

Economisch - Statistische Berichten

50e JAARGANG - 1 SEPTEMBER 1965 - No. 2506

De letter van de wet

Nederlandse belastingwetten

onder redactie van A. I. Engelberts en A. A. Verdenius, inspecteurs van 's Rijks belastingen.

Dit is de betrouwbare, volledige tekstuitgave van de Nederlandse belastingwetten. Deze uitgave is losbladig. De wijzigingen, die altijd kort na de afkondiging verschijnen, kunnen dus gemakkelijk opgenomen worden.

Compleet f 52,50; bestelnr. 65.329.999.

Sociale Verzekeringswetten

In deze eveneens losbladige tekstuitgave zult u nooit vergeefs zoeken: alle sociale verzekeringswetten zijn er (met uitvoeringsvoorschriften) in opgenomen. De losse bladen met wijzigingen en aanvullingen worden tegen geldende paginaprijs toegezonden, dus alle gegevens blijven „bij”.

Compleet f 52,50; bestelnr. 65.854.999; foudraal voor 8 bandjes f 4,25.

Losbladig = altijd aangepast!

N. Samsom n.v. Uitgever - Alphen aan den Rijn

ook verkrijgbaar via de boekhandel

pensioen-
regelingen

herverzekering
van
pensioenfondsen

EERSTE NEDERLANDSCHE
EN

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

ECONOMISCH- STATISTISCHE BERICHTEN

Uitgave van de
Stichting Het Nederlandsch Economisch Instituut

Adres voor Nederland: Pieter de Hoochweg 118, Rotterdam-6.
Telefoon redactie: (010) 25 29 39. Administratie: (010)
23 80 40. Giro 8408.

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

Redactie-adres voor België: Dr. J. Geluck, Prieeldreef 1, Dilbeek.

Abonnementen: Pieter de Hoochweg 118, Rotterdam-6.

Abonnementsprijs: franco per post, voor Nederland f. 36,50 (studenten f. 25) per jaar.

Abonnementen kunnen ingaan met elk nummer en slechts worden beëindigd per ultimo van een kalenderjaar.

Losse exemplaren van dit nummer f. 1,25.

Advertenties: Alle correspondentie betreffende advertenties te richten aan de N.V. Koninklijke Nederl. Boekdrukkerij H.A.M. Roelants, Lange Haven 141, Schiedam, tel. (010) 26 02 60, toestel 908.

Advertentie-tarief: f. 0,40 per mm. Contract-tarieven op aanvraag. Rubrieken „Vacatures” en „Beschikbare krachten” f. 0,80 per mm (dubbele kolom). De administratie behoudt zich het recht voor om advertenties zonder opgaaf van redenen te weigeren.

COMMISSIE VAN REDACTIE: L. H. Klaassen; H. W. Lambers; P. J. Montagne; J. Tinbergen; A. de Wit.
Redacteur-Secretaris: A. de Wit.

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

Verschillen in economische groei en hun oorzaken

Het opvallende verschil in economisch groeitempo tussen de ontwikkelde landen van het Westen wordt geïllustreerd door de bijgaande figuur, waarin het naoorlogse beloop van het reëel bruto nationaal produkt van een zestal landen, een drietal „snelle groeiers” en een drietal „langzame groeiers”, is weergegeven.

De vraag naar de oorzaken van de hier geconstateerde verschillen stelt zich nog iets dringender dan die naar de oorzaken van de naoorlogse versnelling van de economische groei. Immers, het antwoord op deze vraag beslist of überhaupt, en zo ja in welke mate, het voor de achterblijvende landen mogelijk is hun groeitempo op te voeren. Het beslist bijv. over de vraag, gesteld dat premier Wilson erin slaagt de Britten met hun gewoonten te doen breken, wat daarvan het nuttig effect op het Britse groeitempo zou zijn.

Daar aanvankelijk het herstel van de geleden oorlogsschade als oorzaak van de versnelde naoorlogse economische groei werd aangevoerd, is het begrijpelijk dat het verschil in groeivoet tussen de landen ook aan verschil in de omvang van de geleden schade werd toegeschreven. Deze opvatting wordt door de bijgaande

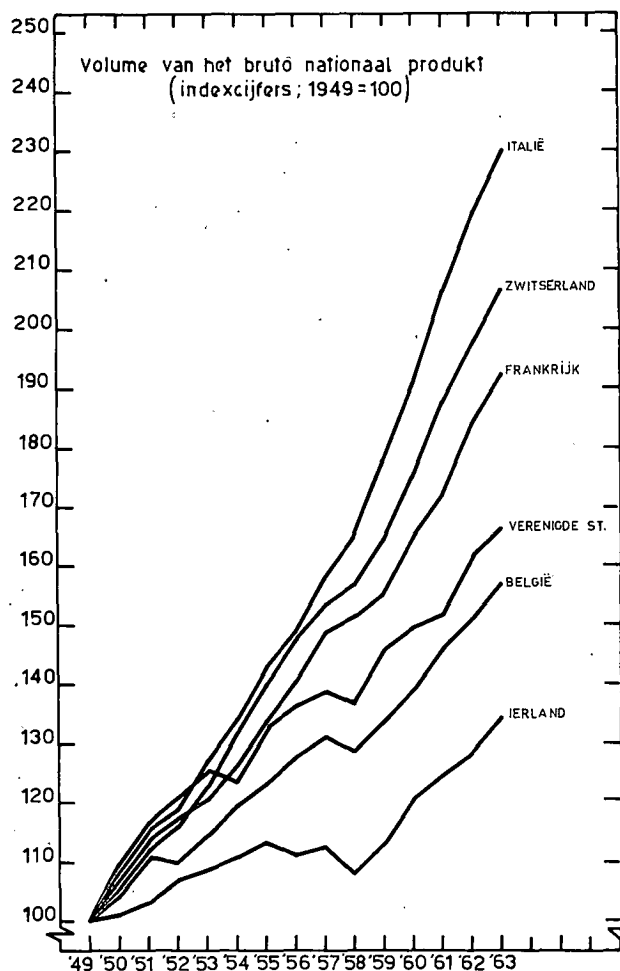
figuur echter geenszins ondersteund: het neutrale Zwitserland behoort tot de landen met de snelste expansie, het voormalig belligerente België tot die met de langzaamste. We mogen hierbij voorts bedenken dat het zwaar geteisterde Nederland, tezamen met het neutrale Zweden, tot de midden-groep behoort.

Een tweede vaak aangevoerde grond voor verschil in groeitempo, het verschil in welvaart van de betreffende landen, wordt — althans voor de tijdsperioden die wij hier op het oog hebben — door de figuur evenmin zeer aannemelijk gemaakt: het arme Ierland expandeert het langzaamst, het rijke Zwitserland behoort tot de koplopers. In de middengroep bevinden zich naast Nederland zowel het betrekkelijk arme Finland, als de welvarende overige Scandinavische landen.

Voor de richting, waarin de werkelijke oorzaken voor verschillen in economische groei waarschijnlijk zullen moeten worden gezocht, geeft de bijgaande figuur reeds een indicatie. In een volgend — onvermijdelijk wel wat uitvoeriger en daarom niet op de „derde pagina” af te drukken — artikel, zullen deze oorzaken evenwel expliciet ter sprake komen.

N.E.I.

R. IWEMA.



INHOUD

	Blz.		Blz.
Verschillen in economische groei en hun oorzaken, door Drs. R. Iwema	795	Reële uitoefening van het budgetrecht, door H. J. A. M. Vrouwenvelder	802
Ervaringen met extreem collectivistisch georganiseerde bedrijfshuishoudingen; de kibboetz-bedrijven in Israël, door Prof. Dr. J. Wemelsfelder	796	Democratisch leiderschap, door F. Th. Swarte, lic. pol. soc.	804
Betalingsgewoonten in Nederland, door Drs. J. H. van der Marel	799	Geld- en kapitaalmarkt, door Prof. Dr. A. Woudhuizen	808

Ervaringen met extreem collectivistisch georganiseerde bedrijfshuishoudingen

De kiboetz-bedrijven in Israël

Inleiding ¹⁾.

Een van de interessantste vormen van bedrijfsorganisatie is die van de kiboetz-bedrijven in Israël. Deze bedrijven zijn daarom zo interessant omdat zij als extreem collectivistische organisaties geen geïsoleerd bestaan leiden, maar normaal moeten concurreren met bedrijven die volgens de oude beproefde recepten van de vrije economie worden geleid. Wij hebben er doorgaans een wat vaag en idealistisch beeld van, mede omdat er heel weinig behoorlijke literatuur over bestaat. Het lijkt daarom nuttig op enkele economische aspecten wat nader in te gaan.

Zoals bekend, is in de kiboetz-organisatie de gemeenschapsgedachte tot het uiterste doorgevoerd. Het inkomen (in natura) is voor alle leden van de kiboetz-gemeenschap gelijk, terwijl ieder verplicht is zijn kunnen in dienst van de gemeenschap te stellen. De organisatie is volstrekt democratisch omdat de hoogste macht bij de assemblee ligt, waarin ieder lid een stem heeft.

In de eerste periode van vestiging van de eerste kiboeziem was het begrijpelijk dat deze vorm van organisatie werd gekozen. In die dagen speelde het idealistisch elan een grote rol. Zij die door het zionistisch ideaal naar Palestina werden gedreven waren bereid hiervoor grote offers te brengen. Zij hebben een belangrijke rol gespeeld bij de realisering en vormgeving van de Staat Israël. De kiboetz-organisatie was ook als verdedigingsorganisatie de meest aangewezen bestuursvorm. De gemeenschappelijke verdediging tegen de Arabische overvallen maakte een hechte gemeenschap, een essentiële voorwaarde voor overleving in een vijandige omgeving. Ten slotte was de communiteitsgedachte ook in economisch opzicht voordelig. De gemeenschappelijke huishoudelijke zorg maakte veel vrouwen vrij voor het arbeidsproces, zodat de productie tot een veel hoger niveau kon worden opgevoerd.

Meer en meer verzwakken de motieven en drijfveren die de stimulansen voor de vorming van deze communes vormden. In de eerste plaats verdwijnt het idealistisch elan nu het einddoel — de vestiging van de Joodse Staat — is bereikt. In de tweede plaats lokt de welvaartsstaat met zijn vele gemakken met zoet ge-fluit. Wie kan er aan deze verleidingen op de lange duur weerstand bieden? In de derde plaats is ook de noodzaak van een gemeenschappelijke verdediging vervallen. Ten slotte wordt de agrarische sector waarop de kiboetz zich vooral heeft toegelegd, relatief van steeds minder betekenis in een groeiende economie. Het is

dan ook een belangwekkende vraag hoe de communes op deze veranderingen reageren en met name welke ervaringen men in economisch opzicht in de afgelopen periode met deze vorm van produceren, in concurrentie met anderen, heeft opgedaan.

De organisatie: machtsverschuivingen.

Wanneer men insiders mag geloven, is een van de belangrijkste veranderingen die zich gedurende de laatste jaren heeft voltrokken een verschuiving van de macht van de kiboetz-assemblee naar de diverse commissies. Meer en meer worden, door deze machtsverschuivingen, de belangrijkste beleidsbeslissingen in de commissies getroffen. Voor een goed begrip van deze verschuiving is het nuttig een beeld te hebben van de gebruikelijke organisatorische opbouw van een kiboetz. Men kent de volgende organen:

1. de assemblee — in beginsel het hoogste gezagsorgaan;

2. het secretariaat — een lichaam dat de administratie verzorgt en, waar nodig, voor de uitvoering van het beleid zorg draagt. Binnen het secretariaat heeft men doorgaans 5 functies, t.w. de functie van: a) penningmeester: deze draagt zorg voor het financieel beheer en de financiële controle; b) inkoper: deze sluit alle inkooptransacties af; c) secretaris voor economische zaken: een belangrijk functionaris omdat deze alle werkzaamheden van economische aard coördineert, de produktieplannen opstelt, de productie controleert enz.; d) secretaris voor interne zaken: zijn taak is van algemene en sociale aard.

3. commissies — deze worden door de assemblee gekozen en dragen zorg voor de dagelijkse beslissingen. Zij werken samen met het secretariaat. De secretarissen zijn vaak voorzitters van de diverse commissies. Zo is er veelal een commissie voor economische zaken, een voor arbeidsaangelegenheden, een voor opvoeding en onderwijs, een voor gezondheid en sociale zaken enz. Zoals begrijpelijk worden door de commissies alle terreinen van het menselijk en maatschappelijk leven bestreken.

De verschuiving van de beslissingen van de assemblee naar de commissies moet verklaard worden uit de veranderingen in de omstandigheden, waaronder de kiboeziem werken. Allereerst zijn de gemeenschappen gemiddeld groter geworden waardoor de organisaties moesten worden gestroomlijnd. In de tweede plaats is de belangstelling voor de assemblee afgenomen nu de pioniersperiode achter de rug is en het idealisme vervaagd. In de derde plaats vraagt de toenemende gecompliceerdheid van het economisch leven om grotere deskundigheid bij het nemen van beslissingen. Deze deskundigheid kan niet door de assemblee worden opgebracht. Een en ander neemt niet weg dat, mede door het vele vaak moeilijke overleg in commissieverband, de beslissingssnelheid in een kiboetz-bedrijf geringer schijnt dan in een op

¹⁾ Dit artikel geeft een aantal indrukken weer, opgedaan tijdens een verblijf in Israël waar schrijver als gast-hoogleraar gedurende enige tijd aan de universiteit van Tel-Aviv was verbonden. Door bemiddeling van deze universiteit kwamen de diverse contacten tot stand die tot dit artikel inspireerden.

de gebruikelijke wijze georganiseerde industrie. Hierdoor wordt de efficiency in de kiboetz uiteraard ongunstig beïnvloed.

De efficiency.

