op 237.774.000.000 „cubic feet”.

	Verenigde Staten	West-Europa	Engeland	Sowjet-Unie
	(in procenten)			
steenkool .....	26,9	67,0	86	70,4
aardolie .....	43,9	21,2	14	22,5
aardgas .....	24,8	0,9	—	2,2
waterkracht .....	4,4	10,9	—	—
turf .....	—	—	—	4,2
leisteenuolie .....	—	—	—	0,7
	100	100	100	100

„De Economist” van november 1958 noemde voor de Sowjet-Unie voor steenkool een percentage van 64,8. Men hoopt daar dit percentage in 1965 terug te kunnen brengen tot 44, maar blijft dan nog ver boven het percentage van 26,9 voor de Verenigde Staten over 1954. Ook West-Europa in zijn geheel en Engeland vertonen ten opzichte van de Verenigde Staten een zeer grote achterstand.

Dan verschijnt op 22 januari 1960 het rapport „Towards a New Energy Pattern in Europe” van de O.E.E.C., waarin o.a. een schatting voorkomt van het verbruik van aardgas in de jaren 1955, 1965 en 1975 van resp. 7, 25 en 50 tot 60 mln. ton steenkoolequivalent, zijnde resp. 1,16; 3,62 en 6,47 pCt. van de totale voorraad energie. In een in december 1962 door de E.G.K.S. uitgebracht rapport, waarover wij hierna nog een enkele opmerking zouden willen maken, worden voor de jaren 1960, 1970 en 1975 de navolgende percentages genoemd: 3; 5 en 5-7. Op blz. 6 van het eerstgenoemde rapport zegt de Commissie dat, als tegen 1975 de technische en economische problemen wat betreft het vervoer en het gebruik van natuurgas uit de Sahara, alsmede uit het Caraïbische gebied en uit het Nabije Oosten, van waaruit West-Europa ook natuurgas zal kunnen betrekken, tot een oplossing zijn gebracht, deze energiebron dan ongeveer 135 mln. ton steenkoolequivalent zou kunnen opbrengen, wat gelijk zou staan met ongeveer 10 pCt. van het totale energieverbruik. De eigen productie in West-Europa haalt de 10 pCt. dan ook niet. „L'Economie”, Parijs, kwam in het nummer van 21 juli 1960 slechts tot 2,6 pCt. Wij tekenen hierbij aan dat de Commissie bij het uitbrengen van haar rapport nog niet kon weten dat in onze provincie Groningen ontzaglijke voorraden aardgas zouden worden aangeboord.

Er zijn resp. op 3 september en in december 1962 twee andere rapporten uitgebracht, waarmede wij ons thans gaarne enige ogenblikken willen bezighouden. Wij bedoelen het rapport: „Report on European Energy Problems” van de Economische Commissie uit de Raad van Europa en het rapport: „Onderzoek naar de energievoorzichten in de Europese Gemeenschap” van de E.G.K.S. In het eerstgenoemde rapport is op blz. 108 een conclusie afgedrukt, waarin gezegd wordt, dat het aardgas in de naaste toekomst in de Westeuropese energievoorziening geen ingrijpende veranderingen teweeg zal brengen, omdat de productie van aardgas in de landen van West-Europa daarvoor te gering is. De Commissie beriep zich daarbij op een uitspraak van de Gascommissie van de O.E.E.C. (blz. 104). Ook wordt in het rapport van de Economische Commissie van de Raad van Europa op blz. 103/104 gezegd dat „all types gas” (gas, as a whole) slechts 10 pCt. van het totale energieverbruik voor hun rekening nemen. Dat percentage gold voor 1958 (1950: 8 pCt.). Vergeleken bij de 0,9 pCt. over 1954 is hier dus toch wel sprake van een niet onbelangrijke vooruitgang. De voornaamste produktielanden waren Oostenrijk, Frankrijk, West-Duitsland en Italië. Ons land heeft zich inmiddels hierbij gevoegd.

Alvorens nu iets mede te delen over het zeer belangrijke rapport van de E.G.K.S., willen wij er hier aan herinneren, dat er in november 1960 ook een rapport is gepubliceerd door de Gascommissie uit de O.E.E.C.: „Gas in Europe”. Daarin hebben wij o.a. kunnen lezen dat geproduceerd gas en aardgas voor 6,8 pCt. de totale behoeften aan energie voor eindgebruik van de O.E.E.C.-landen dekken, maar dat de vraag naar gas in de afgelopen tien jaren bijna 6 pCt. per jaar beliep tegen 4 pCt. voor de globale energiebehoeften. Dit wijst erop dat het aandeel van aardgas in de energievoorziening niet zo bescheiden zal behoeven te blijven als dat thans het geval is. In dit verband mogen wij ons beroepen op een mededeling gedaan door „L'Economie”, Parijs, dat de Euromarkt-landen in 1938 slechts over 50 mln. m<sup>3</sup> aardgas beschikten, doch dat deze productie, dank zij belangrijke vondsten in Frankrijk (Lacq) en Italië (Povlakte), in 1959 bleek te zijn opgelopen tot 19 mrd. m<sup>3</sup>. Waarom — zo vragen wij — zou deze produktieverhoging zich in de komende jaren niet voortzetten of meent men, dat nieuwe aardgasvondsten beperkt zullen blijven tot Slochteren?

In het E.G.K.S.-rapport worden de aangetoonde aardgasreserves (in mrd. m<sup>3</sup> = 1 m<sup>3</sup> is gelijk aan 1,29 kg steenkoolequivalent) voor Nederland geschat op 300 tot 400, waarmede het aan de spits blijkt te staan. Het laat ook Frankrijk achter zich. Vreemd genoeg wordt in dit rapport Oostenrijk niet als aardgasproducent genoemd, terwijl het toch als no. 3 voorkwam op een door de Raad van Europa gepubliceerd overzicht.

Nu nog een enkel woord over de onlangs verschenen brochure „Aardgas” van Shell Nederland N.V., waarin o.a. gezegd wordt dat alle tekenen erop wijzen dat het gebruik van aardgas de komende jaren nog aanmerkelijk zal toenemen. Op dit gebied heerst overal grote bedrijvigheid. In Zuid-Amerika, de Sowjet-Unie, West-Europa, de Sahara, de Verenigde Staten — om slechts enkele belangrijke gebieden te noemen — is men druk bezig; niet alleen met het opsporen van nieuwe gasvelden, maar ook met de aanleg van aardgasleidingen naar vaak veraf gelegen verbruiksgebieden, met de bouw van installaties voor het vloeibaar maken van aardgassen, speciale tankschepen om deze te vervoeren, tanks om ze op te slaan, en fabrieken om aardgassen tot handelsprodukten te verwerken.

Het aardgasverbruik in de E.E.G.-landen — zegt de schrijver van deze brochure verder — vertoont een stijgende tendens: 1958: 8 mln. ton S.K.E., 1959: 11 mln. ton S.K.E., 1960: 14 mln. ton S.K.E. en 1961: 16 mln. ton S.K.E. (steenkoolequivalent). Maar hij laat erop volgen, dat, hoewel aardgas dus hoogst waarschijnlijk nog vele jaren een zeer belangrijke bron van energie zal blijven vormen, men niet uit het oog dient te verliezen dat de wereldproductie ervan toch slechts voor een betrekkelijk gering gedeelte voorziet in de totale energiebehoeften. Voor 1960 was dit 12 pCt. In een tabel inzake het wereldenergieverbruik van commerciële brandstoffen (1820-1956), zoals die was afgedrukt in „De Essobron” van juli 1958, komen wij tot deze percentages voor steenkool, olie, aardgas en waterkracht: 47,3-34,7-11,4-6,6.

Zou hiermede het laatste woord gezegd zijn? Tot 1960 stond Italië aan de spits der aardgasproducerende landen in West-Europa. Toen verdrong ons land het van de ereplaats. Meent men dat nieuwe verrassingen zullen uitblijven? De geschiedenis van het Amerikaanse aardgas leert ons wel anders.

Haarlem.

F. S. NOORDHOFF.



# Een teken aan de wand

Dezer dagen heeft de Sociaal-Economische Raad het verzoek van het Bedrijfschap voor het Slagersbedrijf tot het verlenen van de bevoegdheid tot derdenbinding wat betreft zijn verordening „Verbod Cadeau- en Kortingsstelsel” en die aangaande de „Prijsvorming Slagersbedrijven” verworpen. Op zichzelf geen wereldschokkende gebeurtenis — hoezeer ook het beleid van genoemd bedrijfsschap erdoor wordt gelaedeerd — maar nochtans van grote principiële betekenis met betrekking tot de gang van zaken in de distributie als geheel. De eerstgenoemde verordening houdt in een verbod van het geven van geschenken en kortingen, voor zover deze laatste niet uitsluitend verband houden met de jegens de afnemers verschuldigde prestatie. De tweede verordening schrijft voor, dat t.a.v. de berekening van de aanbodprijs de opbrengst van de verkoop van vlees en vleeswaren in een periode van 12 maanden ten minste gelijk moet zijn aan de inkoopwaarde der verkochte waren, verhoogd met de volgens een zgn. open calculatieschema vast te stellen overige kosten over deze periode.

