



## De RET, op reis door de tijd

“De organisatie die goed wil **zijn** en niet goed wil *lijken*”

Tessa Willemsen, 378104

# Informatiepagina

**Titel:** De RET, op reis door de tijd

**Ondertitel:** De organisatie die goed wil **zijn** en niet goed wil *lijken*

**Afstudeerbegeleider:** Dr. Ben Wempe

**Meelezer:** Dr. Job Hoogendoorn

**Naam:** Tessa Willemsen

**Studentnummer:** 378104

**e-mail:** twillemsen@ret.nl

**Opleiding:** Rotterdam School of Management, Parttime Master Bedrijfskunde

Datum inleveren thesis: 27-08-2014

Datum verdediging thesis: 11-09-2014

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij Tessa Willemsen.

Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt, dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd zijn bij de referenties. De inhoud van deze afstudeerscriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur.

De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

## Samenvatting

Deze scriptie biedt handvatten voor een organisatie die goed wil **zijn**, en niet goed wil *lijken*. De criteria van Plato, voor een ideale organisatie, staan hierbij centraal.

### Plato

Het is 500 voor Christus, Plato voert met Griekse filosofen een dialoog over de ideale staat. Wijsheid, dapperheid en gematigdheid staan hier centraal in. Zij menen dat een ideale staat zal bijdragen aan een ieders geluk, het algemeen belang staat centraal en hierdoor wordt rechtvaardigheid bereikt.

### RET

Dit onderzoek toetst de theorie van Plato over een ideale organisatie via een longitudinaal onderzoek bij de Rotterdamse Elektrische Tram (RET). De RET bestaat ruim 100 jaar en verzorgt het openbaar vervoer in Rotterdam. Voor dit onderzoek zijn jaarverslagen beschikbaar gesteld om de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden: *Hoe ziet de RET eruit, gemeten aan criteria van een ideale organisatie volgens Plato?*

Het bestaan van de RET is verdeeld in een periode van oprichting, een periode van vernietiging en tirannie, aangeduid als storm, een periode van groei met veel innovatie en ten slotte de huidige periode waarin het aanbieden van de perfecte reis centraal staat. De kenmerken van een ideale staat volgens Plato zijn herkend in de beschreven wijsheid, dapperheid en gematigdheid van de RET.

### Conclusie

De theorie van Plato over de ideale staat is van toepassing op elke vorm waar verhoudingen en rechtvaardigheid een rol spelen. Er is een relatie tussen de kenmerken van een ideale staat volgens Plato en kenmerken van een ideale organisatie. De vertaling van deze staatskenmerken naar organisatiekenmerken zorgt voor een typering van de ideale organisatie volgens Plato. Bij de RET is de rechtsvorm en de daartoe behorende macht van een gemeentelijk orgaan van grote invloed op het bestuur en de gewenste gematigd-, dapper- en wijsheid.

Plato heeft 2500 jaar geleden een sterke basis beschreven met zijn theorie over een ideale staat. De manier waarop mensen zich gedragen onder bepaalde omstandigheden, de verschillende menstypen, de gedragskenmerken, om rechtvaardigheid te bereiken, en zijn gedachten over de verschillende staatsvormen zijn herkenbaar in de jaarverslagen van de RET en tot op heden is deze theorie niet weerlegd.

## Voorwoord

Deze thesis is geschreven door Tessa Willemsen, studente aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en werkzaam bij de RET in Rotterdam. Tijdens mijn studie ben ik in aanraking gekomen met de theorie van filosofen uit de Griekse Oudheid, onder andere met die van Plato. Het plan om de gedachtegang van Plato te spiegelen aan de geschiedenis van de RET heeft, vanaf het eerste moment af aan, goed gevoeld. De theorie van Plato, waar wij tijdens Filosofie en Ethiek kennis mee maakten wordt, niet voor niets, beschouwd als grond leggend voor onze Westerse beschaving. De verdieping in zijn theorie en gedachtegang is een avontuur en inspirerend geweest. Naast het tot stand komen van deze thesis heeft dit gezorgd voor een persoonlijke ontwikkeling op filosofisch vlak.

Met deze thesis wil ik anderen inspireren met de rechtvaardigheidstheorie van Plato.

De kracht van deze theorie is dat rechtvaardigheid nog steeds een actueel onderwerp is. Discussies over goed en kwaad, gematigdheid, moed of wijsheid zijn basisprincipes in onze Westerse samenleving. Ook tijdens mijn ontspannende vakantie in Italië, toen ik dacht iets anders te gaan lezen dan Plato, liep ik tegen dit onderwerp aan. Ik las de fantasie trilogie van Veronica Roth waarbij de samenleving in de toekomst is ingedeeld in een groep onverschrokken mensen (moed), een groep zelfverloochenaars (gematigdheid) een groep erudieten (wijsheid) en een groep oprechte mensen (waarheid). Het herkennen van deze deugden liet me inzien dat moderne theorie nog steeds gebaseerd is op de basis die Plato heeft gelegd.

De archivaris van de RET, Jacques van Oort, en filosofe, Ida Lamers, hebben mij waardevolle inzichten verstrekt over de RET en over Plato. De fysieke én online bijeenkomsten met mijn afstudeercoach Ben Wempe, Job Hoogendoorn en mijn studiegenoten waren inspirerend en hebben ervoor gezorgd dat ik elke keer weer verder kon door de feedback.

Ik wil bovengenoemde personen graag hartelijk bedanken voor alle input, aandacht en hulp.

Ik wens u veel leesplezier.

Tessa Willemsen

## Inhoudsopgave

Informatiepagina.....	2
Samenvatting.....	3
Voorwoord .....	4
Inleiding .....	6
Leeswijzer .....	8
Plato.....	9
Leiderschap .....	10
De ideale staat volgens Plato .....	12
Organisatiekenmerken volgens Plato.....	14
Op reis door de tijd met de RET .....	17
Oprichting.....	17
Storm .....	20
Groei.....	22
De perfecte reis .....	24
Onderzoeksmethode .....	29
De RET volgens Plato .....	33
Conclusie .....	36
De ideale organisatie volgens Plato .....	36
De RET als ideale organisatie.....	37
Eindconclusie.....	38
Aanbevelingen.....	38
Beperkingen van het onderzoek .....	40
Bibliografie .....	42
Bijlage: overzicht RET jaarverslagen.....	45

## Inleiding

De Rotterdamse Elektrische Trammaatschappij (RET) bestaat ruim honderd jaar en verzorgt het openbaar vervoer in Rotterdam. Tijdens haar bestaan heeft ze verschillende rechtsvormen aangenomen en bijzondere situaties gekend. De RET is sterk verweven met Rotterdam.

Plato, een filosoof uit de Griekse oudheid, heeft 2500 jaar geleden een ideale staat beschreven waarin rechtvaardigheid centraal staat met het idee dat filosofen de staat het beste kunnen besturen. De theorie van Plato is gericht op een ideale staat. Organisaties, zoals wij deze in het heden kennen, waren er nog niet.

Om af te studeren voor Leiderschap, Management en Bestuur worden in deze thesis de kenmerken van een ideale staat volgens Plato toegespitst op kenmerken van de RET. De kenmerken die Plato noemt in zijn theorie over een ideale staat dienen als kritische maatstaf voor het beoordelen van de RET als ideale organisatie.

De theorie van Plato geldt nog steeds als grondlegend voor onze Westerse beschaving, zijn theorie is tot op heden nog niet weerlegd. Plato is zo invloedrijk geweest dat een Engels filosoof uit de 19<sup>e</sup> eeuw het als volgt omschrijft: "De geschiedenis van de Westerse filosofie is niet meer dan een aantal voetnoten bij Plato's filosofie." (Whitehead, 1861-1947)

De spreuk van Plato dat rechtvaardigheid valt of staat met het gegeven dat iemand goed wil **zijn** en niet goed wil **lijken** is hedendaags het motto van goed bestuur bij de RET. Daar wordt letterlijk genoemd dat het gaat om: "Doing the right thing, even when no one is watching". (Lewis, 1898 - 1963) Daardoor lijkt de RET deze rechtvaardigheidstheorie van Plato aan te hangen. In deze thesis wordt beschreven of dit gedurende het bestaan van de RET centraal heeft gestaan.

De dialogen over goed en kwaad, de afwegingen van een mens om goed en integer te zijn, komen voort uit de filosofie van Plato. Deze afwegingen komen nog dagelijks voor in het nieuws, actuele dialogen, wetsvoorstellen en discussies. Plato heeft deze afwegingen 2500 jaar geleden al beschreven in zijn dialogen. Deze dialogen over goed, kwaad, rechtvaardigheid en goed bestuur worden nog steeds gevoerd.

De dialogen over goed en kwaad in de theorie van Plato creëren een beschrijving van de ideale staat en hoe deze het beste bestuurd kan worden. Met een duidelijke rolverdeling en het motto

“schoenmaker, blijf bij je leest”, is volgens Plato een ideale staat in te richten. Deze staat is gefocust op het geluk van de samenleving. Volgens Plato is een ideale samenleving een harmonieus geheel van gematigde burgers, moedige wachters en wijze bestuurders. Bij de RET is nog niet getoetst of er sprake is van gematigdheid, moed en wijsheid en of zij van de theorie over de ideale staat afwijkt en wanneer zij hier het dichtst bij stond.

Volgens Plato zal de rechtvaardige mens uiteindelijk geluk toekomen. Dit geldt ook voor de ideale staat. Uiteindelijk zal iedereen die hier deel van uitmaakt gelukkig zijn. Handelingen dienen volgens Plato niet gericht te zijn op overwinning of op rijkdom maar op rechtvaardigheid. Dit komt overeen met de huidige discussie over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij het handelen van een organisatie wordt niet alleen nagedacht over rijkdom maar ook over de consequenties van het handelen voor de gehele maatschappij. Door rechtvaardigheid zijn wij in staat zaken te overdenken, leiding te geven en gelukkig te leven.