In een democratisch georganiseerde produktiegemeenschap waar geen prestatiebeloning bestaat, is het moeilijk om de arbeidsprestatie te maximaliseren. Toch mag men in de kiboetziem tegenover de efficiency in de produktie niet onverschillig staan. Zij moeten zich immers — zoals reeds werd opgemerkt — in concurrentie met andere bedrijven of zelfs in concurrentie met de wereldmarkt staande houden. Men roept daarom soms wel de hulp in van organisatiebureaus, maar dat schijnt weinig resultaat op te leveren. Er worden ook nimmer arbeidsprestaties onderling vergeleken omdat men ervan uitgaat dat ieder geeft wat hij kan en prestatieverschillen dan niet relevant zijn. Een belangrijke prikkel tot werken vormt de mening van de mede-kiboetz-leden over de aan de kiboetz geleverde arbeidsbijdrage. In een kleine gemeenschap, als een kiboetz is, waar achterklap en roddel aan de orde van de dag zijn en niets verborgen blijft, kan van de druk van het groepsbesef van de gemeenschap in dit opzicht een belangrijke invloed uitgaan.

Toch geeft het ontbreken van directe economische prikkels specifieke moeilijkheden die demonstreren hoe krachtig het economisch motief — zelfs in een vrijwillige collectivistische produktiegemeenschap — blijft doorwerken. Weliswaar moet ieder het werk accepteren dat hem door de werkvoorbereider wordt opgedragen en mag iemand de post van directeur niet weigeren indien hij door de collectiviteit hiervoor gekozen wordt, maar in de praktijk is het zinloos om mensen werk tegen hun zin te laten verrichten. Met dit feit moet ook de werkvoorbereider rekening houden. Zo zijn er bepaalde werkzaamheden waaraan iedereen blijkbaar een hekel heeft (bijv. huishoudelijk werk), terwijl het ook moeilijk is om de leidende functies vervuld te krijgen.

De universiteit van Jeruzalem heeft enig sociologisch onderzoek verricht naar de bestaande preferenties voor bepaalde soorten werk. Men kan een van de resultaten van dit onderzoek uit tabel 1 aflezen.

TABEL 1.

Voorkeur voor werk in mogelijke sectoren (in pCt.)

	Land- bouw	Indus- trie	Dien- sten	Op- voeding	Be- roepen	Totaal
17-18-jarigen	69	20	—	2	9	100
jonge volwassenen.	56	25	—	8	11	100

Men ziet uit deze tabel dat in de groep van de onderzochte kiboetz-leden de voorkeur voor werk in de dienstensector nihil is.

In de kapitalistische maatschappij worden dergelijke problemen geruisloos opgelost door in de beloning te differentiëren. Op deze manier wordt aanbod uitgelokt.

In de kiboetziem kan dit alleen opgelost worden door collectieve dwang, zodat bepaalde werkzaamheden in corvee moeten worden verricht. Het vervullen van functies met grotere verantwoordelijkheid kan echter moeilijk in corvee worden verricht, zodat hier alleen maar de moeizame weg van de overreding open staat. (De hogere status biedt in dit opzicht klaarblijkelijk onvoldoende compensatie voor de ongemakken en verantwoordelijkheden van het leiderschap).

Dit gedrag wijst erop dat onder de oppervlakte de economie het eigenlijk wint van alle andere motieven die tot het leven in een kiboetz hebben geleid! Wanneer nu de tandarts, de dokter en de onderwijzer een deel van hun tijd in corvee moeten besteden aan werk in de keukens en in de huishouding, wanneer voorts de bedrijfsleiding slechts met moeite kan worden gevonden, dan kan hierin een bron van economische verspillingen gelegen zijn omdat de produktiefactoren niet optimaal worden gebruikt. (Een andere bron van verspillingen schijnt vroeger ook gelegen te zijn geweest in de soms zeer scherpe wrijvingen tussen de nationaliteiten. Na verloop van jaren zijn volgens insiders deze tegenstellingen verdwenen. Er vindt binnen de kiboetz geen groepsvorming meer plaats naar nationaliteit).

Het prestatievermogen en daarmee de efficiency in een bedrijfsgemeenschap is ook sterk afhankelijk van de bevreemding die het werk geeft. De arbeidsbevreemding kan men echter niet losmaken van het algemeen klimaat en van de materiële voorzieningen. In dit opzicht is het verschil tussen de oude en de nieuwe generatie tekenend, zoals uit tabel 2 — eveneens ontleend aan het onderzoek van de Hebreeuwse universiteit — blijkt.

TABEL 2.

Arbeidsbevreemding in een kiboetz-gemeenschap (in pCt.)

	Tevreden met het werk	Onverschillig t.o.v. het werk	Niet tevreden met het werk	Onduidelijke antwoorden	Totaal
17-18-jarigen	86	2	6	6	100
jonge volwassenen.	70	7	16	16	100
eerste generatie	51	4	12	33	100

Wat opvalt is dat vooral de ouders van de eerste generatie niet positief staan t.o.v. hun werk. Het zijn met name ook de ouderen die hogere materiële eisen gaan stellen, minder uniformiteit in de voorzieningen wensen enz. enz. In hoeverre deze geringe positieve houding tegenover het werk van invloed is op de produktiviteit in verhouding tot de produktiviteit in concurrerende bedrijven, valt moeilijk te beoordelen. Wel moet het gebrek aan mobiliteit (men verlaat niet gemakkelijk de gemeenschap) een ongunstige invloed op de relatieve efficiency hebben. Helaas bestaan er geen betrouwbare vergelijkende onderzoeken om de verschillen in produktiviteit tussen kiboetz en — niet kiboetz — industrieën te meten.

(I. M.)



N.V. SLAVENBURG'S BANK



Een belangrijke bron voor opvoering van de produktiviteit vormen natuurlijk de nieuwe investeringen. In de commissies wordt in dit opzicht een zware strijd geleverd om de aanwending van de schaarse, beschikbare fondsen voor vele concurrerende toepassingen die variëren tussen méér ijskasten, een zwembad, beter onderwijs en nieuwe machines. In dit opzicht is er nauwelijks verschil met het gedrag van de overheid of haar dienaren in een kapitalistische maatschappij. De omvang van de nieuwe investeringen hangt uiteraard af van de omvang van de winst, waarop hieronder nader wordt ingegaan.

De winst.

Hoewel het primaire doel van de kiboetziem niet is het maken van winst, is het desondanks toch wel gewenst dat er winst wordt gemaakt, omdat men streeft naar voortdurende verhoging van de levensstandaard en verbetering van de algemene voorzieningen. Op de achtergrond concurreren immers toch altijd de materiële mogelijkheden die het stadsleven biedt. De berekening van de kosten vormt bij de winstbepaling uiteraard een bijzonder probleem, omdat er geen lonen uitbetaald worden (om maar niet te spreken van de theoretische moeilijkheid om met het begrip alternatieve kosten te werken, in een produktiehuishouding waar niemand betaald wordt op grond van zijn prestatie).

Het probleem van de kostenrekening wordt in de praktijk opgelost door uit te gaan van een „theoretisch” loon dat gelijk wordt gesteld aan de kosten van levensonderhoud van een kiboetz-familie (d.w.z. de waarde van de per gezin verstrekte onderhoudsmiddelen). De loonsom voor een bepaald bedrijf wordt gevonden door deze kosten van levensonderhoud te vermenigvuldigen met het aantal in dat bedrijf produktief werkzame leden. Dit laatste roept nog weer een speciaal probleem op omdat in doorsnee niet minder dan 40 à 50 pCt. van de leden niet direct produktief werk heeft (d.w.z. werkzaam is in huishoudelijke dienstverlening, onderwijs of de sector cultuur). De niet direct produktief werkzame leden worden in de kostprijsrekening indirect toegerekend omdat zij het cijfer voor de kosten van levensonderhoud verhogen.

Volgens sommige deskundigen komt het gemiddeld reëel inkomen van een kiboetz-lid (in een oudere kiboetz) ongeveer overeen met het loon van een geschoold arbeider uit de stad. Voeg hierbij de betere algemene en sociale voorzieningen, die het kiboetz-leven in vergelijking tot het leven in de stad biedt, dan is in dit opzicht het leven in deze gemeenschappen niet altijd onvoordelig. Wél rijst de vraag of men door op deze manier te calculeren een juist inzicht krijgt in de werkelijke kosten en de werkelijke efficiency. Immers, indien inderdaad het

gemiddeld inkomen het inkomen van een arbeider in de stad benadert, dan ontstaat er kostprijsvervalsing omdat óók voor de leidinggevende arbeid (die een prestatie levert waarvan de geldswaarde groter is dan de kosten van levensonderhoud) de kosten van levensonderhoud als calculatiebasis worden aangenomen. Op deze manier wordt de winst vanuit economisch gezichtspunt kunstmatig verhoogd! Desondanks zijn de winstmarges (uitgedrukt als een percentage van de produktiewaarde), voor zover er in de kiboetziem winst wordt gemaakt, uitermate bescheiden.

Het zal duidelijk zijn waarom, ondanks de vele moeilijkheden waarmee het kiboetz-bedrijf in vergelijking tot andere bedrijfstypen te kampen heeft bij het efficiënt voortbrengen van agrarische en industriële produkten, toch een relatief hoge levensstandaard aan de leden kan worden geboden en waarom er winst wordt gemaakt. Puur economisch gezien zijn het de lager gekwalificeerde krachten die profiteren van de voor de kiboetz voordelige inbreng van de hoger gekwalificeerde arbeidskrachten (tandartsen, laboratoriumwerkers, bedrijfsleiders enz.). Doordat er een categorie mensen is die het kiboetz-ideaal prefereren boven een hoger inkomen elders, heeft het kiboetz-bedrijf dus eigenlijk een kunstmatig concurrentievoordeel. Immers, wanneer de laatstgenoemde leden een inkomen zouden krijgen naar normen van een vrije economie zouden de onkosten van de kiboetz stellig een aanzienlijke stijging ondergaan. Het is zelfs de vraag of de levensvatbaarheid dan niet zou worden aangetast.

Er is nog een, niet op efficiency gebaseerd, concurrentievoordeel dat het kiboetz-bedrijf heeft in vergelijking tot andere bedrijven. In andere bedrijven moeten de door collectieve onderhandelingen tot stand gekomen lonen als uitgangspunt voor de kostenrekening worden aangenomen. In het kiboetz-bedrijf daarentegen hangen de materiële toewijzingen aan de leden af van de opbrengsten die het bedrijf maakt. Als het slecht gaat met een kiboetz-bedrijf kunnen de toewijzingen aan de leden niet worden vergroot. Dit betekent dat het kiboetz-bedrijf met meer variabelen bij het beleid kan werken en daardoor een grotere flexibiliteit heeft dan niet collectivistisch georganiseerde bedrijven die door collectieve loononderhandelingen hun kosten voortdurend zien stijgen.

Het is een open vraag hoe deze communes zich op langere termijn zullen gaan ontwikkelen gezien de vele voorwaarden waaraan moet worden voldaan, wil van een succes sprake zijn. In absolute zin is er wat de aantallen leden betreft thans noch vooruitgang noch achteruitgang. Relatief gezien — d.w.z. in verhouding tot de zich vrij snel uitbreidende bevolking — betekent dit natuurlijk wél achteruitgang.

Leende.

J. WEMELSFELDER.

(I. M.)

Beleg modern
beleg in

InterUnie

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

Betalingsgewoonten in Nederland

In opdracht van het Staatsbedrijf der P.T.T. werd door het Instituut voor Toegepast Marktonderzoek (Intomart) te Hilversum in oktober/november 1964 een onderzoek ingesteld naar de betalingsgewoonten in Nederland. Dit onderzoek werd gehouden ten einde meer inzicht te verkrijgen in de wijze, waarop momenteel in de particuliere sfeer de betalingen worden verricht, alsmede in de toekomstige ontwikkeling daarvan. Kennis hieromtrent is namelijk voor het P.T.T.-bedrijf van groot belang, met name in verband met de door de automatisering¹⁾ van de Postcheque- en Girodienst mogelijk gemaakte uitbreiding van de dienstverlening.

Het onderzoek vond plaats door middel van een steekproef, die zowel representatief was voor alle huishoudingen in Nederland als voor alle personen van 15 jaar en ouder. De deelnemers werd gevraagd gedurende vier weken hun betalingen en ontvangsten te noteren in een zgn. betalingskalender. Als gevolg van het staken van de medewerking, onvolledige retourzending enz. vervielen de betalingskalenders van ca. 16 pCt. van de deelnemende gezinnen, zodat ten slotte gegevens over de betalingen en ontvangsten van 1.267 personen van 15 jaar en ouder uit 508 gezinnen verwerkt werden. Gezien het relatief lage percentage gezinnen, dat gedurende de periode van onderzoek is afgevallen, mag worden aangenomen dat de representativiteit van de steekproef hierdoor niet in belangrijke mate is aangetast.

Op de betalingskalender dienden alle betalingen en ontvangsten in de particuliere sfeer te worden genoteerd met uitzondering van het betalingsverkeer binnen het gezin. Met betrekking tot de betalingen werden de soort crediteur, de grootte van het bedrag en de wijze van betaling vermeld; wat de ontvangsten betreft, de aard van de ontvangst, de grootte van het bedrag en de wijze, waarop het bedrag werd ontvangen. In totaal werden in het onderzoek gegevens verkregen over ruim 68.000 betalingen en ongeveer 2.000 ontvangsten. Bij deze 68.000 betalingen bevonden zich rond 500 zgn. automatische betalingen, waaronder zijn te verstaan automatische afschrijvingen van bank- of girorekening, alsmede de niet verplichte betalingen van de werknemers, die de werkgever voor hun verricht, bijv. ten behoeve van spaarrekeningen.