De strekking van de eerstgenoemde verordening is duidelijk. De tweede werd destijds ingegeven door het feit dat in het verleden bij herhaling in de slagerij als gevolg van de oningerpakte concurrentie verwoede prijsoorlogen voorkwamen, die de gehele bedrijfstak dreigden te ontwrichten. In dit verband is het uiterst curieus vast te stellen, dat als een der argumenten bij de bestrijding van de derdenbinding op dit stuk de vrees voor onverantwoorde prijsconcurrentie onbegrijpelijk werd genoemd, omdat de slagers als gevolg van een van oudsher heersende sterke groepsdiscipline een zeer geringe geneigdheid tot prijsconcurrentie aan den dag zouden leggen! Doch dit terzijde.

Gedurende verscheidene jaren hebben beide verordeningen voor het slagersbedrijf zegenrijk gewerkt. De aanvankelijk hier en daar optredende tegenzin is grotendeels verdwenen, vertoont zich alleen nog bij een groep slagers, die althans het zgn. zegelen ook in deze bedrijfstak mogelijk zouden willen maken. De soepele toepassing van het calculatieschema heeft niet alleen de vroeger zo beruchte „vleesoorlogen” geheel doen verdwijnen, doch heeft ook een bijzonder grote opvoedende werking uitgeoefend in zoverre de slagerij meer en meer heeft leren inzien, dat de boekhouding er niet alleen is voor fiscale doeleinden, doch ook „a tool of management” behoort te zijn; het bedrijfs-economisch inzicht in de branche is sterk verbeterd.

T.a.v. de Verordening Prijsvorming dient nog te worden opgemerkt, dat daaromtrent o.a. in de grote pers nogal eens misverstand heerst. Wanneer bijv. een bericht omtrent de verwerping van de gevraagde derdenbinding als kop het opschrift draagt „Grootwinkelbedrijven niet gebonden aan slagersprijzen”, dan is dat volkomen onjuist. Immers, de verordening schrijft in het geheel geen prijzen voor, doch stelt alleen, dat die zodanig moeten zijn, dat het uiteindelijk resultaat in de genoemde periode dient te voldoen aan de hierboven genoemde eisen. Maar dat betekent, dat elke slager volkomen vrij is op elk ogenblik zijn prijzen te stellen zoals hem dat gewenst voorkomt, mits hij het uiteindelijk resultaat maar in het oog houdt.

Wat heeft nu het bedrijfschap bewogen derdenbinding te verzoeken? Het simpele feit, dat in de laatste jaren de

verkoop van vlees door anderen dan slagers een grote en nog steeds toenemende betekenis heeft gekregen. Niet alleen bij de supermarkets, waarvan verscheidene zich door middel van een of andere juridische constructie aan de werking van het bedrijfschap hebben weten te onttrekken, doch ook als gevolg van het feit, dat onlangs de figuur van de zgn. vleesverkoper wettelijk mogelijk is geworden, waardoor bijv. elke kruidenier naast de door deze reeds verkochte vleeswaren nu ook vlees mag verkopen, mits met goed gevolg een examen is afgelegd. Het behoeft geen betoog, dat het binden van de slagers aan bepaalde voorschriften en het vrijlaten van de andere vleesverkopende ondernemingen scheve toestanden schept, waarvan de eersten de dupe zouden worden. Vandaar het verzoek.

De Organisatie-Commissie van de S.-E.R. bracht een ontwerp-advies voor de Raad, waarin zij stelde geen bezwaren te hebben tegen de derdenbinding op het stuk van het verbod van cadeaus en kortingen, waarbij o.m. gewezen werd op het feit, dat ook het Bedrijfschap voor het Bakkersbedrijf op soortgelijke gronden deze derdenbinding heeft verkregen. Bij het debat in de raad werd hieromtrent opgemerkt, dat de slagers die dan ook maar hadden moeten vragen bij de instelling van hun schap, waartegenover terecht werd opgemerkt, dat de slagerij bij het aanvragen van het instellingsbesluit de huidige ontwikkeling van de vleesdistributie onmogelijk heeft kunnen voorzien. Wat de prijsvormingsverordening betreft was de commissie verdeeld. Erkend werd, dat bij een inbreuk op de gestelde regels door andere vleesverkopers licht een onverantwoorde prijsconcurrentie kan ontstaan, waarvan het effect op het slagersbedrijf veel groter is dan op de overige verkopers van het artikel vlees, wier hoofdbedrijf immers de vleesverkoop niet is. De voorstanders van de derdenbinding wilden onder bepaalde technische voorwaarden waaraan het calculatieschema zou moeten voldoen, het verzoek wel toestaan; de tegenstanders echter beriepen zich op het feit, dat bij supermarkets e.d. toepassing van een calculatieschema onmogelijk zou zijn omdat voor de toerekening van de algemene kosten aan de onderdelen van de onderneming geen objectieve verdeelsleutel te vinden zou zijn.

Nu is de verleiding groot het debat over dit advies in de raad op de voet te volgen, temeer daar er nogal wat onbewezen stellingen en zelfs aparte onjuistheden zijn te berde gebracht. Die verleiding dient te worden weerstaan: een dergelijk verslag is beter op zijn plaats in de vakpers, waar de polemieken dan ook reeds aan de gang zijn. Hier interesseert veeleer een belichting van de achtergronden van de afwijzing, temeer waar, zoals reeds in de aanhef vermeld, deze van grote betekenis zijn voor de te verwachten gang van zaken in de gehele distributie, dus waarlijk niet alleen bij het artikel vlees.

Over het uitstrekken van het verbod tot het geven van cadeaus en kortingen tot derden is betrekkelijk weinig gezegd, echter des te meer over de kwestie van de prijsvorming. Nu zou men hebben kunnen verwachten, dat met name de onmogelijkheid van het vinden van een verdeelsleutel, waarvan boven sprake was, breed zou zijn aange-toond, doch dit onderdeel werd met een enkele gemeen-plaats afgedaan. Het accent werd door de bestrijders op een veel principiëler vlak gelegd: de geparalleliseerde

levensmiddelenbedrijven willen vrij zijn in hun prijsbepaling, vrij om naar willekeur te kunnen concurreren. Scherp kwam dit tot uiting in een brief, welke het Centraal Bureau Levensmiddelenbedrijf — hoewel vanzelfsprekend tijdens de hearings ook al volledig in de gelegenheid gesteld van zijn gevoelens te doen blijken — kort voor de zitting van de raad aan deszelfs leden heeft gezonden.

Dat de prijzen, aldus deze brief, op de kosten gebaseerd dienen te zijn, lijkt onjuist. Onze ondernemingen, zo gaat het schrijven verder, hebben een eigen karakter, een eigen beleid en met name een eigen commerciële politiek, een eigen mentaliteit wat betreft de prijsconcurrentie. Tot zover deze brief, waarover bij de voorstanders van de derdenbinding nogal enige verontwaardiging heerste en die wel met enig recht gekenschetst werd als een uiting van een echte „pressure-group”, temeer daar — wat in de vakpers volmondig wordt toegegeven — dit schrijven op die leden van de raad, die niet geheel het probleem konden overzien, zeker een belangrijke invloed heeft gehad.

Wat hiervan zij: de redenen van de tegenstanders van het verzoek komen wel geheel onverhuld uit dit schrijven naar voren — men wil vrij zijn om desnoods een moordende prijsconcurrentie te kunnen ontketen. Ditzelfde was trouwens ook reeds in het ontwerp-advies van de Organisatie-Commissie te lezen, waar het heet, dat het de geparalleliseerde ondernemingen moet zijn toegestaan naar eigen inzicht een prijsbeleid voor het *totale* assortiment te voeren (cursivering van ons), m.a.w. desgewenst ook het artikel vlees als lokartikel te gebruiken en dat is nu juist wat het bedrijfschap heeft beproefd te voor-

komen! Lichtelijk komisch — ware de zaak niet veeleer tragisch! — doet het aan, dat in het debat werd gezegd, dat men de supermarkets toch niet kan verwijten met lokartikelen te werken... à propos van de koelkasten-affaire!

Zo heeft dan nu hetzelfde lichaam, hetwelk bij de instelling van het slagersbedrijfschap ertoe heeft medegewerkt om oneerlijke prijsconcurrentie met *hetzelfde* artikel te bestrijden, thans medegewerkt tot het openen van de mogelijkheid om de leden van dat schap *unfaire* prijsconcurrentie aan te doen via *andere* artikelen! Men kan nu natuurlijk tegenwerpen, dat intussen de tijden veranderd zijn en dat is ook kennelijk het geval. Het gebeurde is een teken aan de wand voor allen, die met de distributie te maken hebben, het is een nieuw symptoom van de wens om terug te keren naar de „frisch-fröhliche Krieg” van een oningeperkte concurrentie. Tijdens het debat kwam dat ook nog tot uiting doordat — hoewel dat niets met het in behandeling zijnde onderwerp te maken heeft — aanvallen werden gedaan op de vleeskeuringswet, op de vakantieregelingen en op de winkelsluiting, even zovele andere symptomen van hetzelfde verschijnsel. Of de terugkeer naar een ongebreidelde mate van vrijheid een voordeel betekent voor maatschappij en betrokkenen, kan men met een blik op het verleden betwijfelen. Overigens zal de slingerbeweging na korter of langer tijd wel weer voor een ommezwaai zorgen, maar de huidige trend is onmiskenbaar en de betrokkenen zullen goed doen, zich dat te realiseren en zich op andere wijze sterk te maken.