Wanneer de rechtvaardigheid verdwijnt, is de uitkomst het tegendeel. Rechtvaardig handelen leidt uiteindelijk tot geluk, tot eudaimonia. (Nussbaum M. , *The Fragility of Goodness*, 2001) Het betreft hier niet het geluk van één persoon. De ideale staat, waar rechtvaardigheid centraal in staat, is ontworpen om de staat als geheel goed te laten functioneren en dit leidt tot geluk.

Je handelt rechtvaardig als je dat doet op basis van wijsheid, moed en gematigdheid. Plato noemt rechtvaardigheid de kracht van de geest, en als mankement van de geest noemt hij onrechtvaardigheid. (Plato, *Het Bestel*, 2000)

Plato veronderstelt dat een ideale staat ervoor zorgt dat iedereen die daar deel van uitmaakt gelukkig zal zijn. Dit is een mooi streven voor een organisatie omdat alle stakeholders daarmee gediend zijn als geluk het uitgangspunt is. In dit onderzoek wordt de documentatie, omtrent het handelen van de RET door de jaren heen, vergeleken met de staatsvormen die Plato beschreven heeft en de kenmerken van een ideale organisatie volgens Plato. Hiermee wordt bekeken op welk moment de RET het dichtst bij een ideale, rechtvaardige organisatie staat.

Om te bestuderen of organisatiekenmerken van Plato aanwezig zijn bij de RET, tijdens de ruime eeuw die zij bestaat, bestudeer ik documentatie die ontstaan is tijdens haar bestaan. De collectie van ruim 100 jaar aan jaarverslagen vormt het verhaal van de RET door de jaren heen.

Mondelinge kennisoverdracht, door het vertellen van verhalen, was in de tijd van Plato een gebruikelijke manier om kennis over te dragen en elkaar tot nieuwe inzichten te brengen. Deze mondelinge kennisoverdracht was krachtig door het verhaal. Dit is tegenwoordig een methode, bekend als storytelling, om een identiteit van een organisatie in kaart te brengen. (Fog, 2003) Met dit onderzoek en verhaal wil ik het verhaal van de RET in kaart brengen door de informatie uit de ruime collectie aan jaarverslagen overzichtelijk aan te bieden. Deze informatie is bestudeerd op de kenmerken van een ideale staat volgens Plato om de RET tot nieuwe inzichten te brengen over haar historie, de kenmerken van rechtvaardigheid en de meest ideale vorm van bestuur.

Deze documentatie wordt vergeleken met het werk van Plato over de ideale staat en de ideale staatsvorm. De RET geschiedenis bestudeer ik gesorteerd naar vier opeenvolgende perioden. Van de oprichting, naar een zware periode (storm), een bloeiende periode (groei) en uiteindelijk naar het actuele streven: de perfecte reis!

De **probleemstelling** van dit onderzoek is: *Hoe ziet de RET eruit, gemeten aan criteria van een ideale organisatie volgens Plato?*

Door het beantwoorden van deze onderzoeksvraag wordt duidelijk wat de kenmerken zijn van een ideale organisatie volgens Plato. Dit stuk theorie wordt vervolgens toegepast op de geschiedenis van de RET.

### **Leeswijzer**

Deze thesis start met de theorie van Plato over leiderschap en kenmerken van een ideale staat. Dit wordt vervolgens samengevat als organisatiekenmerken volgens Plato.

Vervolgens start de reis door de tijd met de RET. Deze reis beschrijft verschillende perioden. Na de oprichting volgt een vernietigende oorlog (storm), een periode van groei en uiteindelijk streeft de RET naar de perfecte reis.

Na het theoretisch gedeelte over Plato en over de RET volgt een beschrijving van de onderzoeksmethode.

De bevindingen, door de methode toe te passen op de context, volgen daarop.

Tot slot volgt de conclusie met het antwoord op de onderzoeksvraag en aanbevelingen voor de RET om een ideale organisatie volgens Plato te zijn.



# Plato

## Introductie Plato

Plato leefde 2500 jaar geleden, van 427 – 347 voor Christus en hij was een Grieks filosoof en schrijver. Socrates was zijn leraar, later werd Aristoteles zijn leerling. Dit trio is zeer invloedrijk geweest op de Westerse samenleving en zij staan bekend als grondleggers van de Westerse beschaving. (Filosofie, 2014)

Het werk van Plato bestaat uit dialogen over diverse thema's. In zijn boek over de ideale staat (met de titel Het Bestel) staan dialogen uitgeschreven waar het kernbegrip rechtvaardigheid aan gelinkt wordt. De centrale vraag in dit boek is: *wat is rechtvaardigheid?*

Plato ontwikkelt met die dialogen een schets van een rechtvaardige staat en geeft daarmee ideeën over de verschillende rollen en kernwaarden binnen een ideale staat. Ook het bestuur van deze ideale staat krijgt veel aandacht. Voor Plato is de meest ideale staat een maatschappij die geleid wordt door een rechtvaardige filosoof-koning. De filosoof-koning is volgens Plato een vorst die kennis heeft van de ideeën. De ideeën zijn volgens Plato eeuwige, slechts met het verstand waarneembare, ideeën. (Plato, 2000)

Plato heeft zijn best gedaan om de theorie zo te beschrijven dat het voornamelijk te doorgronden is door filosofen in opleiding en niet door anderen. In zijn dialogen is wijsbegeerte onlosmakelijk met rechtvaardigheid verbonden. Wijs worden is volgens Plato en zijn gesprekspartners het doel van je leven als mens. Het doel van een staat is het voortbrengen van wijzen. (375e)

Plato vermoedde dat de wijze man, de filosoof koning, vaak op onbegrip zal stuiten. In zijn beroemde allegorie van de grot schetst hij het lot van degene die zich van de ketenen van zintuiglijke indrukken en de taal wil bevrijden. Gewone mensen lijken volgens Plato op gevangenen die in een grot vastgeketend zijn. Achter hen brandt een vuur en tussen dat vuur en de gevangenen worden voorwerpen gedragen, die schaduwen op de muur voor de gevangenen werpen. De mensen zien die schaduwen voor de echte wereld aan, omdat zij niet beter weten. (514a-520c) De man die zich los heeft gemaakt en de werkelijkheid aanschouwt zal op onbegrip stuiten, het is volgens Plato echter iemand die bekwaam is om een leider te worden.

## Leiderschap

In de klassieke oudheid heeft Plato een leiderschapstheorie ontworpen waarin orde en organisatie enerzijds, en welzijn van mensen anderzijds, in samenhang met elkaar worden nagestreefd.

Volgens Plato is niet iedereen in de wieg gelegd om een leider te worden. (415d)

Naast aanleg, leergierigheid en drang naar inzicht is de juiste scholing en opvoeding van groot belang. Wijze leiders zijn noodzakelijk voor een rechtvaardige staat.

Plato vindt dat de ideale staat geleid moet worden door een aristocratie van filosoof-koningen: mensen die zich onderscheiden door een bijzonder verstand. Filosofisch inzicht is volgens Plato een combinatie van een gave, goed onderwijs en hard werken. Hij stichtte zijn eigen academie om de toekomstige filosofische elite te trainen. (Ficino, 2003)

De leiding van onze staat kun je volgens Plato toevertrouwen aan iemand die van nature een goed geheugen heeft, vlot leert, een verheven en harmonieuze geest heeft en bevriend en verwant is met waarheid, rechtvaardigheid, moed en zelfbeheersing. Door het bezitten van deze eigenschappen kan een ziel een goed en volledig begrip van het bestaande krijgen. Naast het bezitten van deze eigenschappen dienen deze mensen zich door hun opleiding en leeftijd volledig te hebben ontwikkeld. (486e-487a) Daarnaast is Plato van mening dat gevoel en emoties verstoring werken op ons intellect. (Nussbaum M. , *The Fragility of Goodness*, 2001) De mensen die zich daardoor laten leiden zijn niet in staat om leiding te geven.

Plato geeft met een metafoor aan dat een samenleving bestaat uit mensen met diverse rollen. Hij benoemt de gouden, zilveren, bronzen en ijzeren mensen. Als ijzer wordt vermengd met zilver of koper met goud, ontstaat er disharmonie en een gebrek aan eensgezindheid. Als het eenmaal zover is gekomen, komt het stevast tot onderlinge strijd en tot vijandschap. Een burgeroorlog is volgens Plato dan het onvermijdelijke gevolg. Het streven van de verschillende rollen verschilt sterk. De ijzeren en de koperen mens willen geld, land en gouden en zilveren huizen. De gouden en zilveren mens zijn van zichzelf al rijk genoeg, dus zij willen de mens terugleiden naar het goede: naar de ideale gemeenschap. (547)

Plato zocht naar sociale harmonie, naar mogelijkheden om orde te herstellen en bronnen voor conflict te elimineren. Een samenleving bevat verschillende klassen en standen en meer disharmonie dan harmonie. Handelaren, handwerkers en boeren accepteren volgens hem met moeite regels en wetten van leidende elite.

Om de eenheid binnen de ideale staat te bewerkstelligen stelt, zijn gesprekspartner en leraar, Socrates voor om dan een oude mythe te vertellen, die hij eigenlijk een nobele leugen noemt. Deze mythe illustreert dat uiteindelijk moet worden geloofd dat allen broeders en zusters zijn want ze werden immers geboren uit dezelfde moeder Aarde, hoewel zij geen gelijke rang bezitten in de sociale hiërarchie. De mythe vertelde dat zij tijdens hun educatie en training binnen in de Aarde worden gevormd met hun specifieke eigenschappen om hun taak te doen in hun leven, elkaar en hun aller Moeder beschermen. Maar hoewel zij broeders en zusters zijn, werden zij door de oppergod gemaakt uit drie verschillende metalen.