In de hierna volgende bespreking van de voornaamste resultaten van het onderzoek zullen eerst de betalingen worden behandeld. Hierbij zullen de automatische betalingen, die kwantitatief van geringe betekenis zijn, buiten beschouwing worden gelaten.

Hiervóór is reeds vermeld, dat de deelnemers aantekening moesten houden van de grootte van het bedrag, de wijze van betaling en de soort crediteur. Door de enquêteurs werden de deelnemers daarnaast ingedeeld in drie sociale klassen, terwijl tevens genoteerd werd of zij in het bezit waren van een postgirorekening. Op deze wijze werd het mogelijk de betalingen in te delen naar de volgende criteria:

1. wijze van betaling;
2. bezit van een postgirorekening door de debiteur;
3. sociale klasse van de debiteur;
4. grootte van het bedrag;
5. soort crediteur.

Tevens werden deze indelingen met elkaar in verband gebracht.

De bespreking van de resultaten van het onderzoek zal nu plaatsvinden aan de hand van tabellen, waarbij de betalingswijze successievelijk wordt gerelateerd aan de andere vier wijzen van groepering.

Tabel 1 geeft een overzicht van de wijze van betaling van de deelnemers aan het onderzoek in totaal, alsmede van de rekeninghouders P.C.G.D. en de niet-rekeninghouders P.C.G.D. afzonderlijk.

TABEL 1.

Indeling van de betalingen naar betalingswijze en het al of niet bezit van een rekening bij de P.C.G.D. a)

betalingswijze	totaal	rekeninghouders P.C.G.D.	niet- rekeninghouders P.C.G.D.
	(in procenten)		
rechtstreeks	97	91	97
overschrijving P.C.G.D.	1	7	1
storting P.C.G.D.	1	1	1
gemeentegiro	0	0	0
bank	0	0	0
anders	1	1	1
	100	100	100
aantal betalingen.....	67.987	9.462	58.525

a) 0 pCt. geeft aan dat de betreffende categorie wel voorkomt, doch kleiner is dan 0,5 pCt.

De eerstgenoemde betalingswijze, te weten rechtstreeks aan de crediteur, heeft betrekking op de betalingen aan de crediteur zelf of aan diens vertegenwoordigers, waarbij onder vertegenwoordigers hier niet worden begrepen bank- en giro-instellingen en incassobureaus.

De volgende vier betalingswijzen, nl. overschrijving via de P.C.G.D., storting op een rekening bij de P.C.G.D., via de gemeentegiro Amsterdam en via een bank, spreken voor zichzelf. Slechts zij opgemerkt dat bij betalingen via de gemeentegiro Amsterdam en via een bank geen onderscheid is gemaakt tussen overschrijving en storting, zoals dat bij de P.C.G.D. is geschied. De redenen hiervoor waren de relatief geringe aantallen en de praktische bezwaren, verbonden aan een al te ingewikkelde indeling.

Onder „anders” zijn tezamen gebracht de overige betalingswijzen. Hieronder vallen o.m. betalingen per (post)cheque, per postwissel, remboursbetalingen en betalingen van kwitanties, die niet zijn aangeboden door de crediteur zelf, zoals postkwitanties.

Tabel 1 laat zien dat er een aanzienlijk verschil in betalingsgedrag bestaat tussen rekeninghouders P.C.G.D. en niet-rekeninghouders P.C.G.D.: het aantal betalingen via bank- en giro-instellingen van de eerste groep is procentueel veel groter dan van de tweede groep²⁾.

²⁾ Deze uitkomst is getoetst met behulp van de chi-kwadratmethode. Hierbij bleek dat er sprake was van een significant verschil. Dit geldt ook voor alle andere conclusies in dit artikel, tenzij anders vermeld.

¹⁾ Aspecten van de invloed van de externe organisatie op de administratieve automatisering in het algemeen zullen in dit blad nog nader ter sprake komen in de voortzetting van de artikelenreeks van de heer H. Reinoud over administratieve automatisering.

Het wekt wellicht verwondering dat ook bij de niet-rekeninghouders een aantal overschrijvingen via de P.C.G.D. voorkomt; dit zijn echter gevallen, waarbij een rekeninghouder een ander gemachtigd heeft over het tegoed van zijn rekening te beschikken.

Het verschil in betalingspatroon tussen rekeninghouders (ca. 14 pCt. van de deelnemers aan de steekproef) en niet-rekeninghouders gaat niet gepaard met een verschil in betalingsfrequentie. Gezien de — blijkens de uitkomsten van het onderzoek — over het algemeen grotere welstand van de rekeninghouders zou men wellicht een hogere betalingsfrequentie in deze groep verwacht hebben. Dit hogere welvaartspeil van de rekeninghouders uit zich echter niet in een groter aantal betalingen, maar in een andere verdeling van het aantal betalingen naar grootte van het bedrag. Zo bedroeg het percentage betalingen van f. 10 en hoger voor rekeninghouders 18 en voor niet-rekeninghouders 12.

Met het bovenstaande wil niet gezegd zijn dat het welvaartspeil geen invloed heeft op de betalingsfrequentie. Hoewel de verschillen niet significant zijn, kan geconstateerd worden, dat bij de niet-rekeninghouders de hogere sociale klassen een grotere betalingsfrequentie hebben dan de lagere; bij de rekeninghouders daarentegen geldt het omgekeerde. Deze positieve relatie tussen welstand en betalingsfrequentie bij de niet-rekeninghouders zou verklaard kunnen worden uit de meerdere aankopen, die men zich in de hogere klassen kan permitteren. De relatief lage betalingsfrequentie in de hogere klassen bij de rekeninghouders zou toegeschreven kunnen worden aan de in die kringen verbreide gewoonte om de aankopen niet direct te betalen, maar op rekening te laten schrijven.

Tabel 2 geeft van het betalingsgedrag van de rekeninghouders P.C.G.D. een gedetailleerder beeld, doordat binnen deze groep voor de onderscheidene sociale klassen het betalingspatroon wordt vermeld.

TABEL 2.

Indeling van de betalingen van de rekeninghouders P.C.G.D. naar betalingswijze en sociale klasse van de debiteur a)

betalingswijze	totaal	AB	C	D
		(in procenten)		
rechtstreeks	91	86	91	95
overschrijving P.C.G.D.	7	10	6	4
storting P.C.G.D.	1	1	1	1
gemeentegiro	0	0	1	0
bank	0	2	0	0
anders	1	1	1	0
	100	100	100	100
aantal betalingen	9.462	2.024	5.262	2.176

a) 0 pCt. geeft aan dat de betreffende categorie wel voorkomt, doch kleiner is dan 0,5 pCt.

De rubricering van de deelnemers in drie klassen is geschied door de enquêteur op grond van het milieu, de woninginrichting, het beroep en de opleiding van de deelnemers.

AB is de hoogste sociale klasse. Hieronder vallen onder meer directeurs van ondernemingen, beoefenaren van vrije beroepen zoals artsen en advocaten, hoge ambtenaren, academici e.d. Tot groep C, de middenklasse, behoren o.a. de middenstanders en kantoorpersoneel op middelbaar niveau. De laatste groep, klasse D, omvat o.m. het lager kantoorpersoneel en de arbeiders.

De voornaamste conclusie, die uit tabel 2 valt te trekken, is dat naarmate de sociale klasse van de rekeninghouder hoger is, relatief minder rechtstreeks wordt be-

taald en meer door middel van overschrijving P.C.G.D. Dit frequenter verrichten van giro-overschrijvingen in de hogere sociale klassen is ten dele toe te schrijven aan de omstandigheid, dat in die klassen relatief meer betalingen van grote bedragen plaatsvinden, welke vaak geschieden door middel van giro-overschrijving.

Wat het eerste punt betreft, dus het veelvuldiger voorkomen van grote bedragen in de hogere sociale klassen, zij vermeld dat in klasse D van de rekeninghouders 14 pCt. van de betalingen luidt in bedragen van f. 10 of hoger, terwijl dit percentage in klasse C 17 en in klasse AB 22 bedraagt. Op het tweede punt, nl. dat grote bedragen „eerder” gegireerd worden dan kleine, zal hieronder nog nader worden teruggekeken.

Hierboven werd gesteld dat het frequenter voorkomen van giro-overschrijvingen in de hogere sociale klassen slechts voor een deel kan worden verklaard uit het relatief grote aantal betalingen van hoge bedragen in die klassen. Dit kan worden aangetoond door de betalingswijze per bedragscategorie te bekijken, waardoor de invloed van de hoogte van de betaalde bedragen wordt geëlimineerd. Het blijkt dan dat voor de meeste bedragscategorieën geldt dat het percentage overschrijvingen in de hogere sociale klassen groter is dan in de lagere. Dit duidt derhalve op een grotere „giro-mindedness” van de rekeninghouders in die hogere klassen.

Opvallend is dat van betalingen via een bank slechts in betekende mate gebruik wordt gemaakt in de hoogste sociale klasse. Dit hangt uiteraard samen met de omstandigheid, dat in die klasse relatief het grootste aantal bankrekeningen voorkomt.

Bij analyse van het betalingsgedrag van de niet-rekeninghouders blijkt dat de sociale klasse bij deze groep weinig of geen invloed heeft op de wijze van betalen.

Tabel 3 heeft betrekking op het verband tussen de betalingswijze en de grootte van het te betalen bedrag.

Uit deze tabel komt duidelijk naar voren dat het aandeel van de rechtstreekse betalingen kleiner wordt bij het stijgen van het te betalen bedrag. Betalingen beneden f. 5 bijv. geschieden voor 99 pCt. rechtstreeks, terwijl dit percentage voor bedragen van f. 75 en hoger nog slechts 54 bedraagt. Omgekeerd neemt het aandeel van de betalingen via bank- en giro-instellingen toe naarmate het bedrag groter wordt. Het percentage van deze betalingen stijgt namelijk van 0 voor bedragen beneden f. 5 tot 44 voor betalingen van f. 75 en hoger.

Deze toename van de betalingen via bank- en giro-instellingen bij het groter worden van het bedrag is sterker voor rekeninghouders dan voor niet-rekeninghouders, zoals blijkt uit tabel 4.

Ten slotte zij opgemerkt dat ten aanzien van het toenemende gebruik van bank en giro bij het stijgen van het te betalen bedrag er een soortgelijk verschil valt te constateren tussen de hogere en de lagere welstandsklassen als tussen de rekeninghouders en de niet-rekeninghouders.

Nadat in het voorgaande de wijze van betaling gerelateerd is aan het bezit van een postgirorekening, de sociale klasse en de grootte van het bedrag, zal thans het verband tussen de betalingswijze en de aard van de crediteur onder de loep worden genomen.

Wat hun aard betreft zijn de crediteuren in de eerste plaats ingedeeld in twee hoofdgroepen, te weten detaillisten en dienstverlening. De eerste hoofdgroep, waarop 71 pCt. van de betalingen in de particuliere sfeer betrekking heeft, is vervolgens onderverdeeld naar artikelensoort in een 12-tal subgroepen zoals „levensmiddelen”, „genotmidde-

TABEL 3.

Indeling van de betalingen (van rekeninghouders P.C.G.D. + niet-rekeninghouders) naar betalingswijze en grootte van het bedrag ^{a)}

betalingswijze	totaal	minder dan f. 1	f. 1	f. 5	f. 10	f. 25	f. 75
			t/m f. 4,99	t/m f. 9,99	t/m f. 24,99	t/m f. 74,99	en meer
			(in procenten)				
rechtstreeks	97	99	99	96	90	75	54
overschrijving P.C.G.D.	1	0	0	2	4	11	20
storting P.C.G.D.	1	0	0	1	2	6	9
gemeentegiro	0	0	0	0	1	4	5
bank	0	0	0	0	1	2	10
anders	1	1	1	1	2	2	2
	100	100	100	100	100	100	100
aantal betalingen	67.987	16.631	34.401	8.306	5.809	2.021	819

a) 0 pCt. geeft aan dat de betreffende categorie wel voorkomt, doch kleiner is dan 0,5 pCt.

TABEL 4.

Indeling van de betalingen via bank- en giro-instellingen naar het al of niet bezit van een rekening bij de P.C.G.D. en grootte van het bedrag ^{a)}

	totaal	minder dan f. 1	f. 1	f. 5	f. 10	f. 25	f. 75
			t/m f. 4,99	t/m f. 9,99	t/m f. 24,99	t/m f. 74,99	en meer
			(in procenten)				
rekeninghouders P.C.G.D.	8	0	2	10	21	46	66
niet-rekeninghouders P.C.G.D.	2	0	0	3	5	16	34

a) 0 pCt. geeft aan dat de betreffende categorie wel voorkomt, doch kleiner is dan 0,5 pCt.

len", „textiel/schoeisel" e.d. Interessant is dat de subgroep „levensmiddelen" alleen al ongeveer de helft van alle particuliere betalingen omvat.

Het aandeel van de rechtstreekse betalingen per groep detaillisten varieert op één uitzondering na van 90 pCt. tot 99 pCt. Deze uitzondering wordt gevormd door de detaillisten in „meubelen/stoffering". Een relatief belangrijk gedeelte van de betalingen aan deze groep (24 pCt.) geschiedt namelijk door middel van bank of giro, hetgeen mede moet worden toegeschreven aan het hoge percentage betalingen van f. 10 en meer (79 pCt.).

De tweede hoofdgroep, de dienstverlening, vertoont ten aanzien van de wijze van betaling een veel gedifferentieerder beeld, zoals tabel 5 doet zien.

TABEL 5.