's-Gravenhage.

Dr. E. J. TOBI.

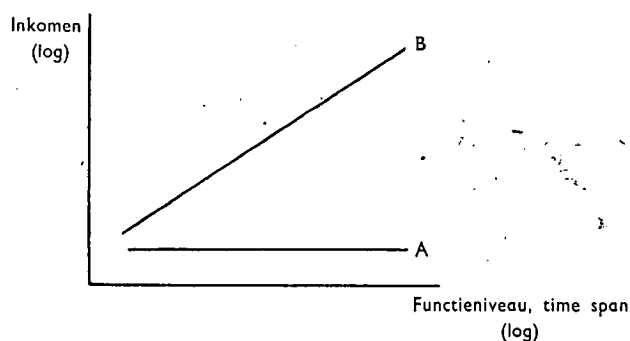
## Verantwoordelijkheid als meetbare maatstaf voor beloningen

### Toepassing voor een nationale loonpolitiek

#### Inleiding.

Volgend op de conclusies zoals besproken in het vorige artikel <sup>1)</sup> wil ik nu overgaan van de beschouwing van inkomens voor individuele functies naar het wijdere terrein ener inkomensverdeling, weergevend de totaliteit van beloningen voor alle voorkomende niveaus van werk. Gebaseerd op de gegevens met betrekking tot de verschillende inkomens „behorend” bij respectieve „levels of work” kan een nationale „rechtvaardige” inkomensverdeling worden geconstrueerd. Schematisch voorgesteld als volgt:

FIGUUR 1.



Dit beeld (curve B) ener inkomensverdeling zou ik als uitgangspunt willen nemen voor mijn verdere betoog, waarbij ik mij ook nu zal baseren op Jacques' ideeën. Op enige punten verschil ik evenwel principieel met hem van mening en zal ik pogen een dynamische uitbreiding aan zijn theorie te geven. Voordat wij echter tot ons betoog kunnen komen dienen enige relevante punten der bestaande theorie als achtergrond nader te worden belicht.

1. a) De theorie constateert het verband tussen inkomens en werk uitgedrukt in salaris of loon zoals dat door de onderneming wordt uitbetaald en dus als *bruto inkomen* door de werknemer wordt ontvangen. De grafiek stelt dus voor de verdeling der bruto inkomens.

b) In de grafiek is ook weergegeven een inkomensverdeling zoals die als rechtvaardig ervaren zou worden in een „subsistence economy” (curve A). Deze bestaat uit gelijke inkomens voor alle niveaus van werk, voor zover die aanwezig zijn.

c) Uit de vergelijking tussen de situaties aangegeven met de curves A en B is de conclusie getrokken dat met het stijgen van het nationaal inkomen de rechtvaardige inkomensverdeling steeds steiler zal gaan verlopen.

d) Aangenomen dat op een gegeven moment een rechtvaardige verdeling is bereikt, zal iedere andere wijziging in de helling de rechtvaardigheid van de verdeling aantasten.

<sup>1)</sup> Zie „E.-S.B.” van 3 juli 1963.

2. Hoewel Jacques in eerste instantie een belonings-theorie heeft opgezet, heeft hij zijn conclusies ook uitgebreid tot het terrein van de persoonlijke inkomens-besteding en geconstateerd dat, samenhangend met de individuele capaciteit voor werk op een zeker niveau, de mens ook een overeenkomstige *capaciteit bezit tot het uitgeven van zijn inkomen op een verantwoorde wijze* (discriminating expenditure).

#### Overwegingen.

1. a) Slechts een deel van het bruto inkomen wordt de werknemer gelaten voor persoonlijke verantwoorde besteding; het verschil tussen bruto en netto inkomen bestaat uit een bijdrage aan de uitgaven van de gemeenschap.

b) Het lijkt onwaarschijnlijk dat wij de individuele capaciteit tot het doen van verantwoorde uitgaven ook zouden moeten betrekken op de door het individu betaalde belastingen.

c) Toch lijkt het aannemelijk dat een band bestaat tussen capaciteit tot het verwerven van inkomen en de capaciteit tot het met onderscheid uitgeven van dat inkomen.

2. Belastingen zijn evenzeer onderhevig aan een rechtvaardigheidsoordeel als inkomen en het is vrijwel onmogelijk de twee onafhankelijk van elkaar te beschouwen.

3. Het feit dat een bestaande verhouding tussen individuele inkomens en werkniveaus op een gegeven moment als rechtvaardig wordt beoordeeld betekent nog niet noodzakelijkerwijs dat de totaliteit der hieruit volgende inkomensverdeling ook blijvend optimaal is.

#### Conclusies.

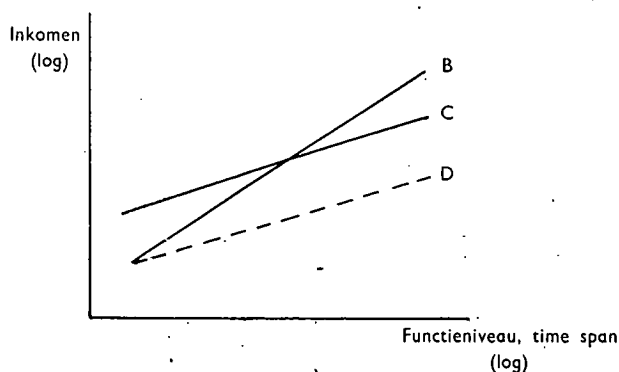
Bovengenoemde overwegingen, gecombineerd met ervaringen uit verdere onderzoeken, hebben mij geleid tot het onderstaande betoog en een aantal stellingen.

1. Wanneer werknemers hun gevoelens van rechtvaardigheid betrekken op inkomen, betrekken zij deze in wezen op het *netto inkomen*, maar drukken zich uit in termen van *bruto inkomen bij een gegeven belastingstructuur*.

2. De belastingstructuur moet echter evenals het nationaal inkomen als een variabele factor in de tijd worden beschouwd (en veroorzaakt ook moeilijkheden bij de vergelijking van bruto verdelingen tussen landen).

3. Een als rechtvaardig geachte bruto inkomensverdeling kan daarom veranderen met een wijziging in de belastingstructuur; een model kan geconstrueerd worden waarin bij een zelfde nationaal inkomen verschillende „rechtvaardige” verdelingen optreden. In de navolgende grafiek is daartoe de netto inkomensverdeling ongewijzigd gelaten,

FIGUUR 2.



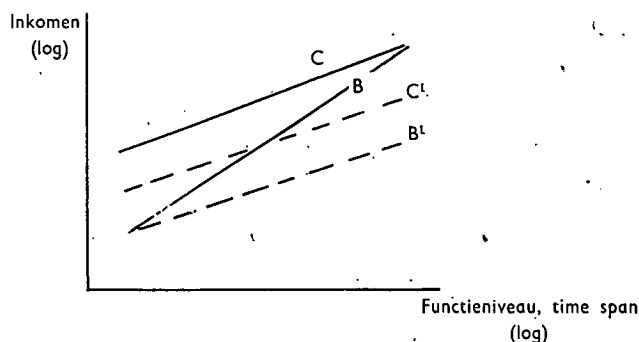
B en C = bruto inkomensverdelingen bij constant nationaal inkomen  
D = netto inkomensverdeling behorend bij B en C

terwijl ook het staatsinkomen uit loon- en salarisbelasting constant geacht wordt.

4. Ik ben dan ook van mening dat om tot een uitbreiding van Jacques theorieën tot het nationale vlak te komen, o.m. het effect van de belastingstructuur niet uit het oog verloren mag worden. Sterker nog, de door Jacques ontwikkelde theorie der rechtvaardige inkomens maakt het mogelijk binnen het geheel der inkomensverdelingspolitiek, de belastingen (voor zover die loon- en salarisbelasting betreffen) in beter perspectief te zien.

5. Voor wij echter hierop verder ingaan zou ik het onrealistische tijdloze element uit boven afgebeeld model willen verwijderen en de aangeduide mogelijkheden weer willen verbinden aan een stijging van het nationaal inkomen. Hierbij zal ik slechts een verschuiving in de bruto inkomensverdeling in één richting beschouwen, die mij het meest realistisch voorkomt.

FIGUUR 3.