Er zijn er met goud in de aderen, anderen zijn van zilver en weer anderen van brons. Weer anderen zijn gemengd, zodat elk een eigen rang en taak heeft terwijl elk toch hebben te zorgen voor elkaar. In deze mythe vertelt Plato dat hij gelooft dat van nature ongelijke mensen in principe toch een mooie stabiele eenheid kunnen vormen. Jaloezie en corruptie meent hij te kunnen voorkomen doordat bewakers en leiders een sober leven accepteren dat hoog in aanzien is bij anderen die bezit mogen vergaren en daardoor minder aanzien verdienen. Elke klasse heeft voor- en nadelen, deze stroken echter met specifieke geaardheden en eigenschappen.

De ironische Socrates beseft heel goed dat de mensen deze oude mythe niet zullen geloven, maar hoopt dat de nobele leugen hen op den duur toch kan bewegen om zorg te dragen voor de staat en dus ook voor elkaar. (Ficino, 2003)

De mythe is een nobele leugen doordat Plato en Aristoteles beseffen dat elk mens het liefst behoort tot de gouden of zilveren mensen. Zij hopen dat de mythe, dat een oppergod ervoor gezorgd heeft dat ze behoren tot de bronzen soort mensen en dat brons even belangrijk is als zilver of goud, ervoor zorgt dat de mensen erin geloven en de duidelijke rolverdeling accepteren. Zij noemen dit een nobele leugen doordat zij er daadwerkelijk in geloven dat het een leugen voor hun eigen bestwil is.

In de leer van Plato is de leiding voorbehouden aan de filosofen, de mensen die de deugd wijsheid bezitten en zich de ware werkelijkheid herinneren. De ideeënleer van Plato veronderstelt dat mensen zich de ware werkelijkheid herinneren. Hij heeft het over de vergeten kennis van de ziel. (Ficino, 2003) De ideeënleer van Plato behelst dat de hele zintuiglijk waarneembare natuur is gemodelleerd naar ideale patronen of ideeën, en dat dit ook zou moeten gelden voor de inrichting van een staat, waarin het idee van rechtvaardigheid centraal moet staan. (Dijkhuis, 2001)

Wijsheid is volgens Plato iets dat je pas na intensieve training en rijping van de ziel bereikt.

De leiding kan volgens hem alleen worden toevertrouwd aan mensen die de deugd van de wijsheid bezitten en zich door hun opleiding en leeftijd volledig hebben ontwikkeld. Het is volgens Plato überhaupt niet mogelijk dat wijsheid al op jonge leeftijd wordt bereikt, omdat jonge mensen nog te veel door hun emoties worden afgeleid. (487)

## **De ideale staat volgens Plato**

Een ideale staat komt volgens Plato tot stand als iedere burger zich beperkt tot die activiteit waar hij op basis van aanleg, scholing en oefening geschikt voor is. Dat organisatieprincipe zal de staat sterk en gezond maken.

De ideale staat moet rechtvaardig zijn, en dit bereik je doordat iedereen zich richt op zijn eigen zaken. Hierdoor ontstaat de balans die nodig is om disharmonie te voorkomen en mensen voeren dan de taken uit waar zij het meest geschikt voor zijn. De regering regelt alles wat belangrijk is voor het voortbestaan van de staat, daarom worden deze mensen ook wel de beschermers genoemd.

In de ideale staat is saamhorigheid en het algemeen belang het middelpunt. De rol die iemand uitvoert is ook de rol waar hij/zij zich volledig aan dient toe te wijden. Hier horen duidelijke verantwoordelijkheden en taken bij. (374b)

Het algemeen belang wordt door het bestuur van de staat tot stand gebracht. Hij beschrijft verschillende staatsvormen, waarbij voor hem de aristocratische de beste vorm en tirannie de meest slechte vorm van staatsbestuur is.

Volgens Plato zullen de staatsvormen elkaar opvolgen, als een cyclus. (544)

### **Aristocratie**

De staat wordt bestuurd door een filosoof koning. De macht ligt bij de persoon die de staat het beste kan besturen. Dit is ook de betekenis van Aristocratie bij deze staatsvorm. De regering bestaat hierbij uit de mensen die de staat beschermen. Het gaat niet zozeer om de adelheid van de bestuurders, het betekent hier letterlijk: *geregeerd door de besten*.

Zodra de filosoof koning merkt dat een ander de staat beter kan besturen dan zal hij die macht overdragen.

Volgens Plato is deze staatsvorm de meest rechtvaardige en zal het besturen van een staat door een filosoof-koning leiden tot een rechtvaardige en ideale staat.

### **Timocratie**

De staat wordt bestuurd door burgers met grond en vermogen. Volgens Plato neigt deze staatsvorm naar een bestuur dat niet ondersteund wordt door de gehele samenleving. Doordat slechts een deel vertegenwoordigd is zal deze staatsvorm niet leiden tot de ideale staat.

### **Oligarchie**

De staat wordt bestuurd door een groep van een vermogende klasse. Hier vloeit een tirannieke en corrupte machtsvorm uit voort als de belangen van het geheel niet nagestreefd worden.

### **Democratie**

Het volk kiest vertegenwoordigers om de staat te besturen. Democratie is in Athene ontstaan rond de tijd van Plato. Plato stond hier kritisch tegenover een democratie. Voor Plato is slechts een bepaalde groep capabel om de staat te besturen en de maatschappij te beschermen. De groep die hiertoe in staat is zijn de gouden mensen. Dit zijn mensen met veel kennis, bijvoorbeeld filosofen. De rest van de maatschappij dient zijn eigen taak uit te voeren en zich niet met de politiek te bemoeien. Dit is de kern van Plato's aversie tegen democratie. Voor hem benadrukt democratie vaak te eenzijdig het recht op vrijheid van doen en laten. Waar is de bijbehorende plicht van verantwoordelijkheid voor de ander en het andere? Doordat iedereen in een democratie politieke rechten heeft hangt een democratie van rechten en vrijheden aan elkaar en men kan er doen en laten wat men wil. (544 – 554)

### **Tirannie**

De staat wordt bestuurd door een koning die zich als dictator opstelt. Hij maakt het volk ondergeschikt aan zijn eigen grillen, wat zorgt voor uitbuiting en slavernij. Het is een vorm van misdaad die de misdadiger het hoogste geluk brengt en zijn slachtoffers en degenen die niet met hem mee willen doen in de grootste ellende stort. Dit is volgens Plato de tirannie, waarbij andermans goed direct of indirect wordt afgepakt, ongeacht of het nu van een priester of van een leek is, aan een individu of aan de staat toebehoort, en dat gebeurt niet op zo'n kleine schaal, maar in één klap. (334 a)

De staatsvormen zijn tot stand gekomen doordat het bestuur op een bepaalde manier, door een bepaalde groep mensen gekozen wordt. Hierdoor staat er een bepaald belang centraal. In organisaties wordt het bestuur ook op diverse wijzen en door bepaalde groepen gekozen.

## Organisatiekenmerken volgens Plato

In een ideale organisatie neemt rechtvaardigheid een centrale plek in. Rechtvaardigheid wordt volgens Plato pas bereikt in een organisatie als alle klassen hun eigen taak vervullen. (441d)

Rechtvaardigheid houdt in: “je bij je eigen reilen en zeilen houden”. (434a)

Een organisatie moet mensen bevatten die **wijs, dapper en gematigd** zijn (427) Deze mensen dienen zich daarnaast bij hun eigen reilen en zeilen te houden.

- **Wijs** is vertaald naar het bestuur van de organisatie. Hier hoort een visionair leider aan het hoofd te staan. Zoals de filosoof koning in de monarchistische ideale staat van Plato. In de beschrijving van de ideale staat is dit de beschermer van de staat. Volgens Plato is de grootste straf voor een wijsgeer om door iemand te worden geleid die daarvoor minder geschikt is dan hijzelf. Dat is het schrikbeeld dat geschikte leiders ertoe moet brengen om daadwerkelijk leiding te geven. Ze streven niet naar een machtspositie, omdat het iets goeds zou zijn, of omdat ze zich daarin zo gelukkig zouden voelen, maar omdat de noodzaak er is en ze zich niet kunnen wenden tot iemand die beter is dan zij, of even goed. (347c) Het gaat ze er niet om dat ze goed lijken maar dat ze goed zijn. (361b)
- Wachters (soldaten en filosofen) dienen **dapper** te zijn. De krijgsman en wachter moet van nature dezelfde kwaliteiten bezitten en dezelfde opvoeding genieten als een hond: bekenden goed gezind, fel tegen onbekenden, en altijd waakzaam en alert. (376 a) De wachters worden gaandeweg ingedeeld in twee klassen; echte wachters (filosofen) en de hulpwachters (soldaten). Goede wachters (echte wachters) kunnen door de juiste opleiding, houding en wijsheid doorgroeien naar het bestuur, naar een goed filosoof. Wie wordt opgeleid tot een echt goede wachter, zal dus van nature de wijsheid moeten liefhebben, een wakkere en vurige geest moeten bezitten en snel en sterk moeten zijn. (376c) Het is volgens Plato de groep die de maatschappij beschermt en daardoor ook in de regering plaats dient te nemen.
- Arbeiders (ambachtslieden, boeren en verkopers) dienen **gematigd** te zijn. De burgers mogen noch te rijk noch te arm zijn.  
Plato stelt dat sociale onrust ontstaat uit een te grote overvloed of uit gebrek, waardoor de gemeenschap wegwijnt. Bovendien is hij van mening dat een gemeenschap die zich door armoede en rijkdom kenmerkt geen eenheid vormt, maar verdeeld is, zodat het

onvermijdelijk is dat de rijken de armen minachten en de armen de rijken met afgunst en haat bejegenen.