Indeling van de betalingen (van rekeninghouders P.C.G.D. + niet-rekeninghouders) aan dienstverlenende bedrijven naar betalingswijze en aard van de crediteur ^{a)}

	aantal betalingen	rechtstreeks aan crediteur	via bank of giro	anders
hotels / restaurants / cafés / automatieken / pensions	3.613	99	0	1
verenigingen / kranten	5.110	92	5	3
garage / motor- en fietsreparatie / benzinepomp	1.400	93	6	1
vervoersmaatschappijen	2.067	98	0	2
ambachtslieden	1.898	97	3	0
openbare nutsbedrijven	1.094	75	19	6
verzekeringsmaatschappijen	1.153	81	14	5
overheidsinstellingen	527	63	34	3
storting eigen bank-, giro- of spaarrekening	293	51	43	6
huishuur / hypotheekaflossing	583	74	22	4
medische verzorging	147	43	57	—
overige	1.303	95	3	2

a) 0 pCt. geeft aan dat de betreffende categorie wel voorkomt, doch kleiner is dan 0,5 pCt.; — betekent dat de betreffende groep in het geheel niet voorkomt.

De subgroepen „medische verzorging", „storting op eigen bank-, giro- of spaarrekening" en „overheidsinstellingen" hebben de hoogste percentages betalingen via bank of giro. Ook hier geldt dat het relatief hoge aantal betalingen van grote bedragen hieraan mede debet is.

Zoals in het voorgaande reeds is gememoreerd, werden in dit onderzoek behalve over de betalingen ook gegevens verkregen over de ontvangsten in de particuliere sfeer. Aangezien echter de particuliere ontvangsten qua aantal veel minder belangrijk zijn dan de uitgaven (2.000 versus 68.000) zal de bespreking hiervan tot enkele saillante punten beperkt blijven.

Van de ongeveer 2.000 ontvangsten geschiedde 80 pCt. rechtstreeks, 18 pCt. via bank- en giro-instellingen en 2 pCt. op nog andere wijze. Het aandeel van de betalingsinstellingen is dus relatief aanzienlijk groter dan bij de betalingen het geval is. Zo verkregen rekeninghouders 31 pCt. van hun aantal ontvangsten via de P.C.G.D.

Verreweg het grootste deel van de ontvangsten had betrekking op salarissen, nl. 65 pCt.; 6 pCt. betrof pensioen-, A.O.W.- en A.W.W.-uitkeringen. Van het totaal aantal ontvangsten van salaris geschiedde 89 pCt. rechtstreeks en slechts 10 pCt. via een bank- of giro-instelling.

Het is in dit verband interessant deze gegevens betreffende de girale salarisbetalingen eens te vergelijken met de overeenkomstige cijfers in enkele andere Westeuropese landen.

In West-Duitsland heeft de girale salarisbetaling een veel grotere vlucht genomen dan hier te lande. Reeds in 1960 bedroeg aldaar het aantal werknemers, dat ten behoeve van de loon- of salarisbetaling een rekening aanhield bij een bank- of giro-instelling, ca. 4½ mln. ³⁾, d.w.z. ongeveer 23 pCt. van het totaal aantal werknemers.

³⁾ Zie „Ausschuss für Wirtschaftliche Verwaltung e.V.", Jahresbericht 1960, Frankfurt (Main), blz. 13.

Reële uitoefening van het budgetrecht

Van oudsher zijn het budgetrecht en het streven naar openheid van de overheidsfinanciën gezien als middelen om tot een doelmatig gebruik van belastinggelden te komen. Het is dan ook belangrijk dat men het in ons staatsbestel verankerde zgn. budgetrecht ook metterdaad kan uitoefenen. Het lijkt daarom wel verantwoord om nog even in te gaan op een in mei van dit jaar door het Centrum voor Staatkundige Vorming gepubliceerd rapport van de Commissie-Witteveen, getiteld „Staten-Generaal en Staatsfinanciën”; zulks mede naar aanleiding van de beschouwing van Prof. Dr. W. Drees Jr. ¹⁾.

Huidige praktijk in Parlement.

Reeds jaren lang wordt er over geklaagd dat er in het Parlement niet of op een eenzijdige wijze over het budgettaire beleid wordt gesproken. Enerzijds is er de klacht dat bij de behandeling van de verschillende begrotingshoofdstukken veelal alleen of in hoofdzaak het woord wordt gevoerd door de deskundigen op het betrokken terrein, hetgeen als regel resulteert in het vragen om hogere uitgaven voor verschillende overheidstaken. Anderzijds betogen de financiële deskundigen, dat de belastingdruk te hoog is en dat op korte termijn naar verlaging zou moeten en zou kunnen worden gestreefd. Niet ten onrechte is er door elkaar opvolgende Ministers van Financiën bij herhaling op gewezen dat een discussie, waarbij men aan de ene kant vraagt om verhoging van de uitgaven en aan de andere kant om verlaging van de ontvangsten, weinig vruchtbaar is. Het Parlement, zo luidt de kritiek, blijft in gebreke om aan te geven door verlaging van welke posten het budget

¹⁾ Zie „Reële discussie over de begroting” in „E.-S.B.” van 14 juli 1965.

(vervolg van blz. 801)

Bij een in 1963 in Frankrijk ingesteld onderzoek naar de publieke opinie omtrent de P.T.T. bleek o.a. dat ca. 11 pCt. van de (volwassen) Franse bevolking het salaris of pensioen op zijn postgirorekening liet overmaken ⁴⁾. Dit cijfer ligt eveneens boven het desbetreffende percentage in Nederland, dat blijkens het in dit artikel besproken onderzoek ongeveer 8 bedraagt.

Tot slot zij vermeld dat begin 1963 in Zweden rond 400.000 werknemers voor de ontvangst van hun loon een rekening bij een handelsbank hadden ⁵⁾. Dit aantal maakt 13 pCt. uit van de totale onzelfstandige beroepsbevolking in dat land. Ook dit percentage ligt niet onaanzienlijk hoger dan het overeenkomstige cijfer voor Nederland, dat namelijk 3 pCt. bedraagt.

¹⁾s-Gravenhage.

Drs. J. H. VAN DER MAREL.

⁴⁾ Dit onderzoek, getiteld „Le comportement et les attitudes des français à l'égard des PTT”, werd verricht door het „Institut Français d'Opinion Publique” in opdracht van het „Ministère des Postes et Télécommunications”.

⁵⁾ Zie „Enter the new Leviathan”, artikel in „The Economist”, 30 maart 1963, blz. 1261.

weer binnen aanvaardbare grenzen kan worden gebracht.

Eén van de oorzaken die tot de reële uitholling van het budgetrecht hebben geleid is ongetwijfeld de niet al te doorzichtige en inzichtgevende presentatie van de Rijksbegroting. De begrotingspresentatie wordt namelijk bepaald door de onderscheidene functies van de Rijksbegroting, hetgeen betekent dat vooral het autoriteitskarakter in hoofdzaak de vorm van de begroting heeft bepaald.

Een andere oorzaak die in dit verband moet worden genoemd, is het verschijnsel van de interdependentie in de tijd. Het overheidsbeleid is heden ten dage nu eenmaal iets anders dan de overheidstaak zoals die in het begin van de historie van de openbare financiën was. Toen ging het om het wel of niet oprichten van een huurlager, welk huurlager men ontbond of verminderde als de oorlog was afgelopen of als de vereiste gelden niet meer beschikbaar waren. Thans wordt op een zeer groot terrein van het maatschappelijk leven door de overheid actief opgetreden, waartoe, zoals in vrijwel elke organisatie, verbintenissen voor vele jaren moeten worden aangegaan. Een abrupte ingreep leidt niet alleen tot een zekere verstoring van de maatschappelijke orde, maar roept ook anderzijds weer zodanige kosten op, dat het effect nauwelijks tot verlaging van kosten leidt. De mogelijkheid om over een overheidstaak een reële beslissing te nemen is als regel nog wel aanwezig op het moment dat die taak nog niet wordt uitgevoerd en waarop dus het gehele maatschappelijk leven nog niet is ingesteld. Dan is reële beïnvloeding ook van de te entameren omvang in grotere mate mogelijk.

Voorstellen van de Commissie.

De Commissie heeft voorstellen gedaan welke beogen een beter inzicht te geven in de jaarlijks aan het Parlement voor te leggen begroting. Gepleit is in dit verband voor het geven van meer inzicht in de kosten van de afzonderlijke activiteiten van de overheid door een andere rubricering dan in het thans bij de Tweede Kamer aanhangig gemaakte ontwerp van een nieuwe comptabiliteitswet.

De door de Commissie bepleite ordening van de uitgaven rond de programma's en activiteiten, alsmede een onderverdeling in economische categorieën, zal voor de beoordeling meer inzicht geven dan de huidige begrotingsindeling en ook meer gegevens verschaffen voor de beoordeling dan de onderverdeling uitsluitend in economische categorieën welke in het voorgestelde wetsontwerp is opgenomen. Terecht zegt de Commissie dat een programma van bijv. f. 10 mln. bestaande uit lonen en salarissen, micro-economisch een andere betekenis heeft dan een investering van dezelfde omvang. Bovendien zou met het voorstel van de Commissie kunnen worden afgelezen of een programma door het Rijk zelf wordt uitgevoerd, of door een derde.

De Commissie heeft, de bezwaren erkennende die tegen de voorgestelde invoering van het kasstelsel kunnen worden aangevoerd, toch voor dit stelsel gepleit, met name omdat daardoor de mogelijkheid voor de Staten-

Generaal om controle uit te oefenen op de besteding van de overheidsfinanciën groter worden dan in het vigerende stelsel. Men kan immers bij het kasstelsel zeker de voorlopige rekening van enig jaar reeds enkele maanden na afloop van het kalenderjaar publiceren, hetgeen niet alleen van betekenis is voor het verkrijgen van een spoedig inzicht en dus voor de mogelijkheid van controle op hetgeen in het afgelopen jaar is gebeurd, maar bovendien krijgen de rekeningcijfers met de daarbij behorende toelichtingen grote betekenis bij het beoordelen van een daarna in te dienen begroting.

Om het inzicht nog verder te verruimen, heeft de Commissie ook gepleit voor het verstrekken van een opgave bij de begroting per begrotingshoofdstuk van die posten, die betrekking hebben op nieuwe activiteiten dan wel op wijziging (intensivering) van bestaande activiteiten. Wat dit laatste betreft, stelt de Commissie niet — zoals Prof. Drees suggereert — dat slechts een reële discussie mogelijk zou zijn over voorstellen van de regering tot wijziging van bestaande activiteiten. Integendeel, gepleit wordt juist voor een verbetering van het inzicht op *verschillende* punten, waaronder de opgave van nieuwe activiteiten.

Geuite kritiek.

In de beschouwing van Prof. Drees wordt de veronderstelling geuit dat de Commissie het slachtoffer zou zijn geworden van een naar zijn mening vaak voorkomend misverstand, nl. dat continuering van een bestaande activiteit niet het doen van een keuze zou inhouden. Zoals uit het voorgaande is gebleken, gaat de Commissie-Witteveen ervan uit dat ook de bestaande activiteiten jaarlijks moeten worden beoordeeld en dat te dien einde een beter inzicht noodzakelijk is.

Daarnaast echter moet er rekening mede worden gehouden dat de kansen op beïnvloeding van het overheidsbudget bij nieuwe taken in zeer vele gevallen groter kunnen zijn dan bij bestaande activiteiten. Tal van overheidstaken zijn nu eenmaal zowel technisch als sociaal, cultureel en economisch dusdanig verstrengeld in het maatschappelijk verkeer, dat een reële beperking of afschaffing op relatief korte termijn praktisch gesproken niet wel doenlijk is zonder de bestaande orde te schaden. Weer andere activiteiten worden dermate zwaar bewaakt door machtige en goed opererende pressiegroepen, dat het ook hier (let wel: praktisch gesproken) niet zo goed mogelijk zal blijken een reële beïnvloeding te realiseren.

Het zij nogmaals gezegd, dat een jaarlijkse discussie over tal van reeds sedert jaren bestaande overheidstaken natuurlijk mogelijk is, maar het is een abstractie te menen dat discussies, bijv. over de taak van de belastingdienst, realiter zouden kunnen leiden tot een van betekenis zijnde wijziging van de begroting. Wij nemen het voorbeeld van de belastingdienst niet om hiermede te treden in de droomkastelen van elke belastingbetaler, maar omdat een oppervlakkige analyse van bijv. de begroting van het Departement van Financiën doet zien, dat deze voor tenminste 90 pCt. niet of nauwelijks voor een reële beïnvloeding vatbaar is.

Overigens moet erop worden gewezen, dat het Ministerie van Financiën sedert een aantal jaren in de jaarlijkse begrotingsaanschrijving verzoekt nieuwe activiteiten (en intensivering van bestaande activiteiten van principiële aard) afzonderlijk vóór het indienen van de be-

grotingsstukken aan de Minister van Financiën voor te leggen. De Commissie-Simons acht het van veel belang dat voorstellen betreffende nieuwe activiteiten afzonderlijk worden behandeld²⁾. Deze Commissie geeft in overweging deze procedure formeel vast te leggen door aanvulling van het Reglement van Orde van de Raad van Ministers. Het voorstel van de Commissie-Witteveen komt er dus op neer dat men vraagt ook aan het Parlement het materiaal te verschaffen dat door de regering zelf een nuttig hulpmiddel wordt geacht voor een efficiënte behandeling van de begroting.

Conclusie.

In steeds toenemende mate worden overheidstaken niet meer bepaald door beslissingen per jaar. Een reële uitoefening van het budgetrecht betekent dan ook dat verscherpte aandacht nodig is voor het entameren van nieuwe taken (en intensivering van bestaande activiteiten), omdat in het algemeen gesproken hierdoor niet alleen beslag wordt gelegd op overheidsmiddelen voor een bepaald jaar, maar omdat de gevolgen van de daarmee samenhangende beleidsbeslissingen zich over een veel grotere periode uitspreken.

Een Staten-Generaal die zich bij de uitoefening van het budgetrecht blind zou blijven staren op de juridisch denkbare en theoretisch mogelijke uitoefening van het budgetrecht, zou weinig doelmatig handelen en het gevaar lopen in theoretische abstracties feitelijk afstand te doen van het budgetrecht.