B en C = bruto inkomensverdelingen bij verschillend nationaal inkomen  
B' en C' = netto inkomensverdelingen behorend bij B en C

6. Met de stijging van het nationaal inkomen is dus een verschuiving van de helling van de bruto inkomensverdeling over de verschillende niveaus van werk verondersteld. Dit betekent dat de toename van het nationaal inkomen resulteert in een toename van de individuele inkomens, *gedifferentieerd naar „level of work”*. Hierbij zij opgemerkt dat, eenmaal aangenomen dat ieder niveau van werk een bijbehorend inkomen heeft, er geen plaats meer bestaat voor bedrijfs(taks)gewijze differentiatie van beloningen; omdat dat zou inhouden dat een gegeven niveau van werk verschillend zou worden beloond in verschillende bedrijfstakken. Het feit of een bedrijf al dan niet produktiever is dan een ander heeft niets uitstaande met de niveau van de individuele functies binnen dat bedrijf. Beloning onder het nationaal geaccepteerde niveau voor een functie betekent in feite dat een werkgever van zijn werknemers vraagt een deel van het hun „toekomstige” inkomen te investeren in een relatief onproductieve zaak, zonder daar bovendien een overeenkomstige aanspraak op die zaak mee te verwerven.

7. De gedifferentieerde verdeling van de toename van het nationaal inkomen volgens „levels of work” neemt in mijn voorbeeld voor de lagere niveaus de vorm aan van een stijging in inkomen, gecombineerd met een toenemende bijdrage aan de gemeenschapsuitgaven, terwijl zij voor de hogere niveaus grotendeels de vorm aanneemt van belastingverlaging.

8. Het resultaat voor de belastingstructuur is een verzwakking van de progressie als gevolg van een verminderd gebruik van de belastingen als corrigerende factor op de bruto inkomensverdeling. Het ontwikkelde begrippenapparaat maakt het mogelijk het probleem der inkomens-

verdeling meer direct te benaderen en de correctieve functie te beschouwen als een noodmaatregel om de periode te overbruggen waarin de inkomensverdeling nog niet direct ter hand genomen kan worden. Zolang namelijk de bruto inkomensverdeling inderdaad als min of meer onveranderlijk wordt aangenomen blijft er weinig anders over dan de belastingen met een noodzakelijke aanpassing te belasten.

9. Het is echter vrij duidelijk dat de belastingen een bijzonder ongeschikt instrument zijn voor deze correctie:

a) het is een kostbaar instrument;

b) bij progressieve belastingen voelen de laagste inkomensgroepen zich tot op zekere hoogte als „niet betalende reizigers” in de maatschappij, terwijl de hogere inkomensgroepen onderworpen worden aan een mate van belasting die ieder verband met een redelijke bijdrage aan de gemeenschapsuitgaven volkomen heeft verloren en terecht als absurd wordt gevoeld;

c. inkomens behoren bij het werk waarvoor ze worden uitbetaald en belastingen vormen de bijdrage aan de collectieve voorzieningen. De belastingen voor enige andere functie te gebruiken kan alleen maar vertroebelend werken op het nationale gesprek over de loonpolitiek. Als ernst wordt gemaakt met de overtuiging dat loonbeleid in principe voor de verantwoordelijkheid komt van het georganiseerde bedrijfsleven dan moeten de daar genomen beslissingen niet achteraf behoeven te worden bijgewerkt via belastingpolitiek.

10. Aannemend dat een ieder individueel in zijn maatschappelijke functie gewaardeerd kan worden, en dat belastingen niet meer ter correctie hiervan worden gebezigd, wordt het ook mogelijk meer concreet over rechtvaardige belastingen te spreken. Zij behoeven dan niet meer gezien te worden in samenhang met „onrechtvaardige” inkomens, maar alle aandacht kan dan worden gevestigd op de meest acceptabele basis voor bijdragen aan de gemeenschappelijke voorzieningen. Dit wordt te meer belangrijk nu met een voortdurend stijgend nationaal inkomen een steeds belangrijker plaats zal worden ingenomen door deze „social services” binnen het totaal der nationale bestedingen.

11. Ik kom in dit verband tot de conclusie dat het zeer wel als rechtvaardig geacht zou kunnen worden dat de boven aangegeven reductie in de belastingprogressie zover zou gaan dat ieder individu een zelfde deel van zijn inkomen bijdraagt aan de staatsuitgaven, mits gebaseerd op een overigens rechtvaardige inkomensverdeling. Hiermede kom ik dan — zij het via een geheel andere weg — tot een suggestie die weinig verschilt van die van Prof. Hartog in zijn recente artikel<sup>2)</sup> in dit blad. Ik zou hier nog aan toe

<sup>2)</sup> „Waarheen met onze directe belastingen?” in „E.-S.B.” van 12 december 1962.

willen voegen dat proportioneel gelijke belastingen ieder individu een gelijke sociale status geven als burger, daar zijn financiële bijdrage aan de gemeenschap dan in een gelijke verhouding tot zijn bijdrage aan het arbeidsproces staat.

12. Consequent doorredenerend zou het dan ook mogelijk zijn om bij proportioneel gelijke belastingen deze volledig direct aan de oorsprong te heffen, d.w.z. bij het bedrijf als een percentage van de in totaal uitgekeerde lonen en salarissen. Het onderscheid tussen bruto en netto inkomen zou dan komen te vervallen en iedere werknemer zou slechts een inkomen ontvangen waarop duidelijk en direct gevoelens van rechtvaardigheid kunnen worden betrokken en dat in zijn geheel ter beschikking staat voor persoonlijke, al of niet verantwoorde besteding. Het schijnbare probleem met betrekking tot het verband tussen capaciteit tot inkomensverwerving en -besteding is hiermede ook verdwenen. (Factoren die thans als aftrekposten voor de belasting gelden zouden uiteraard tezamen met andere subsidies los van de belastinginning moeten worden beschouwd).

13. Bezien wij thans figuur 1 als een mogelijke weergave van de ontwikkeling der *netto* inkomensverdeling, dan is het inderdaad denkbaar dat de verdeling steiler gaat verlopen naarmate het nationaal inkomen groeit van „subsistence level” tot „abundance level”. Het is zelfs mogelijk dat een vaste vorm zou bestaan voor de uiteindelijk te bereiken rechtvaardige inkomensverdeling, waarbij de progressie niet meer verandert met een toenemend nationaal inkomen. De uiteindelijke vorm hangt echter geheel af van de ontwikkeling der menselijke gevoelens ten aanzien van rechtvaardig inkomen en inkomensverdeling en ik zou als principe elke suggestie van een automatische ontwikkeling uit de benadering willen verwijderen.

Tot slot zou ik willen stellen dat loonpolitiek en belastingpolitiek voorlopig nog met elkaar verbonden zullen zijn, omdat mijns inziens onder de huidige omstandigheden de een niet tot een bevredigende oplossing gebracht kan worden zonder de ander. Alleen bij een volledige samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven kan een stabiele inkomensstructuur voor de lange termijn worden bewerkstelligd; echter kan slechts ook alleen onder een systeem van proportionele belastingen de volle verantwoordelijkheid voor het loonbeleid bij het georganiseerde bedrijfsleven berusten. Het is bovendien, na wat in het eerste artikel werd betoogd, duidelijk dat het geheel dezer nationale samenwerking, waarvoor Nederland zowel-wat betreft technische als morele gereedheid een grote voorsprong heeft op vele andere landen, slechts volledig tot zijn recht kan komen indien zij wordt gebaseerd op een „juist” intern loonbeleid binnen ieder bedrijf afzonderlijk.

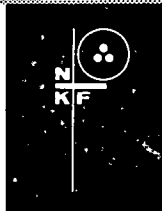
Surbiton, Surrey, Engeland.

Drs. R. NIEUWENHUIS.

(I. M.)

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

**N.V. NEDERLANDSCHE KABELFABRIEKEN • DELFT**



## Vorming van leiders

Het artikel „Vorming van leiders” van Drs. E. van der Wolk in „E.-S.B.” van 19 juni 1963 geeft mij aanleiding tot het maken van een aantal kritische opmerkingen. Mijn bezwaren en kritiek gaan in feite zo ver, dat ik een artikel van minstens dezelfde omvang zou moeten schrijven om deze kenbaar te maken. Korthedshalve zal ik mij tot enkele hoofdpunten beperken, waarbij de volgorde van behandeling die van het gewraakte artikel volgt.

1. Er wordt gesteld, dat er in de literatuur over één „kardinaal punt” geen klaarheid, laat staan overeenstemming, is 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”. Hierop volgt een aantal opmerkingen die bijna overal als dooddoener gebruikt kunnen worden als men niet grondig kennis heeft genomen van de geschriften van vakkundigen op dit terrein <sup>1)</sup>. De denkfout ligt echter in de eerste plaats in het stellen van deze vraag omdat „de manager” als zodanig niet bestaat. Er bestaan hoogstens categorieën van functies waarvan de inhoud in meerdere of mindere mate uit leidinggeven bestaat in combinatie met andere activiteiten, categorieën bovendien van verschillend niveau. De vormingsbehoeften kunnen per categorie globaal vastgesteld worden na een diepgaande analyse gericht op behoeftebepaling, maar zullen van groep tot groep, van geval tot geval en van bedrijf tot bedrijf verschillend zijn. Slechts in een statische maatschappij zou deze vraagstelling en dan nog met zeer veel beperkingen, misschien geaccepteerd kunnen worden. Overigens is deze vraagstelling ook logisch in strijd met het slot van het artikel, dat „management development” altijd maatwerk is.