Van daar komt hij geleidelijk tot zijn wezenlijke boodschap die inhoudt dat alle dingen gemeenschappelijk gehouden worden. De producten dienen gedeeld te worden. (Stone, The trial of Socrates, 1987)

Naast de duidelijke rollen en bijbehorende deugden draait alles om het geluk van het geheel, van de staat, niet van het individu. Dit wordt duidelijk in de dialoog met Adeimantos waarin het geluk van een individu door de heren wordt gezien als onbelangrijk als dit wordt opgewogen tegen het geluk van de staat. (419a)

Adeimantos is de broer van Plato (376e) Adeimantos ziet rechtvaardigheid als een begrip met goddelijke eigenschappen. In de dialoog illustreert hij de keuze tussen rechtvaardig- en onrechtvaardig handelen met het verhaal over de ring van Gyges. In dit verhaal vindt Gyges een ring waarmee hij onzichtbaar wordt door er aan te draaien. Hierdoor kan hij onder de mensen een leven leiden als god. Er zijn geen consequenties verbonden aan zijn daden en hij kan doen en laten wat hij wil. Hij verleidt de koningin en doodt de koning. Met dit verhaal beweert hij dat er niemand is met zo'n onwankelbaar karakter dat hij blijft vasthouden aan rechtvaardigheid en steeds van andermans goed afblijft als dit verder geen gevolgen heeft.

Oftewel: **niemand is uit vrije wil rechtvaardig.** (359d-360c)

Doordat we echter in een samenleving bij elkaar zijn waar wel degelijk gevolgen zijn bij onrechtvaardig gedrag en we ons dienen in te zetten voor het algemeen belang is rechtvaardig handelen een logische keuze. **Bij iemand die werkelijk rechtvaardig is gaat het er om dat hij goed wil zijn in plaats van goed te lijken. (361b)**

In een rechtvaardige staat zou iedereen doen waar hij goed in is en dan draagt iedereen bij aan het geluk van het geheel. Rechtvaardigheid ligt dus in een goede harmonie tussen wijs, dapper en gematigd gedrag. Plato stelt dat de harmonie tussen deze kenmerken niet alleen geldt voor de staat (of de organisatie) maar ook voor het individu. Geen van deze kenmerken mag de boventoon voeren. Alleen als deze kenmerken in balans zijn zal er uiteindelijk sprake zijn van rechtvaardigheid. De rechtvaardigheid in een ideale staat zal vervolgens leiden tot het hoogst haalbare, te weten: eudaimonia.

Als deze kenmerken niet in balans zijn ontstaan er negatieve effecten. Volgens Plato dient het streven naar de harmonie tussen de elementen wijs, dapper en gematigd het streven van elk mens te zijn. (442) Dit vertaalt zich in figuur 1.



**Figuur 1 Kenmerken ideale staat volgens Plato**

De theorie van Plato over de ideale staat, en de kenmerken die daartoe behoren, zijn samengevat in tabel 1 om weer te geven wat kenmerken van een ideale organisatie volgens Plato zijn. De kenmerken die Plato noemt over leiderschap, kenmerken van rechtvaardigheid en van de meest ideale staatsvorm vormen de basis van dit onderzoek voor een typering van een ideale organisatie volgens Plato.

**Tabel 1 Platoonse kenmerken ideale organisatie**

Kenmerken ideale staat	Kenmerken ideale organisatie
<b>Wijs</b>	Bestuurder van de organisatie is wijs. Bekwaam om CEO te zijn, treedt anders af. Hoog opgeleid. Zoekt zaken grondig uit voor hij een conclusie trekt.
<b>Dapper</b>	Fel tegen concurrenten. Alert op kansen. Streeft naar groei en innovatie.
<b>Gematigd</b>	Gefocust op belang van de organisatie. Draagt bij aan productie. Bescheiden met middelen.
<b>Organisatievorm (Aristocratie)</b>	De organisatie wordt bestuurd door de persoon die de organisatie het beste kan besturen. Een wijze leider met de focus op rechtvaardigheid en de waarheid.



## Op reis door de tijd met de RET

De Rotterdamse Elektrische Trammaatschappij (RET) is het vervoersbedrijf van Rotterdam. Elke dag zorgt de RET ervoor dat meer dan een half miljoen mensen op de juiste plaats terecht komen met openbaar vervoer. Het is een typisch Rotterdams bedrijf en er werken drieduizend buschauffeurs, tram- en metrobestuurders, ondersteuners en leidinggevenden bij deze organisatie. De RET bestaat ruim honderd jaar en tijdens dit bestaan heeft ze verschillende rechtsvormen aangenomen en bijzondere situaties gekend. Dit is beschreven in een ruime verzameling aan jaarverslagen. De beschrijving van de RET is gebaseerd op deze jaarverslagen. Ter illustratie zijn een aantal passages uit deze verslagen opgenomen in dit hoofdstuk. Voor de volledige tekst van een aantal jaarverslagen verwijs ik u naar de bijlage.

De tekst over het bestaan van de RET is opgesplitst in vier verschillende, aaneensluitende, perioden: Van de **oprichting** in 1878, naar een **storm** tijdens de tweede wereldoorlog. Na het herstel van deze storm volgt een periode van **groei** en uiteindelijk volgt het actuele streven: **de perfecte reis**.

### Oprichting

De RET is in 1878 opgericht als een private organisatie onder de naam Rotterdamse Tramweg Maatschappij. In deze rechtsvorm is het maatschappelijk kapitaal verdeeld in aandelen. De aandelen zijn in handen van meerdere personen. De RET wordt vanaf 1904 geleid door de heer Schuuring als directeur. De RTM rijdt tot 1904 met paardentrams en stoomtrams in Rotterdam. Vanaf 1904 worden naast de paarden- en stoomtrams ook elektrische trams gereden in Rotterdam.



(RET, paardentram RTM)

De directeur heeft grootse plannen met dit openbaar vervoersbedrijf. Er is in de regio Rotterdam veel concurrentie met andere vervoerders. Door het aanbieden van een vaste dienstregeling en grote wagens wil de RET de grootste aanbieder van openbaar vervoer in Rotterdam worden. De RET breidt

zich snel uit en is in het begin een grote werkgever voor Rotterdam. Het personeel werkt er graag. In het jaarverslag van 1914 wordt in het voorwoord gemeld dat het personeel bewijzen van toewijding en plichtsbetrachting gaf. (RET, 1914)

Over het algemeen gaf het personeel bewijzen van toewijding en plichtsbetrachting.

Het personeel bestaat in deze tijd uit 960 man. De RET opereerde als een zelfstandige organisatie en de verdeling van kantoor- versus uitvoerend personeel 40 man ten opzichte van 920 man. Dit betekent dat slechts 4,5% van het totale RET personeel werkzaam was op het kantoor van de RET. Deze verhouding wordt ook duidelijk in bijgevoegd overzicht. (RET, 1914)

1 Directeur.	4 Hoofdbestuurders.
1 Ingenieur.	9 Hoofdconducteurs.
1 Chef de bureau (tevens Kassier).	391 Conducteurs (waaronder 143 hulp- en seizoenconducteurs.*)
1 Boekhouder.	229 Wagenbestuurders.
1 Hoofdopzichter Weg en Werken.	13 Wisselwachters, seingever, (waarvan 4 tijdelijk.)
1 Hoofdopzichter Electrotechnicus.	10 Wachtkamerjongens.
1 Chef van de werkplaats.	
1 Opzichter.	
1 Assistent-Opzichter.	
1 Magazijnmeester.	
1 Controleur-Bestuurder (tevens stalmeester).	
1 Controleur.	
16 Ambtenaren.	
1 Telefoniste.	
1 Assistent-Telefoniste.	
1 Portier.	
8 Kantoorjongens.	
2 Magazijnbedienden.	

Naast de verhouding staan er functies in die passend zijn voor de tijd waarin de oprichtingsperiode plaatsvond. De lijnvegers, portier, de stalmeester en de wachtkamerjongens zijn functies die momenteel niet meer bij de RET aanwezig zijn.

Door crisistijd wordt er in 1924 een loonsverlaging doorgevoerd van 10%. Dit wordt voor een groot deel gebruikt om pensioenen te genereren voor de medewerkers. Ook bij de gemeente wordt in 1924 een loonsverlaging doorgevoerd. Het was een noodzakelijke verlaging doordat de RET anders genoodzaakt werd minder tramdiensten uit te voeren en personeel te ontslaan.

Alle betrokkenen stemden na een maandenlange discussie in dat het besluit om de lonen te verlagen de voorkeur had ten opzichte van gedwongen ontslag en inkrimping van het lijnennet. (RET, 1924)

De 10<sup>o</sup>/<sub>o</sub> loonderving bij onze Maatschappij bestaat thans dus uit 6<sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>o</sup>/<sub>o</sub> pensioenkorting en 3<sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>o</sup>/<sub>o</sub> loonsverlaging.

Neemt men daarbij in aanmerking, dat door den Gemeenteraad op 29 Mei 1925 werd besloten tot een loonsverlaging van 2<sup>o</sup>/<sub>o</sub> voor het geheele Gemeentepersoneel en tevens tot een verlaging van 3<sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>o</sup>/<sub>o</sub> van de loonen tusschen f 3000.— en f 4700.—, dan bedraagt het verschil tusschen de loonen bij de Gemeente en bij onze Maatschappij, met uitzondering van die boven f 4700,—, nog slechts 1<sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>o</sup>/<sub>o</sub>.

Het Reglement Dienstvoorwaarden (R.D.V.), op 1 Februari 1919 ingevoerd, had op 1 Februari 1922 zijn geldigheid verloren.

In het najaar van 1924 is door den Gemeenteraad besloten den geldigheidsduur te verlengen tot het einde onzer concessie, dus tot 15 October 1927.

Behoudens enkele gevallen van uitzondering kan gezegd worden, dat het personeel onzer Maatschappij zijn taak met opgewektheid en tot tevredenheid heeft vervuld.

(RET, 1924)

De directie maakt als slot in het voorwoord op dat er, op enkele uitzonderingen na, gezegd kan worden dat het personeel van de RET zijn taak met opgewektheid en tot tevredenheid heeft vervuld. De RET staat voor zwaar weer aan het eind van 1924 en de Gemeente Rotterdam vindt een uitbreiding van het lijnennet en het aanbod van openbaar vervoer in Rotterdam zeer belangrijk. Vaak neemt zij de rol aan van opdrachtgever om de RET draaiende te houden. De concessie, oftewel de gegunde opdracht dat de RET het openbaar vervoer in Rotterdam mag verzorgen wordt in 1924 met drie jaar verlengd.