's-Gravenhage.

H. J. A. M. VROUWENVELDER.

²⁾ Zie het rapport van de Commissie tot Voorbereiding van een Herziening van de Comptabiliteitswet (Commissie-Simons), blz. 114 en 115.

(adv.)



MINISTERIE VAN VERKEER EN WATERSTAAT

Bij de Rijksverkeersinspectie kan worden geplaatst een

ECONOOM OF JURIST

ter opleiding voor een beleidsfunctie.

De Rijksverkeersinspectie is belast met aangelegenheden die het nationale vervoer langs de weg en te water betreffen. Standplaats nader te bepalen.

Salaris afhankelijk van ervaring en bekwaamheid van f. 889,— tot f. 1.380,— per maand, excl. 5,3% huurcompensatie en 4% vakantietoelage.

A.O.W.-premie voor Rijksrekening.

Schriftelijke sollicitaties met vermelding van levensloop zenden aan de Directeur-Generaal van het Verkeer van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Binnenhof 20 te 's-Gravenhage.

Democratisch leiderschap

Vanouds hebben filosofen en staatsgeleerden zich gebogen over het probleem van gezag, recht, staat en staatsinrichting. Men denke aan Plato, Thomas van Aquino, Machiavelli, de Engelse empiristen, Montesquieu, Jean-Jacques Rousseau en Hegel. Belangstelling voor het verschijnsel leiderschap — naar wat men er nu onder verstaat — is zo jong dat nauwelijks van een ontwikkeling kan worden gesproken.

Merkwaardig is wel dat de groei van de sociologie voor een belangrijk deel te danken is aan de aandacht die men besteedde aan vraagstukken van macht en heerschappij als geïnstitutionaliseerde vorm van machtsuitoefening. Hier zijn namen te noemen van Marx, Ferrero, Vierkandt, Oppenheimer, Tarde, Le Bon, Weber, Geiger, Leopold en Kluth.

Ook de psycho-analyse begint de voor haar belangwekkende aspecten van de zaak te beschouwen. Gezag en afhankelijkheid worden hierbij vooral naar de genetische waarden onderzocht: de vader vertegenwoordigt het eerste gezag en de emotionele relatie die in de verhouding vader-kind tot stand komt zou later overgedragen worden op de superieur die voor de ondergeschikte de rol van de vaderfiguur vervult.

De eigenlijke aanzet tot de sociaal-psychologische studie van het leiderschap is de toenemende industrialisering geweest. In het begin van deze eeuw leidde zij tot de beweging van de „scientific management” waaraan de naam van Taylor is verbonden. De organisatorische inzichten van Taylor spitsten zich toe op het vervangbaar maken van de arbeid en op de scheiding tussen leidinggevende en uitvoerende arbeid. Voor de arbeider bracht zulks met zich mee: een grote mate van passiviteit, een gedragswijze volgens vaste patronen, afhankelijkheid, ondergeschiktheid, een beperkt tijdspectief en gebrek aan enige diepgewortelde belangstelling. Voor de leiding betekende het: verscherping van de controle, het volkomen aan zich trekken van het beleid en van de verantwoordelijkheid, een beklemtonen van de formele organisatiestructuur.

Tegenover de richtlijnen van Taylor en hun gevolgen kwamen de ervaringen van Mayo te staan. Binnen het kader van de formele organisatie ontdekte hij de kleinere, informele groep met een hecht interactie- en communicatiepatroon, met een natuurlijk leiderschap dat zich spontaan ontwikkelt met de actieve steun van de groep. Deze informele groep kenmerkt zich door een min of meer nauw omschreven organisatieschema waarin ieder zijn plaats weet te bepalen. Het is een groep met een eigen normstelsel en met een eigen doel waaraan ieder lid zich functioneel dienstbaar weet. In feite betrof het de ontdekking van de primaire groep die in de praktijk op gespannen voet blijkt te leven met een niet aangepaste formele structuur.

Sedertdien is de bestudering van het leiderschap met de daarbij behorende onderzoeken en experimenten vrijwel een Amerikaanse aangelegenheid gebleven. In proefnemingen betreffende de reacties van de groep op bepaalde vormen van leiderschap is het begrip „democratisch leiderschap” het eerst omschreven door Lewin, Lippitt en White. Dit begrip omvat niet een theoretische bespiegeling maar een ontwerp voor de rol die de democratische leider gedurende de waarnemingen te spelen heeft. In korte trekken komt dit ontwerp hierop neer:

1. de politiek die door de groep gevolgd gaat worden is het resultaat van onderling overleg en steunt op een gemeenschappelijke beslissing; zowel het overleg als de beslissing kunnen staat maken op de instemming van de leider;

2. de leider draagt er zorg voor dat het de groep bij overleg duidelijk wordt in welk perspectief hetgeen gedaan moet worden staat; wanneer het tijd is voor een aanwijzing van technische aard streeft de leider ernaar twee of meer adviezen te verstrekken waaruit de groep zelf een keuze kan maken;

3. het staat iedereen vrij te werken met wie hij wil; de verdeling van verantwoordelijkheden wordt aan de groep overgelaten;

4. de leider onderhoudt zich met ieder op een onpartijdige wijze; hij prijst of bekritiseert het individuele en gezamenlijke werk zodanig dat hij zich tot de zaak beperkt; hij aanvaardt de geest van de groep.

De rol van dit democratisch leiderschap steekt typologisch af tegen die van het autoritair en van het liberaal leiderschap. De rol van de autoritaire leider bevat de volgende elementen: de leider bepaalt geheel en al de politiek van de groep, hij beveelt het gebruik van bepaalde technieken, hij maakt uit wanneer tot een volgende stap zal worden overgegaan en wel op zodanige wijze dat de te volgen weg volkomen in het duister blijft; de leider wijst ieder zijn taak en werkkameraad toe, hij is ertoe geneigd persoonlijk te zijn in zijn lof en kritiek, in het algemeen schuwt hij deelneming aan het actief groepsleven.

Tegengestelde elementen behelst de rol van de liberale leider: hij neemt geen deel aan de discussie en verschaft alleen inlichtingen wanneer hem daarnaar gevraagd wordt, hij laat iedereen vrijheid van beslissing, hij geeft onverwacht commentaar op individuele prestaties; de liberale leider probeert op geen enkele wijze de loop van de gebeurtenissen te waarderen of te beïnvloeden ¹⁾.

Volgens Gordon vertoont het democratisch leiderschap naar dit model en naar zijn invloed op de groep een hoge mate van overeenkomst met wat hij noemt het „group-centered leadership”. Zulk een op de groep geconcentreerd en afgesteld leiderschap heeft tot doel de groep te bevrijden van een fnuikende afhankelijkheid van de leider, de psychologische hinderpalen die de scheppende deelneming van alle leden in de weg staan op te ruimen en de communicatie binnen de groep te vergemakkelijken. Uiteindelijk streeft een dergelijk leiderschap ernaar zichzelf overbodig te maken. Op dat ogenblik zal de groep het stadium van volwassenheid hebben bereikt ²⁾.

Uit de vergelijking betreffende de resultaten van de experimenten van Lewin, Lippitt en White komt duidelijk

¹⁾ Lippitt, R., & White, R.K., „An Experimental Study of Leadership and Group Life”, in *Readings in Social Psychology*, New York, 1958, blz. 498. De hier gebruikte terminologie van democratisch, autoritair en liberaal leiderschap moet niet in verband gebracht worden met politieke en sociaal-economische structuren. Het gaat immers om een aantal experimenten in groepen van tienjarige jongens in welke groepen volwassen leiders bovengenoemde rollen toebedeeld krijgen.

²⁾ Gordon, T., „Group-Centered Leadership”, Cambridge, Mass., 1955.

aan het licht dat de groepsleden de democratische vorm van leiderschap verkiezen boven de autoritaire en liberale (laissez-faire). Om het met de woorden van Janssens te zeggen: „De jongens manifesteerden hun voorkeur voor de democratische leiding. Onder het democratisch regime bereikte de groepsactiviteit haar hoogste resultaten. Terwijl onder het autoritair bewind agressiviteit en individualisme primeerden en het gemis aan leiding in het laissez-faire-regime als gevolg had dat de groepsleden zich verloren voelden en de nodige coördinatie niet vonden, ontwikkelde zich in de democratische situatie een stevige samenhang, een gevoel van echte vrijheid en het bewustzijn van samen te werken aan een gemeenschappelijke taak”³⁾.

Vertrouwend op de voor de groepsleden voordelige werking van bovenbeschreven vorm van leiderschap plaatst Gordon zich in het gezelschap van een indrukwekkend aantal onderzoekers die tot vergelijkbare bevindingen komen. In de volgorde waarin hij deze de revue laat passeren en met gebruik van de samenvattingen die hij ervan geeft, worden deze bijdragen besproken⁴⁾.

Het gebied van opvoeding en onderwijs.

Anderson toont de betrekking aan die er bestaat tussen het dominerend optreden van leraren en het agressieve en voor het groepsleven ondermijnend reageren van de leer-

³⁾ Janssens, L., „Personalisme en Democratisering”, Brussel, 1957, blz. 198.

⁴⁾ Gordon brengt bedoelde bijdragen ter sprake in een hoofdstuk dat als titel draagt *Some Support for Group-Centered Leadership from Research Studies*, dat loopt van blz. 96 tot blz. 103. Volledigheidshalve volgen hier de bibliografische gegevens: Anderson, H. H., & Brewer, J.: *Studies of Teachers' Classroom Personalities*, in *Applied Psychological Monographs*, no. 6, I, 1945.

Flanders, N. A.: *Personal - social Anxiety as a Factor in Experimental Learning Situations*, in *Journal of Educational Research*, 45, 1951, blz. 100-110.

Faw, V. A.: *A Psychotherapeutic Method of Teaching Psychology*, in *American Psychologist*, 4, 1949, blz. 104.

Asch, M. J.: *Non-directive Teaching in Psychology: an Experimental Study*, in *Psychological Monographs*, 65, no. 4, 1951.

Bovard, E. W. Jr.: *Group Structure and Perception*, in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 1951, blz. 398-405.

Preston, M. G., & Heintz, R. K.: *Effects of Participatory versus Supervisory Leadership on Group Judgment*, in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44, 1949, blz. 345-355.

Hare, A. P.: *Small Discussions with Participatory and Supervisory Leadership*, in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 1953, blz. 273-275.

Rehage, K. J.: *A Comparison of Pupil-teacher Planning and Teacher-directed Procedures in Eight Grade Social Studies Classes*, in *Journal of Educational Research*, 45, 1951, blz. 111-115.

Bovard, E. W. Jr.: *Clinical Insight as a Function of Group Process*, in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 1952, blz. 534-539.

Wispe, L. G.: *Evaluating Section Teaching Methods in the Introductory Course*, in *Journal of Educational Research*, 45, 1951, blz. 161-186.

De psychologen van de universiteit van Michigan:

Marquis, D. G., Guetzkow, H., & Neyns, R. N.: *A Social Psychology Study of the Decision-making Conference*, in *Groups, Leadership and Men*, uitgegeven door Guetzkow, H., Pittsburgh, 1951.

Berkowitz, L.: *Sharing Leadership in Small, Decision-making Groups*, in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 1953, blz. 231-238.

Jacobson, E.: *Foreman-steward Participation Practices and Worker Attitudes in a Unionized Factory*, niet uitgegeven proefschrift, University of Michigan, 1951.

Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. C.: *Productivity Supervision and Morale in an Office Situation: Part I*, Survey Research Center, University of Michigan, 1950.

lingen. Hij wijst erop dat minder dominante leraren een opbouwend en groepsintegrerend gedrag bevorderen.

Flanders komt tot de gevolgtrekking dat een gebiedend en veeleisend optreden van de leraar die voortdurend let op de hechtheid van zijn eigen positie de leerling niet alleen vijandig ten opzichte van de betreffende leraar maar ook ten opzichte van zichzelf maakt. Andere gevolgen voor de leerling zijn de neiging om zich af te zonderen, apathie, agressie en emotionele ontredde. De leraar daarentegen die soepeler en verdraagzamer optreedt en meer bereidheid toont de leerling ter wille te zijn werkt de samenhang van de groep in de hand en neemt voor een belangrijk gedeelte de onzekerheid bij de leerlingen weg.

Bij de vergelijking tussen klassen waarin het accent op de leraar en klassen waarin het accent op de leerling valt, stelt Faw vast dat in laatstgenoemde klassen dezelfde of betere intellectuele prestaties worden geleverd. Voor de meting daarvan wordt een objectief examen gebruikt. Verder geven de leerlingen van deze klassen toe dat zij zich in sociaal en emotioneel opzicht beter hebben kunnen ontwikkelen.

Asch vermeldt het resultaat van een studie aangaande een niet-dirigerende methode van onderwijs waarbij de leraar de leerlingen toestaat zelf hun doeleinden aan te geven, zelf hun literatuur te verzamelen en vrij aan de klasdiscussie deel te nemen. Onder deze omstandigheden geven de leerlingen blijk van een betere persoonlijke aanpassing dan de leerlingen van een controleklas waarop de traditionele wijze van onderricht wordt toegepast.

Bovard wijst erop dat de eigen mening van de verschillende groepsleden gemakkelijker gecorrigeerd wordt aan de hand van een gemeenschappelijke norm in groepen waarin het leiderschap op de groep is afgesteld dan in groepen waarin de leider het middelpunt vormt. Het gaat hier om een proef die het vermogen van de groep test om de perceptie van de individuele leden te doen overeenstemmen met de gemeenschappelijke zienswijze.