2. De vier aspecten die als criteria voor het managerswerk worden genoemd zijn noch als theoretische constructie noch als praktische methodiek hanteerbaar. Het is gemakkelijk twee verschillende functies te vinden, die allebei geen managersfunctie zijn, waarvan de ene functie ten opzichte van de andere, toch voldoet aan de hier gestelde criteria. Afgezien hiervan dient de vraag gesteld te worden, waarom voor deze analyse niet de indeling wordt gevolgd in technische, sociale en conceptuele vaardigheden, een indeling die in de vakliteratuur over de gehele wereld bijna algemeen is aanvaard <sup>2)</sup>. Is de schrijver hier soms zelf ten slachtoffer gevallen aan de door hem bij sommige andere auteurs geconstateerde tendens (zie tweede alinea op blz. 576)?

3. Het scherp tegenover elkaar stellen van „manager” en „specialist” zonder nadere functiekwificatie en plaatsaanduiding in de organisatiestructuur heeft theoretisch noch praktisch enige zin. Specialisten die alleen maar raadgeven uit de gezichtshoek van hun eigen nauwe

<sup>1)</sup> Zie de recente publikaties van Prof. Jhr. Dr. D. J. van Lennep, o.a. „Een psychologische benadering van leiding geven” in „Maatschappij-Belangen” van juni 1962; voorts: R. L. Katz: „Skills of an effective administrator” in „Harvard Business Review” van januari-februari 1959. G. C. Houston: „Manager Development”, Homewood 1961. H. F. Smiddy: „Measuring as an element of a manager's work of leadership”, New York 1959.

<sup>2)</sup> Zie de genoemde publikatie van Katz en hier te lande bijv. de publikaties van Prof. Lievegoed.

straatje en harmonisch gebundeld worden door „de manager” zijn voor de groter wordende organisatie steeds minder bruikbaar. Al jarenlang is het streven van „management development” in vele grote ondernemingen er juist op gericht de specialisten te verbreden, zodat zij beter de relatieve plaats van hun eigen bijdrage leren zien en daarmee in hun adviezen rekening houden. Men denke hierbij aan de Amerikaanse term „completed staffwork”, waarmee o.a. bedoeld wordt dat de specialist zich de totaliteitsvisie probeert in te denken van zijn chef en vanuit die denktrant zijn advies zo gebruiksgereed maakt als maar mogelijk is. Het is een fictie dat de groeiende organisatie zou kunnen functioneren op basis van de tegenstelling tussen specialist en manager. Een eerste vereiste voor een goed begrip van deze materie is een meer genuanceerde denkwijze, wil men tot een theoretische of praktische benaderingswijze komen, die hout snijdt.

4. De praktijk van „management development” is beslist geen „voornamelijk Amerikaanse praktijk” meer, zoals ten onrechte wordt gesteld. Ook in Nederland is men hier reeds minstens zo ver mee als in de Verenigde Staten en indien men verhoudingsgewijs wil vergelijken, is Nederland waarschijnlijk reeds veel verder op dit gebied. De Nederlandse ervaringen zijn dan ook zeker niet „dun gezaaid” <sup>3)</sup>. Iedere terzake kundige documentalist zal desgewenst een indrukwekkende lijst van Nederlandse publikaties en rapporten met betrekking tot dit onderwerp kunnen produceren. Kennisneming alleen hiervan zou het schrijven van deze regelen hoogstwaarschijnlijk kunnen hebben voorkomen!

5. In de beschrijving van het vijftal methoden: a. „job rotation” (de ingeburgerde Nederlandse term is functie-roulering), b. „special assignments” (idem: speciale of bijzondere opdracht), c. „assistants-to” (idem: persoonlijke staffunctie), d. „coaching” en e. „multiple management” moeten helaas een aantal essentiële en feitelijke onjuistheden worden geconstateerd. Uit eigen onderzoek in meer dan twintig Amerikaanse ondernemingen, zowel als op grond van de vakliteratuur, dient hierbij het volgende te worden opgemerkt.

*Ad a.* Functieroulering dient onderscheiden te worden in twee hoofdsorten met verschillende doelstelling: zgn. introductieroulering voor degenen die hun eerste praktijkfunctie krijgen na afstuderen en de zgn. interfunctionele roulering voor ouderen met meer ervaring. De laatstgenoemde soort kan doelbewust aspirant-managers omvatten, daar de doelstelling verbreding van inzicht is. De eerste soort heeft als doelstelling bedrijfsoriëntatie en mag niet met de andere soort worden verward.

*Ad b.* In een bedrijf met enige ervaring op het terrein van „management development” wordt een „special assignment” niet plotseling en meestal ook niet onder een kunstmatig opgevoerde tijdsdruk gegeven. „Donderslagen bij heldere hemel” komen in een doordacht systeem bij

<sup>3)</sup> Het is eerder zo dat de evaluatie van al hetgeen in Nederland (en elders) gebeurt meer en meer de aandacht gaat vragen. Zie in dit verband Drs. P. Hesseling: „Evaluatie als schakel tussen theorie en praktijk” in „Mens en Onderneming” van mei 1963.

mijn weten niet voor. Wel worden soms „gimmicks” toegepast door beunhazen op dit terrein, die denken op deze manier „management development” te kunnen starten en daardoor het vereiste klimaat juist grondig bederven.

*Ad c.* De „assistent-to” is zelden bestemd zijn chef op te volgen. Het essentiële van deze (vormings)functie ligt doorgaans in de omstandigheid dat deze verwachting niet bestaat. Hierover bestaat een rijke literatuur <sup>4)</sup>. Twee begrippen uit de organisatieliteratuur, nl. „assistant-to” en „assistent”, worden hier door elkaar gehaald.

*Ad d.* „Coaching” als vormingsmethodiek wordt juist niet door de directe chef gedaan, maar door een oudere en meer ervaren bedrijfsfunctionaris van hoog niveau die het gehele bedrijf overziet en „middle management” op deze manier bijstaat in hun vormende taak van jongere medewerkers. Het essentiële van deze methodiek ligt volgens de voorstanders ervan juist in het feit dat deze jongere medewerkers een vertrouwensman hebben buiten hun directe chef.

*Ad e.* Over „multiple management” heersen vele misverstanden. Destijds heb ik over mijn bezoek aan McCormick, de „uitvinder” van dit systeem, uitvoerig gerapporteerd <sup>5)</sup>. Twee onjuistheden dienen hier echter toch rechtgezet te worden. Een Junior Board rapporteert in eerste

<sup>4)</sup> T. L. Whisler: „The „Assistant-to” in four administrative settings” in „Administrative Science Quarterly”, september 1960. E. Dale and L. F. Urwick: „Staff in organisation”, New York 1960. Zie ook de publikaties van E. F. L. Brech.

instantie niet direct aan de Raad van Bestuur in de opzet van McCormick en ook niet bij het gros van zijn navolgers. Eerst wordt aan de verantwoordelijke lijnfunctionaris gerapporteerd. Leidt het daaropvolgende overleg niet tot resultaat dan wordt in zeer belangrijke gevallen direct aan top-management gerapporteerd. Tot elke prijs wil men de normale hiërarchische lijnen handhaven en zelfs niet de schijn van een schaduwdirectie wekken. In de tweede plaats behandelt een Junior Board alle problemen waarin men voordeel voor de onderneming ziet. Meestal zijn dit problemen uit een bepaalde functionele sector. Het zijn zelden problemen die de gehele onderneming raken en dit is zeker niet het criterium voor de agendavaststelling!

Het zal na deze 5 punten ongetwijfeld duidelijk zijn dat ik het in ieder geval met twee zinnen uit het artikel van Drs. Van der Wolk geheel eens kan zijn, namelijk daar, waar hij tegen het eind (blz. 579) opmerkt: „Het voorgaande was een voorlopige terreinverkenning. Het trekken van conclusies zou voorbarig zijn”. Misschien kan ik met bovenstaande bezwaren en met de literatuurverwijzingen iets tot een betere terreinverkenning bijdragen voor belanghebbenden.

Eindhoven.

Dr. A. WATTEL.

<sup>5)</sup> A. Wattel: „Multiple Management” in „Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde” van juli 1957. Zie ook mijn dissertatie: „Vorming voor leidinggevende arbeid in de onderneming”, Leiden 1962, blz. 126, 152. Een vergelijkend overzicht van toepassingen van „multiple management” geeft J. P. Craf: „Junior Board of Executives”, New York 1958.

## NASCHRIFT

De heer Wattel heeft in een artikel van vier bladzijden twee zinnen ontdekt waarmee hij vrede kan hebben; inderdaad een wat moeilijke gespreksbasis.