In 1926 wordt duidelijk dat de gemeente niet langer wil aanbesteden en een vaste plek wil geven aan de RET, mits zij overstapt van een private- naar een gemeentelijke organisatie.

Hiermee komt een grote verandering voor de directie, aangezien zij dan niet langer een organisatie met winstoogmerk is. Op 7 oktober 1927 wordt besloten dat de RET van een zelfstandige- naar een gemeentelijke organisatie transformeert. De heer Schuuring treedt af als directeur en de werknemers krijgen de status ambtenaar. De heer Nieuwenhuis komt in dienst als algemeen directeur. Het worden voor hem heftige jaren om de RET te leiden met de naderende recessie en de tweede wereldoorlog in opkomst.

**Directie.** Bij den overgang van het bedrijf trad de heer J. G. Schuuring als Directeur af. In zijn plaats was door den Gemeenteraad, in zijn zitting van 6 September 1927, benoemd Ir. J. G. J. C. Nieuwenhuis, die vervolgens op den 12<sup>en</sup> October 1927 in functie trad.

(RET, 1927)

## Storm

De gemeente Rotterdam telt acht miljoen gulden neer voor de overname van 221 motorwagens, 106 dichte en 40 open bijwagens, 5 remises, het hoofdkantoor en de werkplaats. De gemeente Rotterdam hoopt dat deze overname zal leiden tot voldoening van het gehele personeel en bovenal tot heil van Rotterdam.

Op 15 October 1927 hebben Burgemeester en Wethouders in het hoofdgebouw aan de Isaïc Hubertstraat met eenige officieele plechtigheid het trambedrijf namens de Gemeente overgenomen. Daartoe hadden de Burgemeester, de Wethouders, alsmede de Directeur der R. E. T. en de hoogere ambtenaren zich in de directiekamer verzameld. Mede aanwezig waren o. a. de vertegenwoordigers van de Ned. Vereeniging van Spoor- en Tramwegpersoneel, van den R. K. Bond van Spoor- en Tramwegpersoneel „St. Raphaël”, van den Prot. Christelijken Bond van Spoor- en Tramwegpersoneel en van de Herstellingsoord-Vereeniging „De Eendracht”.

(RET, 1928)

De medewerkers blijven loyaal aan de RET en in de verdere jaarverslagen vindt er zelden een wisseling plaats van personeel. Vanaf 1939 vindt er wel een verandering plaats in de samenstelling van het personeel. Er wordt meer aandacht gevestigd op veiligheid en dit heeft voornamelijk te maken met de oorlogsdreiging. Dit blijkt al snel nodig, op 14 mei 1940 vindt het bombardement op Rotterdam plaats. Binnen een kwartier wordt de stad vernietigd door de bommen en de daaruit voortvloeiende branden. Dit bombardement is een breekpunt in de tweede wereldoorlog, Nederland geeft zich over aan Duitsland doordat Rotterdam is vernietigd en Duitsland het dreigement heeft geuit om ook de andere grote steden te bombarderen.

De RET kan door de enorme schade niet meer rijden zoals daarvoor. Daarnaast zijn er medewerkers gesneuveld door de oorlog. Zij worden met eerbied herdacht en worden in het jaarverslag beschreven als medewerkers die het grootst mogelijke offer aan hun vaderland hebben gebracht.

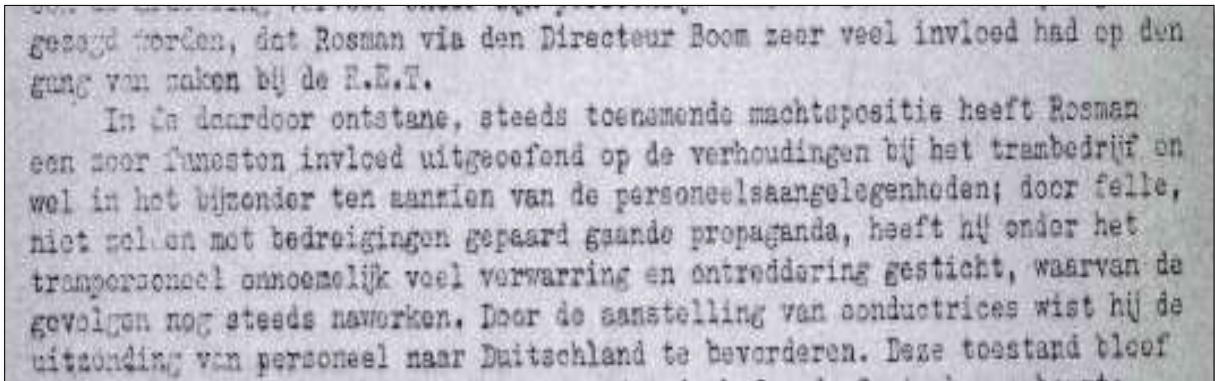
Als gevolg van den oorlog werden in de maand Mei o.a.  $\frac{1}{5}$  gedeelte van de bovenleiding en 22 autobussen vernield of zeer ernstig beschadigd. (Zie bijlage I).

(RET, 1940)

Onder druk van de Duitse bezetter treedt directeur Nieuwenhuis op 17 juli 1942 gedwongen af.

Er komt een directie die lid is van de Nationaal Socialistische Beweging (NSB). In het jaarverslag van 1944 wordt de funeste invloed beschreven die deze top heeft gehad op de RET. De middelen van de RET (voertuigen, rails en ander bezit) wordt overgeheveld naar Duitsland. Daarnaast wordt er in het

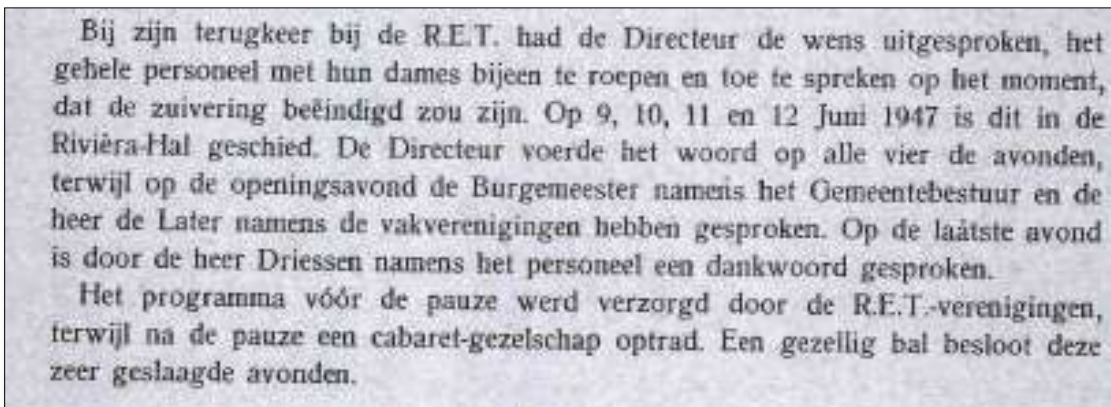
jaarverslag gesproken over felle, met bedreigingen gepaard gaande, propaganda. (RET, 1944)



gezegd worden, dat Rosman via den Directeur Boom zeer veel invloed had op den gang van zaken bij de R.E.T.  
In de daardoor ontstane, steeds toenemende machtspositie heeft Rosman een zeer funesten invloed uitgeoefend op de verhoudingen bij het trambedrijf en wel in het bijzonder ten aanzien van de personeelsaangelegenheden; door felle, niet alleen met bedreigingen gepaard gaande propaganda, heeft hij onder het tram personeel onnoemelijk veel verwarring en ontreddering gesticht, waarvan de gevolgen nog steeds nawerken. Door de aanstelling van conductrices wist hij de uitzending van personeel naar Duitschland te bevorderen. Deze toestand bleef

Na de bevrijding op 5 mei 1945 vlucht de RET directie. De positie wordt wederom ingenomen door de heer Nieuwenhuis. Hij start direct met een wederopbouw zodat het openbaar vervoer in Rotterdam hervat kan worden.

Na het bombardement is de schade aanzienlijk. Vanaf 1947 wordt de bevrijding en wederopbouw duidelijk. Dit wordt bij de RET uitgebreid gevierd op initiatief van de directeur. (RET, 1947)



Bij zijn terugkeer bij de R.E.T. had de Directeur de wens uitgesproken, het gehele personeel met hun dames bijeen te roepen en toe te spreken op het moment, dat de zuivering beëindigd zou zijn. Op 9, 10, 11 en 12 Juni 1947 is dit in de Riviëra-Hal geschied. De Directeur voerde het woord op alle vier de avonden, terwijl op de openingsavond de Burgemeester namens het Gemeentebestuur en de heer de Later namens de vakverenigingen hebben gesproken. Op de laatste avond is door de heer Driessen namens het personeel een dankwoord gesproken.  
Het programma vóór de pauze werd verzorgd door de R.E.T.-verenigingen, terwijl na de pauze een cabaret-gezelschap optrad. Een gezellig bal besloot deze zeer geslaagde avonden.

De zuivering waar over gesproken wordt in het jaarverslag betreft het zuiveren van NSB-personeel. Medewerkers die zich tijdens de oorlog bij de NSB hebben aangemeld worden op staande voet ontslagen.

De RET doet vanaf 1947 stapsgewijs afstand van haar paarden en paardentrams. Er zijn na de oorlog nog 6 paarden in leven en het loont niet om hier weer op te investeren. (RET, 1947)

Vanaf 1958 begint de RET te herstellen van de oorlogsschade. Het is het eerste jaar dat zij financieel gezond is en groeit in het aantal personeelsleden. Aan het eind van 1958 heeft de RET een personeelsbestand van 2691 man. (RET, 1958)

Het personeel heeft in 1958 zijn taak op lofwaardige wijze vervuld. Ook dit jaar moesten vaak hoge eisen aan de personeelsleden worden gesteld, omdat er nog steeds een tekort aan personeel bestond, hoewel dit iets minder groot was dan in het voorgaande jaar.