In een soortgelijk onderzoek demonstrieren Preston en Heintz dat men in groepen waarin het overleg in vrijheid plaatsvindt ondanks de zekere mate van vrijheid en openhartigheid gemakkelijker tot een gezamenlijk standpunt komt dan in groepen waarin het overleg onderworpen blijft aan het strikte toezicht van een leider. Daarbij komt nog dat men in het eerste geval doorgaans een grotere tevredenheid over de genomen beslissingen aan de dag legt. Hare, die verschillende soorten van leiderschap als technieken om de mening van anderen te beïnvloeden in ogenschouw neemt, maakt dezelfde gevolgtrekking.

Rehage vergelijkt twee klassen aan één waarvan door de leraar toestemming gegeven wordt mede de doeleinden vast te stellen en haar activiteiten te plannen terwijl dit niet wordt toegestaan aan de andere klas, die als controleklas dienst doet. Eerstgenoemde klas bereikt een hogere mate van inzicht, een hogere mate van belangstelling voor samenwerking waarbij zij er blijk van geeft eerder voldoeningschenkende arbeidsverhoudingen te kunnen realiseren.

Een tweede experiment van Bovard wijst uit dat het op de groep afgestelde leiderschap een grotere mate van uitwisseling en gelijkheid van gevoelens met zich brengt. Twee groepen hebben elk afzonderlijk een discussie over de film die een bepaald probleem van menselijke verhoudingen laat zien. De groep waarvan de leider gedurende de voorgaande periode de groep zelf voorrang heeft gegeven bewijst haar overwicht in een drietal punten: grotere mate van eensgezindheid; grotere mate van vereenzelviging

met een ander, nl. met het meisje dat naar de inhoud van de film in moeilijkheden verkeert; en een grotere mate van klinisch inzicht in persoonlijkheidsontwikkeling.

Niet alle onderzoeken evenwel zijn in hun conclusies zonder voorbehoud. *Wispe* bijv. krijgt bij zijn studie te maken met een aantal leerlingen die een dirigerend regime verkiezen boven een meer soepele vorm van leiderschap. Wat het rendement betreft: leerlingen met een hoge intelligentie behalen zowel in het ene als in het andere stelsel ongeveer dezelfde resultaten, de zwakke broeders daarentegen zijn beter af met het dirigerende regime. Zij die een zekere soepelheid van het beleid voorstaan schijnen meer zelfstandig en ontspannen te zijn terwijl de anderen minder zeker van zichzelf en minder zelfstandig schijnen. Op zichzelf is dit onderzoekresultaat niet inconsistent met de slotsom van voorgaande studies.

Het is immers niet uitgesloten dat zij die de voorkeur geven aan een straffer regime dit doen op grond van zuiver praktische overwegingen; zij kunnen een soort van stoomcursus verkiezen om binnen een bepaalde termijn zo volledig mogelijk klaar te zijn voor een of ander examen. Bij de beschouwing van zekere voorliefdes dient de situatie in aanmerking genomen te worden met inbegrip van de factoren die de betrokkenen het zwaarst laten wegen.

In zijn overzicht van de hier in uiterst beknopte vorm samengevatte experimentele onderzoeken acht Gordon het op de groep afgestelde leiderschap (op de groep geconcentreerd leiderschap, „group-centered leadership” = democratisch leiderschap) niet alleen mogelijk, maar ook een weldaad voor de groep. De verwerkte leerstof is even groot of groter, de leerlingen nemen meer aan het gemeenschappelijk leven deel hetgeen voor hun een bron van vreugde is, zij blijken persoonlijk beter aangepast, versterken met hun gedrag de samenhang van de groep, zijn geneigd tot samenwerken en krijgen ook een zeker gemak om mededeling te doen van hun diepere gevoelens. Bovendien hebben de op deze wijze geleide groepen een grotere invloed op de mening en op de houding van de leden.

Hoewel de gedragingen van de leiders in de verschillende situaties niet geheel aan elkaar gelijk zijn, stelt Gordon een aantal overeenkomstigheden in het licht die de eerdergenoemde rol van de democratische leider nabij komen:

1. de leider moedigt deelneming aan het gemeenschapsleven aan;
2. de leider delegeert verantwoordelijkheden;
3. de leider legt geen structuur of gestandaardiseerde procedure aan de groep op;
4. de leider laat de vorming van het interactie- en communicatiepatroon aan de leden zelf over; de leider maakt zich niet tot knooppunt van interactie en communicatie;
5. de leider laat zich veeleer door de behoeften van de groep dan door een bij voorbaat vaststaand idee inspireren; de leider improviseert tot op zekere hoogte en past zich aan aan de vereisten van het ogenblik en van het groepsleven.

De leider volgt het groepsproces met aandacht zonder zich daarin een eerste en uitsluitend bepalende plaats aan te meten.

Een begrenzing van besproken studies is waarschijnlijk de omstandigheid dat het lesprogramma van de klassen, waarmee geëxperimenteerd wordt, gericht is op de psychologie en op de bestudering van menselijke verhoudingen. Dit billijkt de tegenwerping dat het op de groep afgestelde leiderschap alleen kans van slagen heeft in groepen die zich bezighouden met problemen welke een subjectieve benadering mogelijk maken. Het is dan de vraag of bijv. de be-

studering van wis- en natuurkunde zich zou lenen voor een dergelijk leiderschap. Ter aanvulling wordt zijn werking in zgn. functionele groepen nagegaan.

Het gebied van de organisatie.

Dat er een andere kant is aan de medaille van het democratisch, in elk geval minder formele en minder controlerende, leiderschap is al ter sprake gebracht in de studie van *Wispe*. Deze andere kant heeft iets te maken met het doel dat de groep voor ogen staat, met de situatie waarin de groep verkeert en bepaald ook met de rolverwachtingen die in de situatie zijn ontstaan.

Een aantal psychologen van de universiteit van Michigan bestudeert de besluitvorming in twee soorten van bijeenkomsten waarbij zij niet de produktiviteit maar de voltooiing van de deelnemers als maatstaf nemen. Het ene type van bijeenkomst kenmerkt zich door een strakke procedure en controle vanwege de voorzitter, het andere door een mindere mate van formeel gezag. Wat blijkt is dat de gespreksgroepen waarvan de voorzitter een sterkere controle uitoefent en zich meer als een formeel leider gedraagt, meer tevreden met de bijeenkomsten zijn dan de groepen waarvan de voorzitter minder sterk controle uitoefent en waarin de procedure minder formeel is. De produktiviteit is in beide gevallen dezelfde. Hier dient rekening gehouden te worden met de mogelijkheid dat zij die deel uitmaken van autoritaire organisaties een streng controlerend en straf leiderschap van hun superieuren verwachten.

Het zijn niet alleen de organisatorische structuren die de rolverwachtingen beïnvloeden maar ook, zoals gezegd, de doeleinden die de groep zich stelt; beide zaken staan trouwens niet los van elkaar. *Berkowitz* bijv. brengt deze rolverwachtingen in verband met de urgentie van het onderhavige probleem. Hij stuit eveneens op de verwachting dat de voorzitter een uniek leiderschap heeft uit te oefenen en bepaalde controlerende functies voor zijn rekening neemt. Vergelijkt hij in dit opzicht echter een groep waarin de oplossing van het onderhavige probleem zeer dringend is met een andere groep waarin dit niet zozeer het geval is dan blijken er op treffende wijze verschillen in de mate van voldoening bij de leden te bestaan.

Een soepeler leiderschap voldoet kennelijk minder in situaties waarin de groep met een dringend probleem heeft af te rekenen terwijl waar een dergelijke urgentie niet voorkomt de voorkeur aan een meer democratisch leiderschap wordt gegeven. Soms ligt de snelle afdoening van een dringend probleem de groep meer na aan het hart dan de soepelheid van de leiding; met een zekere woordspeling zou men kunnen zeggen: nood breekt democratie. *Berkowitz* verdiept als het ware het voorgaande onderzoek en bereikt zodoende een duidelijker overeenstemming met de uitkomsten van de onderzoeken op het gebied van opvoeding en onderwijs.

Jacobson ontdekt het volgende. Als een ploegbaas zich de moeite getroost om de arbeiders te betrekken in de besluitvorming en een vertegenwoordiger van de vakbond zulks niet doet, blijken de arbeiders een zeer welwillende houding t.o.v. bedrijfsleiding aan de dag te leggen. Omgekeerd, als de vertegenwoordiger van de vakbond de arbeiders mede laat beslissen en de ploegbaas dit niet doet, blijken de arbeiders veel welwillender t.o.v. de vakbond te staan.

De samenhang tussen voldoening en produktiviteit is een voor de hand liggende. *Katz*, *Maccoby* en *Morse* bestuderen verschillen in het patroon van toezicht in

groepen met een hoge produktie en in groepen met een lage produktie, beide ingeschakeld bij hetzelfde werk in een grote verzekeringsmaatschappij. In de volgende opzichten onderscheiden zij die belast zijn met het toezicht in hoog-productieve groepen zich van hen die toezicht houden in laag-productieve groepen:

1. zij staan niet met de neus op het door hen te controleren werk, terwijl zij op hun beurt door hun eigen superieuren niet al te strak aan de lijn worden gehouden;

2. zij gunnen zich meer tijd voor de problemen die de motivatie van de employé betreffen en gaan zijn doen en laten minder na;

3. zij winnen veelvuldiger de raad van de ondergeschikte in en stellen hem meer in de gelegenheid om mede te beslissen.

Gordon sluit dit hoofdstuk af met de opmerking: „Hoewel deze studies in het algemeen op de betekenis van medezeggenschap als determinant van een hoog moreel en van een hoge produktiviteit wijzen, zijn er ongetwijfeld andere aan de organisatie inherente factoren die moreel en produktiviteit beïnvloeden. Niettemin bereiden deze studies de weg voor voor een beter begrip van leiderschapspatronen in grote organisaties en van de gevolgen van verschillende vormen van leiderschap voor de houding en het gedrag van de groepsleden”⁵⁾.

Naar aanleiding van deze opmerking kan gewezen worden op het verband tussen leiding en moreel, zoals bijv. *Oldendorff* dat doet. Elke leiding is gesteld voor twee fundamentele eisen, nl. de noodzaak tot het scheppen van zekerheid in de werksituatie en de noodzaak tot het scheppen van de mogelijkheid tot zelfverwerkelijking. Met betrekking tot de noodzakelijke zekerheid in de werksituatie dient de leider zijn ondergeschikten met een zekere openheid te benaderen, hij mag niet gebukt gaan onder de twijfel aan eigen capaciteiten welke twijfel hij zou verhullen in het wantrouwen jegens zijn ondergeschikten. De ondergeschikten zelf moeten kunnen weten wat van hen verlangd wordt en zij mogen verwachten dat hun plichten, rechten en verantwoordelijkheden ook aan de anderen bekend zijn. Organisatie en gedragsnormen moeten duidelijk zijn.

Met betrekking tot de mogelijkheid tot zelfverwerkelijking meldt zich de zojuist ter sprake gebrachte medezeggenschap. Het belang hiervan neemt toe naar gelang de persoonlijke vrijheid meer bedreigd wordt door institutionalisatie, door de uitbouw van de hiërarchie, door de groeiende ingewikkeldheid van de maatschappij en door de stijgende onoverzichtelijkheid van functies en hoedanigheden. *Oldendorff* zegt dat beide eisen samenhangen met het verlangen van iedere mens om iemand en ergens te zijn, met zijn behoefte aan erkenning en de behoefte te weten waar hij staat en waar hij aan toe is. Bondiger kan het nauwelijks geformuleerd worden⁶⁾.

Aangenomen mag worden dat het op de groep afgestelde leiderschap, zoals dit in de verschillende onderzoekingen en experimenten gestalte kreeg, telkens even geraakt heeft aan zulk een menselijk verlangen. Het verdient daarom aanbeveling om de in het kleine onderzoek en in het kleine experiment verworven inzicht te toetsen op toepasbaarheid in de grote maatschappij waartegen ieder met wat schrik opziet en waarin niemand volledig op zijn gemak is.

Sassenheim.

F. Th. SWARTE, lic. pol. soc.

⁵⁾ Gordon, t.a.p., blz. 103.

⁶⁾ Oldendorff, A.: „*De Psychologie van het Sociale Leven*”, Utrecht, 1957, blz. 172-179.



GEMEENTE ROTTERDAM

Bij het GEMEENTELIJK BUREAU VOOR DE STATISTIEK kan een

referendaris

worden geplaatst die tot taak zal hebben mede te werken aan onderzoekingen en het ontwikkelen van de daaraan dienstige statistische documentatie.

Vereist: Doctoraal examen in de economische wetenschappen en enige jaren research-ervaring.

Salarisgrenzen: f 1.224,- - f 1.633,- p.m., exclusief de huurcompensatie ad 5,3% en de vakantietoeslag ad 4%.

Sollicitaties binnen 14 dagen te zenden aan de chef van het bureau Personeelvoorziening, stadhuis, Rotterdam, onder no. 424.

Voor reclame

kan men te veel
en ook
te weinig uitgeven.

De meeste mislukkingen zijn vaak het gevolg van het laatste



Bij de Directie Plannen van de Rijksplanologische Dienst kan worden geplaatst een

PLANOLOGISCH ONTWERPER

Gevraagd wordt: een ingenieur (stedenbouwkundig, bouwkundig, waterbouwkundig of civiel) met brede wetenschappelijke en maatschappelijke belangstelling.

Leeftijd omstreeks 30 jaar.

Ervaring op het terrein van de planologie strekt tot aanbeveling.

Salaris overeenkomstig de rang van ingenieur/ingenieur 1e klasse.

Schriftelijke sollicitaties onder no. 5-2065/7188 (in linkerbovenhoek brief en env.) zenden aan Bureau Personeelvoorziening en Bemiddeling van de Rijkspsychologische Dienst, Prins Mauritslaan 1, 's-Gravenhage.

Geldmarkt.