Vreemd is de stelling „dat Nederland met „management development” al minstens even ver is als de Verenigde Staten en indien men verhoudingsgewijs wil vergelijken, Nederland er waarschijnlijk reeds veel verder mee is”. Het ware te wensen dat onze opponent hierin gelijk had, maar, helaas, het is een grenzeloze overschatting van de stand van zaken op het gebied van vorming van leiders in ons bedrijfsleven. Men bedenke in de eerste plaats, dat de Amerikanen al minstens vijf jaar uitgebreid met „management development” bezig waren, voordat in West-Europa de eerste schuchtere schreden op dit terrein werden gezet. Men bedenke voorts dat de gehele conceptie van de Amerikanen afkomstig is en dat de diverse vormingsmethoden stuk voor stuk door hen zijn uitgevonden. Men bedenke verder dat de recente studiereis van hoogleraren naar de Verenigde Staten niet ten doel had om de Amerikanen te gaan vertellen hoe wij het doen, maar om er iets van op te steken hoe zij het doen. De eerste „business school” moet bij ons nog worden geboren, en dat zal nog vele voeten in de aarde hebben. Maar vooral bedenke men, hoe uitgebreid de „management development”-gedachte in het Amerikaanse bedrijfsleven al in praktijk wordt gebracht. Wij illustreren dit met een onderzoek van de American Management Association onder 460 bedrijven <sup>1)</sup>.

<sup>1)</sup> American Management Association: „Current practice in the development of management personnel”, Research Report nr 26, New York 1955, gebr., 35 blz.

Het onderzoek vond plaats in 1955. Dit waren de bevindingen: 54 pCt. der bedrijven hield zich op systematische wijze bezig met „management development”; 34 pCt. hield zich bezig met „management development” zonder een volledig uitgewerkt programma. Slechts 12 pCt. bleek niets of hoegenaamd niets op dit gebied te doen, zodat 88 pCt. der bedrijven zich dus, al dan niet systematisch, occupeerde met de vorming van leiders. En sinds 1955 heeft het Amerikaanse bedrijfsleven hiermee al weer snelle vorderingen gemaakt. Nu is een dergelijk onderzoek in het Nederlandse bedrijfsleven nog niet uitgevoerd, maar een ieder die iets van onze Nederlandse praktijk ter zake afweet, is het direct duidelijk dat deze cijfers bij ons veel ongunstiger liggen. Een volledig systeem van „management development” hebben in ons land enkele grote concerns, zoals Unilever, Philips, Esso-Nederland, de Staatsmijnen en de P.T.T. In aantal maken deze grote concerns een minimale fractie van onze bedrijven uit. Onder onze middelgrote bedrijven is „management development” schaars en onder kleinere bedrijven vrijwel nihil. Toch is het probleem van de opvolging in de leiding voor de middelgrote en kleinere bedrijven niet minder klemmend. In zekere zin zelfs klemmender, omdat deze bedrijven, met hun kleinere topgroep, weinig of geen mogelijkheden hebben om een topvacature tijdelijk te ondervangen door een hergroepering in de leiding. En ook omdat deze bedrijven minder gemakkelijk dan een grootbedrijf dure krachten van buiten kunnen engageren. Neen, er is geen enkele grond om onze praktijkvorderingen in de systematische, planmatige toepassing van „management development” boven de Ame-

rikaanse te stellen. En dit wel allerminst op grond van het kwantum „rapporten en publikaties” dat hier te lande over het onderwerp verschenen is. Rapporten en publikaties die overigens voor een groot deel de Amerikaanse vorderingen en ervaringen beschrijven.

Nog vreemder is de stelling dat „de manager als zodanig niet bestaat”. De voor de hand liggende vraag rijst: voor wie is de managementbibliotheek dan bedoeld die de laatste 15 jaar is verschenen? Natuurlijk is de manager geen man die niet anders doet dan leiding geven; zijn taak heeft vele facetten, zij het dat het leiding geven een heel belangrijk element is. Dit is de inhoud welke de term „manager” voor een ieder die het woord begrijpt heeft; uit ons artikel blijkt nergens dat wij dit anders bedoelen. De moeilijkheid die onze geachte opponent hiermee heeft is ons niet recht duidelijk.

Allervreemdst zijn de opmerkingen omtrent het specialistenprobleem. Onze geachte opponent wil toch niet in ernst suggereren dat dit probleem niet bestaat? Natuurlijk, het zou heel plezierig zijn voor de manager als hij de „gebruiksklare” adviezen op een presenteerblaadje kreeg van zijn stafmensen. Het leiden van een bedrijf zou daarmee een comfortabele aangelegenheid worden. Maar de praktijk is anders. Een enkel voorbeeld. De vraag is in een bedrijf aan de orde, of de ontwikkeling van een bepaald nieuw produkt zal worden voortgezet. Kan de directeur ter zake een „gebruiksbaar” advies van zijn marketing-specialist verwachten? Of moet hij ook de technische researchman, de financiële expert, de bedrijfsleider en nog enkele anderen raadplegen om vervolgens de vernomen gezichtspunten, aangevuld met zijn ondernemersoordeel, te verdichten tot een decisie? Het lijkt ons een rethorische vraag. Overigens behoeven de specialisten voor ons niet „harmonisch gebundeld” te worden; als dit gebeurt met hun gezichtspunten is het ons genoeg.

Het managerswerk eist ruimere kennis; het managerswerk eist ruimer inzicht; het managerswerk stelt hogere eisen in de omvang met mensen; het managerswerk behelst naar verhouding veel nieuwe en onverwachte elementen, zo stelden wij. Laat de geachte opponent hierachter telkens denken: *dan andere functies*, dan is zijn probleem dat deze criteria geen goede afbakening zouden geven van niet-managers-functies van de baan. Het is een kwestie van verhoudingen, zoals al duidelijk blijkt uit de vergrotende trap waarin de criteria zijn gesteld.

Voorts wordt de vraag gesteld waarom wij de indeling in technische, sociale en conceptuele vaardigheden niet volgden. „De vakliteratuur over de hele wereld” waarop onze opponent zich in dit verband beroept hebben wij nog niet van a tot z gelezen, maar wel is ons al opgevallen dat die indeling een typisch Nederlandse is, die door de toonaangevende management-auteurs in de Verenigde Staten, Engeland, Duitsland en Frankrijk allerminst algemeen gevolgd wordt. De vier gestelde criteria zijn duidelijk, reëel en praktisch.

Onder punt 5 maakt de geachte opponent bezwaar tegen het gebruik van Amerikaanse termen voor de vijf behandelde vormingsmethoden. Het lijkt ons, uit zijn pen, onvoorzichtige kritiek. Spreekt hij in zijn dissertatie niet eveneens van „multiple management”, „junior boards”, „assistants-to”, „counseling” enz., zonder dat iemand hem erover lastig valt? En komt hij met het gebruik van termen als „scope of responsibility”, „new product teams”, „ranking”, „job clusters”, „decision makers”, „time span

of control” en andere Amerikaanse termen waarvan het proefschrift wemelt, niet op nog gladder ijs?

Wij volgen tenslotte puntsgewijs de geopperde kwesties onder 5:

a. „Job rotation” moet niet worden verward met het traineeship, dat een andere aanpak en doelstelling heeft.

b. „Special assignments” behoeven niet per se spoedopdrachten te zijn, maar ze boeten sterk in aan waarde voor het criterium „nieuwe en onverwachte elementen” als ze het niet zijn. Wij kunnen niet inzien hoe een spoedopdracht het „vereiste klimaat” zou kunnen bederven, tenzij de aspirant-manager een hekel zou hebben aan werken onder hoogspanning. Als dat zo is, hoort hij in de aspirantengroep niet thuis.

c. Er zijn twee typen van „assistants-to”. Dr. Schönfield geeft in zijn boek „Führungsausbildung im Betrieb”<sup>2)</sup> een duidelijk beeld in dit overzichtje:

„Assistant-to”	
als opvolger	als aspirant voor een andere functie
1. in de eerste tijd: slechts vervulling van deeltaken, zonder het dragen van leidinggevende verantwoordelijkheid	1. idem
2. na de inwerktijd geleidelijke overname van verantwoordelijkheden	2. na de inwerktijd geleidelijke overname van verantwoordelijkheden, maar slechts tijdelijk en op voorwaarde van vervulling van de functie over een periode van voldoende lengte
3. taken die hij eenmaal beheerst behoudt de opvolger verder	3. taken die hij eenmaal beheerst staat hij weer af om nieuwe taken te gaan vervullen

Wat de „assistant-to” als opvolger betreft in de derde fase, lijkt ons Schönfields karakteristiek alleen opgaan, als de opvolging inderdaad nabij is. Maar hier gaat het slechts om het feit dat de „assitant-to” wel degelijk in vele gevallen voorbestemd is opvolger te zijn in de functie waaraan hij is toegevoegd.

d. De man die het best kan „coachen” is de man die het werk zelf doet en volledig beheerst. „Coaching”<sup>3)</sup> is immers gericht op het klaarmaken van de opvolger voor een bepaalde functie. Wat is nu logischer dan dat de vertrekkende functionaris dat doet? Onze geachte opponent is in de war met de figuur van de „sponsor”. Voor een meer uitvoerige uiteenzetting over deze materie leze hij het artikel „Coaching” in „Doelmatig Bedrijfsbeheer” van september 1961, blz. 342.

e. Tenslotte „multiple management”. Wij citeren het standaardwerk van de American Management Association over „management development”<sup>3)</sup>, blz. 109: „In 1932 Charles P. McCormick selected 17 middle management men and appointed them as a Junior Board of Directors. The members were told that their sole job was *to think in terms of the over-all company*” (cursivering onzerzijds: geen afdelingsproblemen, maar primair ondernemingsproblemen dus). En even verder: „The members were told that when they arrived at unanimous agreement on any recommendation they should bring this *to the Senior Board of Directors*” (cursivering onzerzijds: geen rapportering aan „de” verantwoordelijke lijnfunctionaris (wie is dat?) dus, maar aan de Raad van Bestuur).