Voor de vervulling van vacatures bij de rijdende dienst werd in het verslagjaar geen beroep gedaan op arbeidskrachten uit de migratiegebieden. Het laat zich echter aanzien, dat hieraan niet te ontkomen zal zijn wanneer men de dienst goed wil laten functioneren.

Het jaarverslag spreekt met lof over het personeel en door de groei aan werk is er zelfs tekort aan personeel.

## Groei

Directeur van Leeuwen geeft tussen 1962 en 1979 leiding aan de Rotterdamse stadsvervoerder. In zijn begintijd was de RET volop bezig met de komst van de metro.

In 1968 is het dan zover, de eerste metrorit vindt plaats. De foto van de feestelijke opening van de Rotterdamse metro in 1968 toont v.l.n.r. Prinses Beatrix, Prins Claus en directeur RET C.G. van Leeuwen. (Stadsarchief)



De RET toont in 1970 een jaarverslag met diverse nieuwe zaken (innovatie):

- Er worden vrouwen ingezet in diverse functies en het streven van de RET is om dit aantal te verhogen en de verhouding man – vrouw te verkleinen.
- De RET komt met een nieuwe manier van vervoeren, namelijk ondergronds, via de metro. Het is de eerste metro in Nederland.
- De afdeling stafdiensten wordt uitgebreid. Het personeel bestaat nu voor 25% uit kantoor- of ondersteunend personeel.

- Voor het eerst wordt er een organisatie onderzoek uitgevoerd om te toetsen of de medewerkers tevreden zijn en behoefte hebben aan bepaalde veranderingen. (RET, 1970)

Het breed opgezet organisatie-onderzoek bij de afdeling Vervoer, waarmede in 1969 een begin werd gemaakt, werd dit jaar voortgezet. Aan de hand van gerichte vragen werd de mening gepeild van een representatief geacht aantal leden van het vervoerspersoneel. Aan de hand van daaruit verkregen gegevens heeft een ingestelde stuurgroep, bestaande uit medewerkers van het Bureau Organisatie en Efficiency, de Bedrijfspsychologische afdeling en de R.E.T., o.a. de gehele dienstcommissie van de afdeling Vervoer, een aantal eisen geformuleerd voor een nieuwe organisatiestructuur van de buitendienst, o.a. een indeling in 3 vervoerseenheden, opgebouwd rond de centrale posten: nl. linker Maasoever, rechter Maasoever en Metro. Deze komt in de plaats van de bestaande splitsing in een tram-, autobus- en metrogroep. Onder meer heeft de nieuwe organisatievorm tot doel het aankweken van een ander patroon van leiderschap, o.a. door te trachten meer verantwoordelijkheid op lager niveau te brengen.

In 1977 wordt er naast een uitbreiding van stafdiensten ook meer aandacht besteed aan sociale veiligheid. (RET, 1977)

#### **Agressie en vandalisme**

Voor het eerst worden agressie en vandalisme in het RET-jaarverslag onder een afzonderlijk hoofdje behandeld.

Gedurende het verslagjaar namen agressie, vernieling, baldadigheden, plagerijen en zakkenrollerij dusdanige vormen aan, dat afzonderlijke signalering noodzakelijk wordt geacht.

Een en ander leidde in 1977 o.a. tot een hechtere samenspraak en samenwerking met de Rotterdamse gemeentepolitie en een intensivering van het aangiftebeleid.

In 1980 vindt een wijziging plaats in aansturing. Vanuit het medewerker tevredenheid onderzoek is gevraagd naar een transparante organisatie met korte lijnen. Vanaf 1980 tracht de RET dit tot uitvoering te brengen.

### **Ontwikkeling van de organisatie**

In 1980 is een belangrijke aanzet gegeven tot een verdergaande ontwikkeling van de organisatie. Een aantal uitgangspunten stond hierbij centraal. Zo zal de besluitvorming langs eenduidige en zo kort mogelijke lijnen dienen te verlopen, zodat een duidelijke en doorzichtige organisatie ontstaat.

Gestreefd wordt ook naar een z.g. ondiepe organisatie. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden naar het laagst mogelijke niveau gedelegeerd.

Dit zal een verdere decentralisatie en het ontstaan van kleinere werkeenheden tot gevolg hebben. Management- development en loopbaanbegeleiding, alsmede de daarbij behorende training en vorming krijgen bijzondere aandacht. De hierop gerichte trainingsprogramma's zijn voor alle geledingen van het management inmiddels gestart.

(RET, 1980)

In 1988 speelt dit onderwerp nog steeds. Er wordt een traject gestart om ervoor te zorgen dat het management opgeleid wordt om kwaliteit van de RET te verhogen en te borgen. (RET, 1988)

Op deze manier worden de huidige leiders uitgedaagd om de kwaliteit van de gehele organisatie te verhogen.

### **KWALITEITSPROGRAMMA VOOR HET MANAGEMENT**

Onder het motto "Kwaliteit, de juiste lijn!" werden in 1988 veel activiteiten verricht. In het kader van de top-down-benadering zijn de directie, staf en leden van de Stuurgroep Kwaliteit naar een tweedaagse conferentie inzake het nastreven en handhaven van hoge kwaliteit in de dienstverlening geweest. Aansluitend hierop heeft een follow-up dag plaatsgevonden, waarbij, naast de eerder genoemde deelnemers, ook de leden van het Begeleidingsteam Reorganisatie en het dagelijks bestuur van de Medezeggenschapscommissie waren vertegenwoordigd. Onderwerpen op bovenstaande dagen waren ondermeer:

- wat is de rol van het management bij kwaliteitszorg (voorwaarden scheppend)?
- hoe kan kwaliteit gestalte krijgen binnen organisatorische eenheden?
- hoe is kwaliteit meetbaar te maken?
- wat is het verband tussen het organisatieveranderingsproces en kwaliteitszorg?
- wat is het RET-beleid inzake kwaliteit?
- hoe dient elke afdeling invulling te geven aan het RET-kwaliteitsbeleid?

### **De perfecte reis**

De heer Clayden wordt vanaf 1995 directeur bij de RET en zet zich onder andere in voor veilig openbaar vervoer. Klanten melden namelijk bij de RET dat zij zich in toenemende mate onveilig voelen. (RET, 1995)



### **Project Sociale Veiligheid**

De RET vervoert iedere dag ruim een half miljoen passagiers. Het aantal reizigers neemt nog steeds toe, maar in mindere mate dan het bedrijf hoopt. Dat wordt deels veroorzaakt door de steeds hoger wordende tarieven. Een andere belangrijke oorzaak is het toenemende gevoel van onveiligheid. Veel mensen voelen zich steeds onveiliger op straat, vooral 's avonds. Ook in het openbaar vervoer neemt dat gevoel van onveiligheid toe. Een triest dieptepunt vormde de steekpartij in november in een tram waarbij een controleur gewond raakte.

De RET investeert groots via het project Sociale Veiligheid en neemt de volgende maatregelen:

- Meer toezichthoudend personeel in de voertuigen.
- Nauwe samenwerking met de Rotterdamse politie.
- Inzet van OV surveillanten, ter ondersteuning van de controleurs.
- Enquêtes binnen Rotterdam om het gevoel van (on)veiligheid te meten bij de klanten.

In juni 2005 treedt er verandering op bij de RET. Een nieuwe directie, met als algemeen directeur Pedro Peters, wordt aangesteld met het oog op verzelfstandiging.

De intentie om te verzelfstandigen valt bij een groot deel van het RET personeel verkeerd. Zij blijven graag onderdeel van de gemeente vanwege de stabiliteit en zekerheid die zij daarvan gewend zijn en verwachten.

Verzelfstandiging heeft ook als gevolg dat andere, soortgelijke, organisaties de concessie kunnen krijgen om het openbaar vervoer te verzorgen binnen Rotterdam. Hierdoor wordt de RET, naast verzelfstandiging, gedwongen om een organisatie te worden die passend is op de openbaar vervoersmarkt. De efficiëntiemaatregelen die hiermee gepaard gaan, voornamelijk een reorganisatie om met minder FTE meer werk te verrichten, geven aanleiding om in 2006 veelvuldig te staken. De vakbonden eisen dat de RET niet verzelfstandigt. Na het besluit van de gemeente en het akkoord van de RET is het medio 2006 een feit, de RET gaat verzelfstandigen.

Op 1 januari 2007 verzelfstandigt de RET. Hierdoor wordt het een Naamloze Vennootschap en zijn de medewerkers van de RET niet langer voorzien van de status ambtenaar.

De RET gaat hiermee terug naar haar basis en wijzigt van een gemeentelijke- naar een private organisatie met een naamloze vennootschap als rechtsvorm. In deze rechtsvorm is het maatschappelijk kapitaal verdeeld in aandelen. De stadsregio van Rotterdam blijft opdrachtgever. Voornamelijk voor de grootschalige infrastructurele projecten die de RET uitvoert in Rotterdam.

Ook in 2007 staat sociale veiligheid weer hoog op de agenda van de RET. Niet alleen om reizigers veilig met bus, tram en metro te laten reizen, maar ook om de RET-medewerkers hun werk veilig te kunnen laten uitvoeren.

De RET werkt op landelijk niveau samen met de Nationaal Coördinator Terrorisbestrijding. In 2007 is een aantal gereedschappen ontwikkeld die het alarmeren en het nemen van maatregelen tijdens een willekeurige (dreigings-)situatie vergemakkelijken. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk aan te geven hoe lang en tegen welke kosten een bepaalde maatregel is vol te houden. Bij een langdurige terreurdreiging kan dit van groot belang zijn voor de verantwoordelijke overheden.

De RET werkt ook samen met de gemeente Rotterdam, de politie en allerlei andere partijen om de veiligheid op een hoog niveau te houden.