Ondanks het feit, dat in de periode van 16-23 augustus de bankbiljettencirculatie met f. 60 mln. steeg en de gouden deviezenreserves van De Nederlandsche Bank met f. 111 mln. daalden, bleef de geldmarkt ruim. Het officiële tarief voor daggeld, dat op 17 augustus was verlaagd tot 2 pCt., onderging sindsdien geen wijziging.

Het voortduren van de ruimte op de geldmarkt hing o.m. samen met het feit dat het Rijk middelen aan deze markt toevoerde, getuige de daling van het tegoed van de Schatkist met f. 96 mln. Voorts moet worden bedacht, dat het tegoed van het bankwezen bij De Nederlandsche Bank, dat per 16 augustus f. 352 mln. beliep, in belangrijke mate het bedrag van f. 153 mln. overtrof, dat de banken in de periode 16 augustus-14 september als strafdeposito moeten aanhouden. De banken beschikten derhalve over enige armslag en konden zich de daling van hun tegoed bij De Nederlandsche Bank tot f. 260 mln. per 23 augustus rustig laten welgevalen.

Het is wellicht goed erop te wijzen, dat het onjuist zou zijn uit de hiervoor vermelde daling van de goud- en deviezenreserves met f. 111 mln. te concluderen, dat het betalingsverkeer met het buitenland een tekort zou ver-

tonen. De teruggang is namelijk grotendeels een gevolg van de afwikkeling van termijntransacties, welke in juli zijn gesloten. In die maand, toen de liquiditeitspositie van het bankwezen zeer krap was, verklaarde De Nederlandsche Bank zich bereid tot contante aankoop van dollars onder gelijktijdige verkoop van dollars op termijn. De overdracht van de door de banken op termijn gekochte dollars heeft in de verslagperiode plaatsgevonden. Tegenover de daling van het deviezenbezit van De Nederlandsche Bank stond derhalve de stijging van de tegoeden in vreemde valuta van het bankwezen.

Kapitaalmarkt.

Vele beleggers zouden, om met Jules de Corte te spreken, wel eens willen weten of de rentestand zijn hoogtepunt zo langzamerhand niet heeft bereikt en of niet met een geleidelijke daling van de rentevoet rekening moet worden gehouden. Een vraag, die niet met enige zekerheid valt te beantwoorden. Men zou zich nog wel durven wagen aan het uitspreken van bepaalde verwachtingen omtrent het verloop van de binnenlandse factoren — zoals besparingen en investeringen — die in dit verband van belang zijn, maar op het punt van de mogelijk door het buitenland, via het internationale kapitaalverkeer, uitgeoefende invloed tast men eigenlijk volkomen in het duister. Dat er van een vleugje ontspanning op de kapitaalmarkt sprake is, kan intussen vrij gemakkelijk worden vastgesteld. De



GEMEENTE ROTTERDAM

Burgemeester en wethouders roepen sollicitanten op voor een

leidinggevende functie aan de secretarieafdeling financiën

Aan gegadigden worden hoge eisen gesteld, zoals:

- economische scholing op academisch niveau;
- intensieve belangstelling voor de openbare financiën en in het bijzonder voor die der gemeente;
- bereidheid en geschiktheid om de financiële belangen van de gemeente in **woord en geschrift** op hoog niveau te behartigen, te verdedigen en uit te dragen;
- uitstekende redactionele vaardigheid.

Honorering zal geschieden overeenkomstig de bijzondere eisen, welke aan de functie worden gesteld.

Bij gebleken geschiktheid ligt opvolging van de directeur van Financiën, bij diens pensionering, in het verschiet.

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

Sollicitaties onder no. **421** binnen drie weken te richten tot burgemeester en wethouders en te adresseren aan de chef van het bureau Personeelvoorziening, stadhuis, Rotterdam.

ADVERTEREN

kost geld

*

NIET adverteren

kost veel

meer geld

!

jongste $5\frac{3}{4}$ pCt. staatslening, die onlangs werd geëmitteerd tegen $98\frac{1}{2}$ pCt., noteerde op 27 augustus jl. $100\frac{5}{8}$. Op de zelfde datum stond de 6 pCt. E.N.E.L.-lening, waarvoor in juli à 95 pCt. niet voldoende belangstelling bestond, op $95\frac{5}{8}$. Het rendement op langlopende staatsobligaties, dat op 30 juli $5,62$ pCt. bedroeg, is sindsdien gedaald tot $5,48$ pCt.

Op 26 augustus stond de inschrijving open op de 6 pCt. in guldens luidende obligatielening van de British Petroleum Raffinaderij Nederland N.V. De lening wordt gegarandeerd door The British Petroleum Company Ltd., een onderneming die onder de niet-Amerikaanse bedrijven na de Koninklijke en Unilever de derde plaats inneemt. Men mag dan ook wel stellen, dat de bedoelde obligaties qua soliditeit niet zouden misstaan in de effectenportefeuilles van weduwen en wezen. Gegeven voorts het feit, dat een rendement van $6,20$ pCt. werd geboden en mede gezien de lichte ontspanning op de kapitaalmarkt, waarop hiervoor reeds werd gewezen, stond van tevoren vast, dat de belangstelling voor deze emissie groot zou zijn. Blijkens de officiële uitslag is dan ook tot een zodanig bedrag ingeschreven, dat de toewijzing zeer gering zal zijn.

Indexcijfers aandelen. (1953 = 100)	30 dec. 1964	H. & L.	20 aug. 1965	27 aug. 1965
Algemeen	405	410 — 357	368	366
Internationale concerns	568	583 — 505	516	511
Industrie	355	371 — 320	333	334
Scheepvaart	146	155 — 136	145	143
Banken en verzekering	236	243 — 187	199	196
Handel enz.	170	180 — 162	170	167

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

Aandelenkoersen a).				
Koninklijke Petroleum	f. 158,20		f. 135,30	f. 136,80
Phillips G.B.	f. 145		f. 118	f. 117,40
Unilever	f. 141,80		f. 137,20	f. 133,70
A.K.U.	454 $\frac{3}{4}$		449 $\frac{1}{2}$	448
Expl. Mij. Scheveningen	220		215 $\frac{1}{2}$	211 $\frac{1}{2}$
Hoogovens, n.r.c.	541		512	501
Kon. Zout-Ketjen, n.r.c.	911 $\frac{1}{2}$		855 $\frac{1}{2}$	855
Amsterdam-Rotterdam Bank ..	f. 66,10		f. 58,40	f. 58,10
Nationale Nederlanden, c.	784		610	601
Robeco	f. 224,40		f. 222	f. 222
New York.				
Dow Jones Industrials	874		890	896
Rentestand.				
Langlopende staatsobligaties b)	5,17		5,50	5,48
Aandelen: internationales b) ..	3,4		.	.
lokales b) ..	3,3		.	.
Disconto driemaands schatkist- papier	3 $\frac{7}{16}$		4	4

a) Aangepast voor kapitaalwijzigingen.
b) Bron: Amsterdam-Rotterdam Bank.

A. WOUDHUIZEN.

Jongeman, 28 jaar

met middelbare opleiding en M.O. Economie, die een vergaande studie gemaakt heeft van bedrijfs- en commerciële economie,

met de volgende ervaringen:

alle facetten van de verkoop doorlopen vanaf het werken in een ZB.-bedrijf en pionieren bij winkels in de levensmiddelensector tot het opbouwen en leiden van een verkoopapparaat. Daarnaast behoorlijke organisatorische en administratieve ervaring bij de oprichting, start en groei van een N.V.,

zoekt:

een (verantwoordelijke) positie, in welke branche dan ook, waar initiatieven ontwikkeld kunnen worden, die daarna enthousiast, stimulerend en bouwend in het belang van het bedrijf gerealiseerd moeten worden, maar waar ook perspectieven voor de toekomst in zitten.

Brieven voor een persoonlijke kennismaking graag onder no.: E.S.B. 35-1, Postbus 42, Schiedam.

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.

Adv.-afd. E.-S.B. — Postbus 42 — Schiedam

FED's Fiscale Brochures

(niet losbladig)

Redactie:

Dr. D. Brüll, Prof. J.E.A.M. van Dijk.
Uw ideale gids in de doolhof van fiscale voorschriften. Expertbehandeling per wetsonderdeel.



Abonnementen en losse exemplaren vanaf medio september 1965.

Vraagt vrijblijvend inlichtingen:
Roemer Visscherstraat 29,
Amsterdam-W1, Tel. 12 43 77

GELD
GEHEEL PER POST
VAN F. 200.- TOT F. 6000.-
(KWIJTSCHELDING BIJ OVERLIJDEN)
ALGEM. VOORSCHOT- EN GELDSCHIEFBANK N.V.
ALVOBA
GEULSTR. 49 · GRONINGEN
TEL. 05900-37645



MINISTERIE VAN FINANCIËN

Bij de Directie Algemene Fiscale Politiek kan worden geplaatst een

ERVAREN ECONOOM of JURIST

Tot de werkzaamheden van deze Directie behoren alle algemene aangelegenheden betreffende het fiscale beleid.

Vereist wordt op het terrein van de belastingen en/of de openbare financiën een goede redactionele vaardigheid, alsmede belangstelling voor beleidsvraagstukken op het gebied der belastingen.

Aanstelling, afhankelijk van leeftijd en ervaring, in de rang van referendaris of administrateur, (max. salaris resp. f. 1.639,— of f. 1.911,— per maand), exclusief 5,3% huurcompensatie en 4% vakantietoelage.

A.O.W.-premie voor Rijksrekening.

Voor nadere inlichtingen kan men zich wenden tot het Hoofd van de Directie H. Baron van Lawick, tel. (070) 18 44 10 - toestel nr. 2014.

Schriftelijke sollicitaties onder vac. no. 5-2079/7188 (in linkerbovenhoek brief en env.) zenden aan het Bureau Personeelsvoorziening en Bemiddeling van de Rijks Psychologische Dienst, Prins Mauritslaan 1, 's-Gravenhage.

D. HUDIG & CO

Ao. 1825

MAKELAARS IN ASSURANTIËN

ROTTERDAM

Telefoon (010) 13 08 00
Telex 2 11 03

Wijnhaven 23
Postbus 518

VAN DER HOOP, OFFERS & ZOON

Ao. 1807

BANKIERS

ROTTERDAM

Telefoon 11 46 20
Telex 2 21 99

Westersingel 88
Postbus 502



MINISTERIE VAN VERKEER EN WATERSTAAT

Bij het secretariaat van de Commissie Vervoervergunningen te 's-Gravenhage kunnen op de afdeling Economisch Onderzoek worden geplaatst een

RESEARCHMEDEWERKER

vac. no. 5-1709/7188

die — in verband met het beleid van de Commissie inzake het verlenen van vergunningen voor vervoer van personen en goederen over de weg en te water — zal worden belast met rentabiliteits- en kostenonderzoeken.

Vereist: cand.examen economie, bij voorkeur met praktijk diploma boekhouden of vergelijkbaar diploma.

Salarisgrenzen van f. 936,— t/m f. 1.227,— per maand.

Aanstelling boven het minimum is niet uitgesloten.

en een

ECONOMISCH MEDEWERKER

vac. no. 5-1710/7188

die zal worden belast met het financieel-economisch beoordelen van ondernemingen die om wijziging van hun vergunning voor vervoer van goederen over de weg verzoeken.

Vereist: Cand.examen economie (bedrijfseconomische richting) of M.O. Economie; eventueel S.D.P.

Salarisgrenzen van f. 665,— t/m f. 913,— per maand.

Aanstelling boven het minimum is niet uitgesloten.

en een

MEDEWERKER VOOR DE AFDELING WEGVERVOER

vac. no. 5-1711/7188

Tot zijn taak zal behoren: het medewerken aan de behandeling van aanvragen, verzoeken om wijziging en overdracht van vergunningen voor vervoer met vrachtauto's, het ontwerpen van beschikkingen en het concipiëren van nota's.

Vereist: bij voorkeur middelbaar onderwijs en enige bekendheid met het goederenvervoer over de weg.

Salarisgrenzen van f. 392,— t/m f. 732,— per maand.

Aanstelling boven het minimum is niet uitgesloten.

Genoemde salarissen zijn exclusief eventuele huurcompensatie ad 5,3% en 4% vakantietoelage.

A.O.W.-premie voor Rijksrekening.

Schriftelijke sollicitaties onder het bij de gewenste functie vermelde vacaturenummer (in linkerbovenhoek van brief en env.) zenden aan Bureau Personeelsvoorziening en Bemiddeling van de Rijks Psychologische Dienst, Prins Mauritslaan 1, 's-Gravenhage.

Telefonische inlichtingen worden verstrekt onder nr. (070) 24 43 88, toestel 29 voor de eerste twee functies en toestel 33 voor de laatste functie.

INTERACADEMIALE OPLEIDING ORGANISATIEKUNDE

Inschrijving

*voor de achtste tweejarige cursus,
aanvangende in
januari 1966*

De opleiding is in beginsel bedoeld voor hen, die het doctoraal examen in de economische wetenschappen of het ingenieursexamen aan een technische hogeschool met gunstig gevolg hebben afgelegd.

Anderen wier opleiding en ervaring zodanige waarborgen bieden, dat verwacht mag worden dat zij de cursus met vrucht kunnen volgen, kunnen eveneens tot de opleiding worden toegelaten. Gegadigden moeten ten minste twee jaren in de praktijk werkzaam zijn geweest. Schriftelijke aanmeldingen worden uiterlijk ultimo oktober 1965 ingewacht bij de rector, p.a. Bouwcentrum, Kruisplein 1, postbus 299 te Rotterdam.

Het onderwijs zal gemiddeld anderhalve dag per week in beslag nemen. Een uitvoerige brochure kan aan bovenvermeld adres worden aangevraagd.