<sup>2)</sup> Dr. H. M. Schönfield: „Führungsausbildung im Betrieb” Gabler Verlag, Wiesbaden, 1961.

<sup>3)</sup> M. J. Doohar en V. Marquis: „The development of executive talent. A handbook of management development techniques and case studies”, American Management Association, New York.

En nu McCormick zelf, in zijn „Multiple management”<sup>4)</sup>, blz. 14: „In the first five years (van de werking der junior board) 2109 unanimous recommendations were made to the senior board (cursivering onzerzijds) and of this number only six were rejected”. Even verder: „Board activity (bedoeld is: de junior board) teaches men how to conduct meetings, gives them an understanding of people and of the problems of leadership and management, and provides them with an *over-all picture* (cursivering onzerzijds: geen afdelingskijk!) of the business”.

Wat moeten wij hier nog aan toevoegen? Het systeem werkt, zoals wij het beschreven: de junior board richt zich bij voorkeur op problemen op directieniveau. De junior board rapporteert rechtstreeks aan de directie. Een junior board, zoals onze opponent die ziet, is een slap aftreksel van wat zo'n board werkelijk kan en moet zijn, gezien de verruiming van kennis en inzicht en, vooral, het leren denken op topniveau dat deze vormingsmethode beoogt. Het vermoeden rijst, dat onze geachte opponent de heer McCormick niet goed heeft begrepen.

Voorhout.

Drs. E. VAN DER WOLK.

<sup>4)</sup> C. P. McCormick: „Multiple management, a plan for human relations in industry”, Funk & Wagnalls, New York 1948.

## BOEKBESPREKINGEN

Leonhard Huizinga: *UEdele's Dienstwillige Dienaar*. Uitgave van Phs. van Ommeren N.V., Rotterdam 1963, 155 blz.

Zoals de directie van het Rotterdamse scheepvaart-concern Phs. van Ommeren N.V. in haar aanbiedingsbrief aangeeft, beoogt zij met dit boek een portret van de onderneming te geven. Het is niet in de eerste plaats een jubileumboek of een gedenkboek, ook al mogen wij niet uit het oog verliezen dat de genoemde onderneming in 1964 125 jaar bestaat. Bewust is in dit boek gestreefd naar het laten uitkomen van de „image” van de onderneming, een moeilijk vertaalbaar begrip, dat samenhangt met de stijl van werken, de filosofie van de topleiding, de bedrijfs-ethiek en de openbare en interne betrekkingen. Dit alles in hoofdzaak gezien door de bril van de buitenstaander. Immers, het is van groot belang hoe de buitenwacht over een onderneming oordeelt.

Leonhard Huizinga en de tekenaar Otto Dicke zijn erin geslaagd een karakteristiek beeld te geven van het concern Phs. van Ommeren. Zij zijn daarbij niet vervallen in feest-cliché's of in onderdanige vleierijen die men soms in jubileumgeschriften aantreft. De titel „UEdele's Dienstwillige Dienaar” heeft betrekking op de onderdanigheid waarmee de oprichter van het concern, Phs. van Ommeren, op 21 mei 1839 zijn diensten als scheepsmakelaar en expediteur aanbood. Een gebruikelijke stijl voor die dagen. Het is echter kenmerkend voor een onderneming dat zij zich na bijna 125 jaren van groei nog altijd als dienstwillige dienaar van haar klanten ziet. En in verband met de grote spreiding van de onderneming heeft zij haar klanten in vele landen van de wereld en in vele sectoren van het economisch leven.

Huizinga laat in een aantal korte flitsen licht op een bepaalde activiteit van de onderneming vallen, waarmee hij de typisch eigen sfeer van de onderneming aangeeft. Zo de Nieuwjaarsrede — en vooral het commentaar daarop

— van de voorzitter van de raad van beheer, de communicatie in de haven van Rotterdam bij het lossen en de opslag van minerale en eetbare oliën, het toevallige gesprek in de trein dat leidt tot het aanboren van nieuwe zaken, een moeilijk sleepkarwei op zee, de gesprekken in de stuurhut en in de kombuis van een Rijnschip enz. In al deze flitsen is het menselijke element, zo belangrijk voor het welslagen van de onderneming en zo kenmerkend voor de eerder genoemde „image”, op de voorgrond geplaatst.

Het is de schrijver, en niet minder ook de tekenaar, gelukt de sfeer van de internationale scheepvaartwereld, van het Rotterdamse havenbedrijf en van het concern Phs. van Ommeren goed te treffen. Dit is voor iemand die de scheepvaartwereld van nabij niet kent en haar taal qua opleiding en milieu niet spreekt, een knap stuk werk. Doch het is de gave van de kunstenaar om gemakkelijk in de huid van anderen te kruipen en door het leggen van enkele accenten deze wereld op te roepen. Het concern Phs. van Ommeren N.V. heeft met dit zeer smaakvol verzorgde boek blijk gegeven van gevoel voor goede „public relations”. Het laat met name zien dat het moderne ondernemerschap met heel wat meer factoren dan alleen met het winstmaken van doen heeft. Het boek is helaas niet in de handel verkrijgbaar.

's-Gravenhage.

P. VAN ZUREN.

*Albert Waterston: Planning in Morocco - Organization and Implementation*. The Johns Hopkins Press, Baltimore 1962, viii + 72 blz., \$ 2,50.

*Albert Waterston: Planning in Yugoslavia - Organization and Implementation*. The Johns Hopkins Press, Baltimore 1962, ix + 109 blz., \$ 3.

Deze twee boekjes zijn publikaties van het Economic Development Institute van de Wereldbank te Washington; de heer Waterston is een medewerker van dit Institute. Uit het voorwoord blijkt, dat nog meer studies van deze aard voorbereid worden; men beperkt zich hierbij tot de ontwikkelingslanden.

Zoals de ondertitels van beide boekjes aangeven, heeft de schrijver zijn aandacht vooral gericht op de organisatie van het planning-apparaat, de procedure die gevolgd wordt bij het opstellen van het plan, en de wijze van tenuitvoerlegging van het plan. Hierbij wordt zowel het verleden als het heden (1961) besproken. Het verhaal over Joegoslavië staat grotendeels in majeure, dat over Marokko in mineur. Hiermee wil geenszins gezegd zijn dat Waterstons studie over Joegoslavië van meer belang is dan die over Marokko; eerder is het tegenovergestelde waar. Over Joegoslavië waren we al redelijk goed geïnformeerd voordat dit boekje verscheen, maar over de ervaringen van Marokko (en die blijken toch werkelijk wel leerzaam te zijn) wisten we niet veel, zeker niet als niet-Fransen. Bovendien zijn in de meeste jonge staten de politieke en economische omstandigheden meer zoals die van Marokko dan zoals die van het veel meer ontwikkelde Joegoslavië. De landen die nog vrijwel aan het begin van hun economisch ontwikkelingsproces staan kunnen, althans voor de nabije toekomst, meer leren van het falen van Marokko dan van het succes van Joegoslavië.

De methoden en technieken die gebruikt worden of werden bij de numerieke uitwerking van een plan, worden niet behandeld. Evenmin vindt men vermeld welke maat-



staven werden en worden aangelegd bij de beoordeling van investeringsprojecten. Maar, zoals reeds werd gezegd, de schrijver heeft ook niet gestreefd naar een meer volledige behandeling van de economische planning in de betreffende landen. Zijn beschrijving van het formele en organisatorische kader van de planning in deze landen is duidelijk en vrij gedetailleerd; het is grotendeels een objectieve weergave van feiten en meningen van anderen, en de schrijver voegt daar niet veel eigen analyse aan toe. Wel is het duidelijk dat hij niet veel vertrouwen heeft in gecentraliseerde planning.

De boekjes bevatten een literatuurlijst met werken betreffende de planning in het land in kwestie, alsook een heel bondige samenvatting van de hoofdpunten uit de tot dusver opgestelde plannen; er is geen index. De zetter heeft de tekst van de bladzijden 103 tot 105 van *Planning in Yugoslavia* door elkaar gegooid.

Cairo - U.A.R.

H. LINNEMANN.

## GELD- EN KAPITAALMARKT

### Geldmarkt.

De weekstaat van De Nederlandsche Bank per 22 juli weerspiegelde de gevolgen van de aangekondigde vroegde aflossing van de staatsschuld van ons land aan de Verenigde Staten duidelijk, nl. een daling van de valutareserve en een stijging van de post „Wissels, promessen, schatkistpapier en schuldbrieven in disconto”, elk met rond f. 250 mln. Invloed op de binnenlandse geldmarktsituatie hebben deze mutaties niet gehad.