De gemeente Rotterdam heeft de RET begin 2007 een langlopende achtergestelde lening verstrekt. Deze gemeentelijke faciliteit wordt geleidelijk afgelost. Voor de herfinanciering en toekomstige investeringen is de RET aangewezen op de private markt. Besloten is grote investeringen in nieuw materieel voor bus, tram en metro te doen.

Als gevolg van deze investeringen in materieel, zal het financieel resultaat in 2008 fors lager zijn dan in het verslagjaar vanwege lagere liquiditeiten. De besluiten tot investeringen in materieel vormen echter een belangrijke basis om een hoogwaardig niveau van dienstverlening te kunnen garanderen in de komende jaren. (RET, 2007)

Er wordt verwacht dat medewerkers lean gaan werken. Dit wordt met een grootschalig project binnen de organisatie ingebracht om met zo weinig mogelijk middelen goed resultaat te behalen. De directie wordt in 2010 opnieuw vastgesteld. Voor Pedro Peters betekent dit een bevestiging van zijn tweede vierjarige termijn als algemeen directeur.

In 2010 wordt de kerntaak van de directie duidelijk beschreven in het jaarverslag. De directie is verantwoordelijk voor het besturen van de onderneming op een transparante wijze. De directie en de Raad van Commissarissen hebben de continuïteit van de onderneming als gemeenschappelijk

belang. De directie stelt de visie en de daaruit voortkomende missie, strategie en doelstellingen vast. De belangen van de vennootschap staan voor de directie altijd voorop. (RET, 2010)

In 2012 komt sociale veiligheid weer volop in de aandacht. De sociale veiligheid in de voertuigen en op de stations wordt bevorderd door een samenspel van maatregelen.

Met de inzet van ov-surveillanten wil de gemeente Rotterdam bewerkstelligen dat reizigers zich in de stille, late uren veiliger voelen in de metro. In 2012 bleven de inspanningen van de ov-surveillanten niet zonder resultaat: uit onderzoek blijkt dat een groeiende groep reizigers zich nu 's avonds veiliger voelt. (RET, 2012) Eind 2012 heeft de burgemeester van Rotterdam de resultaten van de inzet bekendgemaakt en aangekondigd dat de ov-surveillanten in ieder geval tot 2014 worden ingezet.

In 2014 verschijnt een bedrijfsfilm. In haar bedrijfsfilm presenteert de RET zich als volgt:

- “Wanneer je een centrale rol wilt spelen in één van de belangrijkste motoren van de Nederlandse economie moet je betrouwbaar zijn, efficiënt en aanwijsbaar toegevoegde waarde hebben.”
- “Wanneer je wilt dat je klanten op je kunnen rekenen als het goed gaat, maar zeker ook wanneer het zwaar is, zul je moeten investeren in mensen die kundig zijn, volhouden en het hart op de juiste plek hebben.”
- “Wanneer je financieel en economisch gezond wilt zijn en blijven zul je steeds opnieuw met een visie moeten innoveren.”

“Kortom wanneer je in een wereldstad blijvend toonaangevend wilt zijn moet je je hoofd erbij houden maar ook durven dromen! Wij zijn al sinds 1878 toonaangevend.

Wij vervoeren iedere dag meer dan 600.000 reizigers. Dit doen we met meer dan 120 trams, meer dan 150 metro's met bijna 300 bussen en een veerboot.

Eén integraal netwerk waarbij alle soorten verbindingen zo goed mogelijk op elkaar aansluiten. Ook die tussen eigen vervoer en openbaar vervoer.” (RET, Bedrijfsfilm RET, 2014).

Naast de bedrijfsfilm is er nog een programma waar de directeur van de RET aan meegewerkt heeft. Pedro Peters gaat in 2010 undercover voor het programma Undercover Boss om er achter te komen wat er werkelijk gebeurt in de organisatie.

Hij wil met zijn eigen ogen zien hoe het is om bij de RET te werken en wil zien wat zijn werknemers elke dag meemaken op de werkvloer. Hij loopt met diverse functies een dag mee. Hij is vermomd en doet zich voor als herplaats kandidaat. Tijdens het samenwerken met een vrouwelijke collega, die de

functie van controleur OV vervult, geeft hij aan dat het werk is met veel risico. Geweld en agressief gedrag is daar dagelijks aan de orde. Vooral om te voorkomen dat deze geweldplegers klanten lastig vallen zijn de mensen in deze functie erop getraind om de sociale veiligheid te borgen in de voertuigen van de RET. (Veronica, 2010) Sociale veiligheid blijft een zaak waar de RET aandacht aan besteed, ook als toekomstvisie.

De missie van de RET voor de komende jaren is het aanbieden van de perfecte reis. Dit is de titel van het businessplan 2013-2017. De Perfecte Reis staat voor: "Perfect georganiseerd en uitgevoerd openbaar vervoer met de hoogste kwaliteit voor de reiziger." De doelen om deze perfecte reis te realiseren staan genoemd in figuur 2. (RET, Perfecte Reis)



Figuur 2 De Perfecte Reis (businessplan 2013-2017)

De kernbegrippen van dit plan zijn reizigersbeleving, vooral door een positieve bijdrage aan milieu en maatschappij en beleving van veiligheid gedurende de hele reis. Daarnaast dient er kosten efficiënt gewerkt te worden en wil de RET het ov-netwerk uitbreiden.

De RET is ondanks haar verzelfstandiging nog sterk afhankelijk van subsidies en van de stadsregio als opdrachtgever.

## Onderzoeksmethode

Dit onderzoek neemt Plato's begrip van een ideale staat als uitgangspunt voor kenmerken van een ideale organisatie. Dit onderzoek wordt kwalitatief uitgevoerd. Om de kenmerken van een ideale organisatie volgens Plato te operationaliseren bij de organisatie RET, wordt het RET archief bestudeerd. Dit RET archief bestaat uit jaarverslagen sinds 1878, het businessplan van de RET en videofragmenten.

Volgens Plato bestaat rechtvaardigheid uit een organisatie waar alle klassen hun eigen taak vervullen. (441d) Rechtvaardigheid houdt in: "je bij je eigen reilen en zeilen houden". De taken zijn onder te verdelen in een groep die **gematigd** is, een groep die **dapper** is en een groep die **wijs** is. Deze drie kernbegrippen vormen het begrip rechtvaardigheid en dienen daardoor aanwezig te zijn in de ideale organisatie volgens Plato.

In tabel 1 staat de vertaling van de ideale staat naar de ideale organisatie volgens Plato. Vervolgens bestaat de laatste kolom uit kenmerken om naar op zoek te gaan in de jaarverslagen van de RET om de kernbegrippen van Plato te herkennen.

Tabel 2 onderzoekstabel: vertaling theorie Plato naar praktijk

Ideale STAAT	Ideale ORGANISATIE	Kenmerken RET
<b>Wijs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuurder van de gemeenschap</li> <li>Wordt leider doordat niemand het beter kan</li> <li>Leergierig</li> <li>Streeft naar waarheid</li> </ul>	<b>Wijs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuurder van de organisatie</li> <li>Bekwaam om CEO te zijn, treedt anders af</li> <li>Hoog opgeleid</li> <li>Zoekt zaken grondig uit voor hij een conclusie trekt</li> </ul>	Wanneer vertrok de directie bij de RET? (was dit doordat een ander het beter kon?) Is er sprake van wijs en leergierig gedrag?
<b>Dapper</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fel tegen onbekenden</li> <li>Altijd waakzaam en alert</li> <li>Kan groeien naar filosoof</li> </ul>	<b>Dapper</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fel tegen concurrenten</li> <li>Alert op kansen</li> <li>Streeft naar groei en innovatie</li> </ul>	Grootse plannen Innovatie Vechten voor concessie Feedback geven Niet gevoelig voor status
<b>Gematigd</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeenschappelijkheid</li> <li>Eerlijke verdeling van middelen die zij produceren</li> </ul>	<b>Gematigd</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gefocust op belang van de organisatie</li> <li>Draagt bij aan productie</li> <li>Bescheiden met middelen</li> </ul>	Bezuinigingen Financieel gezond Subsidie Efficiency Loonkosten
<b>Staatsvorm</b> Aristocratie: de staat wordt bestuurd door een filosoof koning. De macht ligt bij de persoon die de staat het beste kan besturen.	<b>Organisatievorm</b> De organisatie wordt bestuurd door de persoon die de organisatie het beste kan besturen. Een wijze leider met de focus op rechtvaardigheid en de waarheid.	Op welke manier wordt het bestuur van de organisatie gekozen?

## Probleemstelling

*Hoe ziet de RET eruit, gemeten aan criteria van een ideale organisatie volgens Plato?*

Deze probleemstelling is verdeeld in de volgende deelvragen met bijbehorende onderzoeksmethoden:

### **Deelvraag 1:** Welke kenmerken bevat een Ideale organisatie volgens Plato?

Voor dit onderdeel maak ik gebruik van het bestel van Plato. Daarnaast vul ik deze theorie over de ideale staat aan met 'the fragility of goodness' van Martha Nussbaum en 'the trial of Socrates' van I.F. Stone. Deze literatuur vormt een duidelijke basis over het gedachtegoed van Plato. De dialogen in het bestel van Plato zijn tot stand gekomen via de logica van weerlegging. Volgens Plato wordt een idee gevormd tot kennis bij beschouwing van alle kanten. (476e-479e) Socrates stelt bij elke stap een vraag om verder te komen in de richting van kennis en waarheid. In elke dialoog worden de gesprekspartners uitgedaagd om eigen standpunten vanuit alle opzichten te bekijken en te weerleggen. Plato vraagt ons te redeneren van en naar ideeën en na te denken wat waarheid is door logische relaties te ontdekken. (Meckstroth, 2012)

Op die wijze, door in de literatuur te zoeken naar kenmerken van een ideale staat volgens Plato en hoe dit past op kenmerken van een ideale organisatie volgens Plato, wordt de eerste deelvraag van dit onderzoek beantwoord.