De opleiding gaat uit van de Rijksuniversiteit te Groningen, de Universiteit van Amsterdam, de Vrije Universiteit te Amsterdam, de Nederlandsche Economische Hogeschool te Rotterdam, de Katholieke Hogeschool te Tilburg en de Technische Hogescholen te Delft en Eindhoven, met medewerking van een aantal organisatie-adviseurs.

Voor een internationale onderneming in merkartikelen, welke productiebedrijven voor de Eurómarkt in Nederland gevestigd zijn, zoeken wij contact met gegadigden voor de positie van

HOOFD AFDELING MARKTONDERZOEK

Deze zal tot taak krijgen marktonderzoekingen op te zetten en te coördineren met een eigen staf in de diverse Euromarktlanden, eventueel in overleg met adviseurs van buiten het bedrijf.

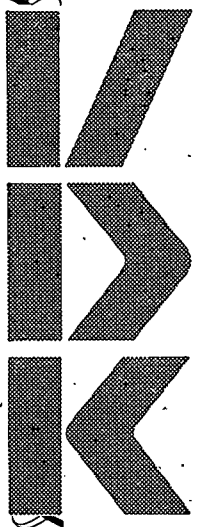
Voor deze positie komt een academicus van 30 à 40 jaar in aanmerking, die een grondige ervaring op dit gespecialiseerde vakgebied heeft opgedaan.

Het salaris zal afhangen van de ervaring van de gekozen kandidaat, doch als minimum f. 2.000,— per maand bedragen, terwijl het bedrijf een uitstekend pakket secundaire voorzieningen offreert.

Geïnteresseerden wordt verzocht een samenvatting van hun gegevens te zenden aan:

Drs. P. H. Lammerts van Bueren,
Adviesbureau voor Organisatie en Personeelsbeleid,
Zandvoorter Allee 7 - Heemstede.
Referentie MOSZ

Brieven worden niet aan onze opdrachtgever doorgezonden voordat betrokkenen daarvoor toestemming hebben gegeven in een vertrouwelijk onderhoud, waarin nadere gegevens kunnen worden verstrekt.



BUREAU VAN DE KIEFT N.V.

Organisatie en Efficiency Adviseurs

AMSTERDAM - BRUSSEL

In opdracht van de Directie van een grote financiële instelling, zoeken wij - in strikt vertrouwelijke sfeer - contact met gegadigden voor de functie van

LEIDINGGEVEND BELEGGINGS- ANALIST

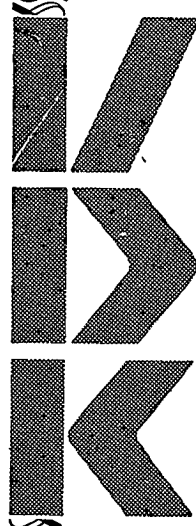
Deze functionaris geeft leiding aan een groep van beleggingsanalisten, waarvan de werkzaamheden uitdrukkelijk het karakter dragen van research t.a.v. binnen- en buitenlandse fondsen. Voor de vorm en inhoud van de rapportering is hij verantwoordelijk.

Voor de uitoefening van deze functie gaan de gedachten uit naar een deskundige op dit gebied, die kritisch-analytisch is en creatief kan denken. Hij weet dit ook op zijn medewerkers over te dragen. Tevens dient hij door zijn leidinggevende en organisatorische capaciteiten in staat te zijn de productie van zijn groep in kwaliteit en kwantiteit te bevorderen. Zij, die een academische of daarmee vergelijkbare opleiding hebben genoten, hebben enige voorkeur.

De honorering en overige voorzieningen beantwoorden aan de belangrijkheid van de functie en de gestelde eisen t.a.v. vakkennis en persoonlijke eigenschappen.

Belangstellenden gelieven zich, bij voorkeur schriftelijk, te wenden tot de heer S. van de Kieft, Leidsestraat 74, Amsterdam. Tel.: 020-65316/62953. Volledige discretie wordt gegarandeerd. Geen inlichtingen worden ingewonnen en geen contact met opdrachtgevers gelegd dan na overleg met de kandidaat.





BUREAU VAN DE KIEFT N.V.

Organisatie en Efficiency Adviseurs

AMSTERDAM - BRUSSEL

In opdracht van de Directie van een bekende, te Amsterdam gevestigde, uitgeversmaatschappij, zoeken wij voor één van haar wekelijkse uitgaven voor het bedrijfsleven - in strikt vertrouwelijke sfeer - contact met gegadigden voor de functie van

HOOFD REDACTEUR.

Voor deze uitstekend gehonoreerde functie komt alleen de zeer ervaren journalist in aanmerking, die de heersende opinie in zoverre vooruit is, dat hij richting en leiding kan geven aan het denken in een belangrijke branche. Een goede ervaring in of een aanwijsbare belangstelling (bijv. door opleiding) voor de economie van het bedrijfsleven is gewenst. Het niveau van de contacten (ook internationaal) is van dien aard, dat tevens eisen gesteld moeten worden aan de representativiteit en het gemak van optreden, de intelligentie en de kennis van de moderne talen. Leeftijd bij voorkeur tussen 35 en 45 jaar.

*Belangstellenden, gelieven zich, bij voorkeur schriftelijk, te wenden tot de heer S. van de Kieft, Leidsestraat 74, Amsterdam. Tel.: 020-65316/62953. Volledige discretie wordt gegarandeerd. Geen inlichtingen worden ingewonnen en geen contact met opdrachtgevers gelegd dan na overleg met de -
candidaat.*



typistengebrek...?

kom naar Kodak

want kostbare typistentijd hoeft nu niet meer verloren te gaan aan tijdrovend overtypen. Dank zij een Kodak Verifax of Readyprint kopieersysteem zijn uw typisten voor belangrijker werk beschikbaar. Alles wat getypt, geschreven, gedrukt of getekend is (in welke kleur ook) wordt door een Kodak Verifax of Readyprint Kopieerapparaat haarscherp en duidelijk overgebracht. Neem een Kodak Verifax als u van uw originelen steeds een aantal kopieën nodig hebt... of Readyprint voor één kopie per keer. Kom naar KODAK...

en kies uw kantoor kopieerapparaat **Verifax Readyprint**

Kodak

In onze complete Verifax en Readyprint reeks vindt u juist dat apparaat, waarmee u kostbare tijd kunt besparen. Bel of schrijf naar KODAK N.V., postbus 338, Den Haag, Telefoon (070) 61 41 21 zodat wij weten dat u komt... of vraag bezoek van één onzer deskundigen.

OPLEIDINGEN BESLISKUNDE (OPERATIONS RESEARCH)

Met het doel een grotere bekendheid te geven aan besliskundige technieken en hun toepassingsmogelijkheden, wordt in oktober a.s. met een tweetal opleidingen gestart.

Besliskundige technieken zijn ontwikkeld voor het oplossen van optimaliseringsproblemen, zoals problemen betreffende voorraadbeheer, toewijzing, produktieplanning, vervanging, wachttijden en netwerkplanning.

Leergang Mathematische Besliskunde

Voor het volgen van de — sinds 1960 door de Stichting Mathematisch Centrum georganiseerde — leergang Mathematische Besliskunde is geen gespecialiseerde wiskundige vooropleiding vereist. Bij de opzet is vooral gedacht aan ingenieurs, economen, en aan hen, die een overeenkomstige vorming hebben genoten.

De leergang neemt 30 dagen in beslag, verdeeld over 5 perioden, welke steeds ongeveer 2 maanden uit elkaar liggen.

De kosten bedragen f 2500,— per deelnemer; aan hen die afkomstig zijn uit een bedrijf of een instelling, waarvan reeds iemand één van de vroeger gehouden leergangen bijwoonde, kan een reductie van f 1250,— worden verleend.

Cursus Besliskundig Analist

Deze cursus wordt georganiseerd door de Stichting Mathematisch Centrum, het Raadgevend Efficiency Bureau Bosboom en Hegener N.V. en het Adviesbureau voor Kwaliteitsbeleid en Besliskunde, Ir. J. van Ettinger - J. Sittig N.V.

De cursus is bedoeld als opleiding tot Besliskundig Analist, die als zodanig in grote organisaties onder leiding en in kleinere organisaties zelfstandig of in samenwerking met een adviseur werkzaam zal zijn.

In het bijzonder leidt de cursus op tot het examen O.R.-Analist van de Vereniging voor Statistiek.

Voorondersteld wordt een statistische kennis van het niveau, vereist voor het examen Statistisch Analist, algemeen gedeelte.

De cursus duurt 2 jaar en bevat zowel een mondeling als een schriftelijk gedeelte.

De kosten bedragen f 2500,— per deelnemer.

Belangstellenden voor één van beide opleidingen kunnen zich opgeven c.q. nadere inlichtingen verkrijgen bij de **Administratie van het Mathematisch Centrum, 2e Boerhaavestraat 49, Amsterdam-O, tel. (020) 94 72 72**

gewoon, elke dag

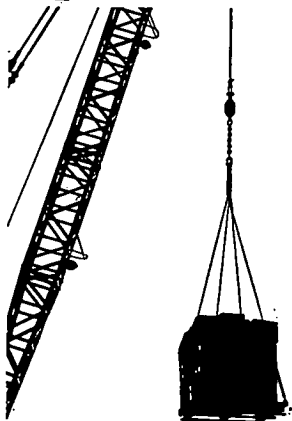
Zeker, zeker, het is een beetje 'n Amerikaanse gewoonte: spelen en dikdoen met cijfers. (Nochtans kunnen cijfers en beelden u (soms) meer vertellen dan duizend woorden.) Maar zij moeten helder zijn. En wat zeggen u die nullen die met de jaarlijkse duizenden en miljoenen samengaan? Laten we ze daarom maar eens delen. Gewoon delen door 365. Dan ziet u — bovendien zelfs in één oogopslag — wat er zoal gemiddeld per dag gebeurt. Daar in Limburg. Bij Staatsmijnen, elke dag...

mensen



elke dag werken 36.000 mensen bij Staatsmijnen. Er zijn 4.000 verschillende beroepen; van chemicus tot reprograaf; van houwer tot econoom; van fysicus tot fotograaf; van jurist tot programmeur; van analist tot locomotief-machinist; van wiskundige tot serveerster.

export



elke dag wordt gemiddeld voor bijna f. 1.000.000,00 (één miljoen gulden) aan produkten geëxporteerd (naar meer dan 50 landen).

stamylan



per dag produceren Staatsmijnen 160 x 1000 kg hoge-druk-STAMYLAN en 27 ton lage-druk-STAMYLAN. Dat is genoeg voor bijvoorbeeld 7.000.000 m² verpakkingsfolie (van de gebruikelijke dikte) of 14.000 plastic melkflessen. Ja, steeds per dag.

caprolactam



dagelijks verlaten 280.000 kg caprolactam (grondstof voor nylon) Staatsmijnen. Dat is 25% van de Europese behoefte en genoeg voor 50 miljoen kousen (jazeker, per dag).

research



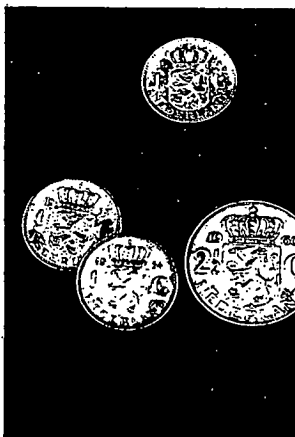
elke dag wordt ruim een ton (guldens) besteed aan research en proefabrieken. Want research is de basis van de chemie.

kunstmest



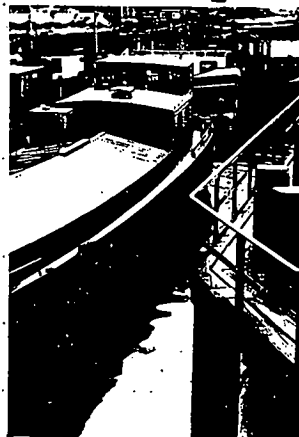
per dag produceren Staatsmijnen bijna 3.000 ton (dat is 3 miljoen kg) kunstmest. Dat is elke dag een trein van 142 wagons.

salaris



1,2 miljoen gulden per dag betalen Staatsmijnen aan lonen en salarissen (inclusief sociale lasten) uit.

schepen



Staatsmijnen hebben een eigen haven (dat is tussen haakjes de één na grootste binnenhaven van Europa). Elke dag verlaadt men daar gemiddeld 30 schepen met 20.000 ton goederen.

STAATSMIJNEN



GROEIEN UIT HUN NAAM

Sluit uw verzekering bij de



Algemeene Friesche Levensverzekering-Maatschappij

VEREENIGING VAN LEVENSVERZEKERING EN LIJFRENTÉ

„De Groot-Noordhollandsche van 1845”

Algemeene Friesche Schadeverzekering-Maatschappij N.V.



LEEWARDEN, BURMANIAHUIS

AMSTERDAM, VAN BRIENENHUIS

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



Geconsolideerde maandstaat per 31 juli 1965

Kas, cassiers en daggeldleningen . . . f	351.474.000
Nederlands schatkistpapier „	861.770.000
Ander overheidspapier „	705.507.000
Wissels „	334.577.000
Bankier. in binnen- en buitenland . . „	722.932.000
Effecten en syndicaten „	182.975.000
Voorschotten tegen effecten „	207.259.000
Debiteuren „	2.942.352.000
Deelnemingen (incl. voorschotten) . . „	12.224.000
Gebouwen „	7.010.000
	<hr/> <hr/>
	f 6.328.080.000

Kapitaal f	136.280.000
Reserves „	170.000.000
Leningen „	129.932.000
Deposito's op termijn „	2.334.148.000
Spaargelden „	738.847.000
Crediteuren „	2.644.238.000
Geaccepteerde wissels „	32.735.000
Overlopende saldi en andere rekeningen „	141.900.000
	<hr/> <hr/>
	f 6.328.080.000

Algemene Bank Nederland N.V.

(Nederlandsche Handel-Maatschappij — De Twentsche Bank)