Verwacht kon worden, dat de bankbiljettencirculatie zou stijgen — f. 95 mln. is in circulatie gekomen —, doch doordat 's Rijks schatkist f. 29 mln. naar de markt voerde, liep het tegoed der banken met een lager bedrag, nl. f. 71 mln., terug.

In de afgelopen week ging de ontwikkeling aanvankelijk in dezelfde lijn door, doch de kwartaaluitkering door de staat aan de gemeenten bracht enige ontspanning, welke op 26 juli tot een verlaging van de daggeldrente leidde van 2½ pCt. tot 2 pCt. Opmerkelijk is de parallel, die men kan trekken met de ontwikkeling in april, toen de markt eveneens krap was en de callgeldrente in verband met de rijksuitkering ook kon worden verlaagd. De recente verlaging van het tarief van daggeld geschiedde niettegenstaande De Nederlandsche Bank het eertijds bij haar gestalde schatkistpapier aan de banken terugverkochte en de bankpapiercirculatie verder opliep.

### Kapitaalmarkt.

De beurs is de schrik van de Amerikaanse belastingmaatregel snel te boven gekomen. Niet alleen, dat men een beter inzicht heeft kunnen krijgen in de te verwachten invloed van de nieuwe regeling, doch door de opschorting van de datum van ingang van de Interest Equilisation Tax voor te New York genoteerde aandelen tot 19 augustus — een groot deel van de arbitrage tussen Nederland en de Verenigde Staten houdt zich juist met de desbetreffende fondsen bezig —, is de feitelijke situatie nog weinig veranderd. Na de koersdaling direct na het bekend worden van de inhoud van de boodschap van Kennedy aan het Congres ondergingen in de loop der week de koersen een stijging.

De derde lening dit jaar van de Bank van Nederlandsche Gemeenten (wederom f. 100 mln., rente 4¼ pCt., uitgiftekoers 99 en looptijd 30 jaar) is aangekondigd. Tot nu toe is er in 1963 bruto ca. f. 300 mln. opgenomen tegen eenzelfde bedrag in 1962 en f. 248 mln. in 1961. Het netto bedrag is uiteraard kleiner; tot 1 juni bedroeg het f. 175 mln. Hiernaast liep het uitstaande bedrag voor onderhandse leningen in dezelfde periode op met f. 104 mln. De aandacht blijft zich op „leasing” concentreren. Lease-way Intercontinental, een maatschappij in de Verenigde Staten, gaat ook de Europese markt bewerken, waartoe in Zwitserland een dochtermaatschappij is opgericht. Diverse Europese financiële instellingen nemen deel, w.o. in ons land Labouchère & Co.

Indexcijfers aandelen. (1953 = 100)	28 dec. 1962	H. & L. 1963	19 juli 1963	26 juli 1963
Algemeen .....	345	399 — 346	377	385
Intern. concerns .....	464	555 — 463	514	530
Industrie .....	319	358 — 321	347	348
Scheepvaart .....	134	153 — 135	148	150
Banken .....	257	261 — 232	249	250
Handel enz. ....	150	161 — 150	153	154

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

### Aandelenkoersen.

Kon. Petroleum .....	f. 157	f. 166,70	f. 170,70
Philips G.B. ....	f. 139	f. 154,30	f. 158,30
Unilever .....	f. 138,40	f. 157,60	f. 165,10
A.K.U. ....	401½	465	471½
Hoogovens, n.r.c. ....	558	586	607
Kon. Zout-Ketjen, n.r.c. ....	723	765½	789½
Zwanenberg-Organon .....	909½	900	890
Van Gelder Zn .....	244	246½	245
Amsterdamsche Bank .....	390	392	395
Robeco .....	f. 208	f. 222	f. 222
<b>New York.</b>			
Dow Jones Industrials .....	652	694	689
<b>Rentestand.</b>			
Langl. staatsobl. a) .....	4,24	4,25	4,27
Aand.: internationaal a) .....	3,20		3,29
lokale a) .....	3,86		3,56
Disconto driemaands schatkist- papier .....	2	2½	1½

a) Bron: Veertiendaags Beursoverzicht Amsterdamsche Bank.

C. D. JONGMAN.

## Behoeft Uw staf uitbreiding?

Verzuimt dan niet E.-S.B. voor Uw oproep in te schakelen. E.-S.B. biedt U een grote trefzekerheid, óók bij aspirant-leidinggevende functionarissen in de commerciële, administratieve of aanverwante sectoren.

Advertentie-afd. — Postbus 42 — Schiedam

**DRS. F. L. G. SLOOFF**  
**DE WEGWIJZER VOOR DE BELEGGER**  
 een in begrijpelijke taal geschreven, uiterst praktisch gidsje dat elke particuliere belegger (of a.s. belegger) steeds bij de hand dient te hebben.  
 prijs **2.75**

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

*Wat betekent*  
**open**  
**bewaring**  
*van effecten*  
*bij de Kas-Associatie*



Bewaking in brand- en inbraakvrije kluizen. Deskundige behandeling der stukken. Verzilvering van coupons en dividenden. Lichting van nieuwe coupon- en dividendbladen. Nazien van uitlotingen en aflosbaarstellingen. Voortdurende administratie. Aankopen en verkopen via uw commissienair.

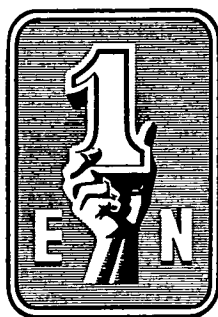
**KAS-ASSOCIATIE**

*spuistraat 172 amsterdam*



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

*Blijf bij*  
*lees E.-S.B.!*



**EERSTE NEDERLANDSCHE**

**PENSIOENREGELINGEN**  
**RISICO-HERVERZEKERING**  
**VAN PENSIOENFONDSEN**

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



**„EERSTE ROTTERDAMSCHÉ”**  
 Maatschappij van Verzekering N.V.  
 Schiekade 130 — Rotterdam

Gezocht wordt een

**STAFFUNCTIONARIS**  
**ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE**

die over voldoende inventieve eigenschappen beschikt om in nauwe samenwerking met de administrateur van de maatschappij zelfstandig problemen op het gebied van werkmethodeverbetering en verdere mechanisering van de administratie ter hand te nemen.

Opleiding: Middelbare schoolopleiding en akte M.O. Handelswetenschappen A of de akte M.O. Boekhouden of het S.P.D. deel I en II, dan wel het daarmee gelijkwaardig te achten gedeelte der accountantsstudie.

Leeftijd van 28 tot 40 jaar.

Sollicitatiebrieven met volledige inlichtingen omtrent personalia, opleiding en ervaring te richten aan het Hoofd Personeelszaken van de Eerste Rotterdamsche, Postbus 298, Rotterdam.

# N.V. BANK VOOR NEDERLANDSCHE GEMEENTEN

gevestigd te 's-Gravenhage

UITGIFTE VAN

**f 100.000.000.— 4<sup>1</sup>/<sub>4</sub> pCt. 30-jarige Obligaties 1963  
(TWEEDE LENING)**

Grootte der stukken: nominaal f 1000.— en f 500.—.

Na de toewijzing kunnen desgewenst, in de plaats van obligaties, schuldregisterinschrijvingen, groot tenminste nominaal f 100.000.—, worden verkregen.

Ondergetekende bericht, dat de inschrijving op bovengenoemde uitgifte zal zijn opengesteld op

**MAANDAG 5 AUGUSTUS 1963**

van des voormiddags 9 tot des namiddags 4 uur

**TOT DE KOERS VAN 99 pCt.**

bij de kantoren te Amsterdam, Rotterdam en 's-Gravenhage, voorzover in genoemde plaatsen gevestigd, van:

**Rotterdamsche Bank N.V.**

**De Twentsche Bank N.V.**

**Amsterdamsche Bank N.V.**

**Incasso-Bank N.V.**

**Lippmann, Rosenthal & Co.**

**R. Mees & Zoonen**

**Nationale Handelsbank N.V.**

**Nederlandsche Handel-Maatschappij, N.V.**

**H. Oyens & Zonen N.V.**

**Pierson, Heldring & Pierson**

**Hope & Co.**

alsmede ten kantore der Vennootschap

op de voorwaarden van het prospectus d.d. 26 juli 1963.

Opneming van deze lening in de beursnotering te Amsterdam en Rotterdam zal worden aangevraagd.

Prospectussen en inschrijvingsbiljetten, alsmede, in beperkte mate, de statuten en het laatste jaarverslag, zijn bij bovenstaande inschrijvingskantoren verkrijgbaar.

's-Gravenhage, 26 juli 1963.

N.V. Bank voor Nederlandsche Gemeenten.

**S**chakel bij vacatures voor leidende functies steeds E.-S.B. in: in vrijwel elk groot bedrijf wordt dit blad veelvuldig gelezen.

Advertentie-opdrachten te richten aan:

ADVERTENTIE-AFDELING E.-S.B., POSTBUS 42, SCHIEDAM, TELEFOON (0 10) 6 93 00

Sluit uw verzekering bij de



**Algemeene Friesche Levensverzekering-Maatschappij**

VEREENIGING VAN LEVENSVERZEKERING 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

**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-maandelijke 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-maandelijke 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.