### **Deelvraag 2:** Welke organisatiekenmerken kent de RET?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag wordt gebruik gemaakt van de verzameling jaarverslagen van de RET uit een periode van 100 jaar. Daarnaast wordt ook gebruik gemaakt van beschikbare videofragmenten. In het artikel: *collective memory meets organizational identity: remembering to forget in a firm's rhetorical history*, wordt de geschiedenis en identiteit van een Franse luchtvaart onderneming in kaart gebracht met een archief analyse van het collectieve geheugen. Met behulp van een theorie over het ontstaan van de identiteit van een organisatie documenteren zij de wisselwerking tussen organisatie-identiteit en het collectieve geheugen door te tonen hoe de geschiedenis van een bedrijf herhaling vertoont in specifieke situaties. (Anteby & Molnar, 2012) Dit onderzoek is vergelijkbaar met het onderzoek dat voor de RET wordt uitgevoerd. Door het bestuderen van de videofragmenten en jaarverslagen wordt gekeken naar de geschiedenis van de RET.

Dit uit zich in een narratief per periode. Dit is verdeeld in de periode oprichting, storm, groei en de perfecte reis. Deze perioden kenmerken zich door verschillende bijzondere situaties, een andere directie en verschillende rechtsvormen.

Via de storytelling methode worden deze perioden beschreven. Deze methode uit zich in het monitoren van drie punten in een organisatie. Dit betreft de volgende:

- Waar komen we vandaan?
- Waar staan we voor?
- Waar gaan we naartoe, wat brengt de volgende periode/rechtsvorm ons? (Fog, 2003)

**Deelvraag 3:** Welke organisatiekenmerken van Plato zijn herkenbaar bij de RET?

Voor het beschrijven van specifieke organisatiekenmerken bij de RET worden deze per periode beschreven. In het artikel: *Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne*, wordt het verloop van de organisatie Liz Claiborne beschreven. Met name de invloed van het getoonde leiderschap wordt beschreven. (Siggelkow, 2001) De beschrijving van die cases (zie afbeelding) zijn een goed voorbeeld voor de wijze waarop de cases (verschillende rechtsvormen) van de RET beschreven worden. In plaats van *the rise, the fall and the renaissance* van de RET is de historie van de RET verdeeld in *de oprichting, storm, groei en de perfecte reis*.

Het doel van deze laatste vraag is dat de probleemstelling: *“Hoe ziet de RET eruit, gemeten aan criteria van een ideale organisatie volgens Plato?”* beantwoord kan worden door een overzicht te geven van de perioden die de RET heeft meegemaakt en deze te vergelijken met kenmerken van Plato over de ideale organisatie.

De data uit de jaarverslagen zijn vertaald naar kenmerken van een ideale organisatie volgens Plato. Als er in een periode meerdere feitelijk vertoonde gedragingen zijn beschreven die als een Platoons kenmerk gezien kunnen worden dan voeren deze de boventoon in die periode. Hierdoor is uiteindelijk te meten of er in één van de perioden sprake is van een balans tussen de drie kenmerken die samen rechtvaardigheid vormen.

**Bronnen**

Voor deze thesis zijn de volgende bronnen gebruikt:

Tabel 3 literatuur voor theoretisch kader

Auteur en titel	Motivatie voor het gebruik van deze bron
Plato – Het Bestel	Om voor dit onderzoek te beschrijven wat volgens Plato kenmerken zijn van een ideale organisatie wordt gebruik gemaakt van het boek Het Bestel. Dit boek staat vol met dialogen over rechtvaardigheid en de inrichting van een ideale staat. De kenmerken van deze ideale staat worden toegepast als kritische maatstaf voor kenmerken waar een ideale organisatie volgens Plato aan dient te voldoen.

Nussbaum – fragility of goodness	Nussbaum schrijft over de samenleving in haar boek Fragility of Goodness. Ze noemt hierin dat een leven dat andere mensen wantrouwt en geen binding heeft met een politieke gemeenschap niet langer een mensenleven is. Deze veronderstelling wordt en haar opvattingen over de theorie worden in deze thesis gebruikt voor het schetsen van een ideale samenleving en ideale organisatie.
IF Stone – Trial of Socrates	Stone beschrijft in dit boek het proces van Socrates. Plato speelt een rol in dit proces en komt zelf aan het woord over zijn leermeester. Door het bestuderen van deze dialogen volgt inzicht in Plato zijn zienswijze over rechtvaardigheid. Dit boek is gekozen omdat Plato hier zelf aan het woord komt, vanuit de interpretatie van Stone. Het Bestel bestaat uit dialogen tussen verschillende personen, Plato wordt hier niet genoemd als gesprekspartner. Het wordt echter vaak gesuggereerd dat hij in het Bestel de plaats van Socrates vaak in heeft genomen.  Om te toetsen of de opvattingen over een ideale staat uit Het Bestel overeenkomen met het gedachtegoed van Plato worden de opvattingen uit beide boeken met elkaar vergeleken voor een zo compleet als mogelijk inzicht in het gedachtegoed van Plato.
Jaarverslagen RET	De RET levert elk jaar een jaarverslag. Sinds 1878 zijn er jaarverslagen waarin omschreven wordt hoe het de RET (financieel) vergaan is, welke missie en visie zij voor het komende jaar heeft en welke resultaten ze behaalt heeft. Dit dient als een empirische bron van dit onderzoek.
Videofragmenten RET	Er zijn een aantal videofragmenten beschikbaar waar de RET centraal in staat. Het betreft de bedrijfsfilm van de RET waarin zij zichzelf presenteert en een aflevering van het programma Undercover Boss waarin de CEO Pedro Peters incognito een aantal dagen meeloopt met verschillende RET afdelingen. Dit dient als een empirische bron van dit onderzoek.



## De RET volgens Plato

De gedachtegang van Plato wordt in onderstaande kaders toegepast op kenmerken van de RET, gesplitst in vier perioden. De genoemde herkenningpunten uit tabel 2 zijn toegespitst op de kenmerken die in de jaarverslagen van de RET zijn beschreven. Dit uit zich in een tabel per periode waar Platoonse kenmerken in benoemd staan.

Tabel 4 Platoonse kenmerken tijdens de periode Oprichting

De oprichting
<b>BESTUUR</b> Over het personeel wordt vooral gesproken dat zij bewijzen gaf van toewijding en plichtsbetrachting. Dat dit het meest voorname is wat de directie over het personeel kan zeggen geeft een sterk hiërarchisch beeld van een transactionele leiding die de medewerkers beloont als zij toewijding en plichtsbetrachting bewijzen en straft als dit niet het geval is.
<b>DAPPER/VEILIGHEID</b> In deze periode valt uit de jaarverslagen op te merken dat de directeur grootse plannen heeft met dit openbaar vervoersbedrijf. Innovatie en groei staan centraal. Het maken en uitvoeren van grootse plannen kan beschouwd worden als dapper gedrag.
<b>GEMATIGDHEID</b> Bij de oprichting is de RET een private organisatie en gericht op winst en groei. Gematigdheid speelt hierin een rol doordat de RET geen geld wil verspillen aan zaken buiten winst en groei. Dit is te herkennen op de jaarrekeningen van de oprichtingsperiode.
<b>ORGANISATIEVORM</b> De directie heeft grootse plannen met dit openbaar vervoersbedrijf en voor de stad Rotterdam. Er kan, door het realiseren van innovatie en groei, gesproken worden over een visionair leider. De zoektocht naar de waarheid zit hem bij dezen in het herkennen van de klantbehoefte. De focus op rechtvaardigheid is herkenbaar aan de duidelijke rolverdeling.

Tabel 5 Platoonse kenmerken tijdens de periode Storm

Storm
<b>BESTUUR</b> Aangesteld door gemeente om er een gemeentelijke organisatie van te maken. In 1940 is het bestuur gedwongen afgetreden en tijdelijk overgenomen door een aantal NSB-ers. In 1945 kwam de directeur van voor de oorlog terug, op verzoek van de RET medewerkers.
<b>DAPPER/VEILIGHEID</b> Veiligheid voor burgers gedurende de tweede wereldoorlog. Ook veiligheid voor het personeel dat tewerkgesteld werd in Duitsland.
<b>GEMATIGDHEID</b> De RET is in deze periode een gemeentelijke organisatie en gericht op het behalen van de doelen die de gemeente haar stelt. Hierdoor is er weinig vrijheid als het gaat om grootse uitgaven of verspilling. Dit kan gedwongen gematigdheid genoemd worden. Door de schade die de oorlog met zich meebrengt gaat het in financieel opzicht erg slecht met de RET.
<b>ORGANISATIEVORM</b> Er zijn diverse vergelijkingen met de staatsvormen van Plato mogelijk in deze periode. Timocratie in de jaren voor de oorlog. Een tirannie ten tijde van de 2 <sup>e</sup> wereldoorlog. En ten slotte een democratie toen de directeur 'herkozen' werd door de medewerkers in 1945.

Tabel 6 Platoonse kenmerken tijdens de periode Groei

Groei
<p><b>BESTUUR</b> De directie heeft grootse plannen, door het bouwen van tunnels om een metrolijn mogelijk te maken en door aandacht te geven aan de beleving van reizigers zorgt de directie voor groei.</p>
<p><b>DAPPER/VEILIGHEID</b> Start met sociale veiligheid in 1977. in 1992 wederom flink aandacht na een aantal incidenten. Waakzaamheid wordt groter. Fel tegen wanbetalers, zwartrijders.</p>
<p><b>GEMATIGDHEID</b> RET is gericht op groei. Na het herstellen van de oorlog breidt ze uit met haar tramnetwerk, aantal medewerkers en met de metro. Door haar ambtelijke status wordt gematigdheid en de focus op winst niet meegenomen als groots plan. De RET toont zich gematigd met loonkosten maar investeert wel.</p>
<p><b>ORGANISATIEVORM</b> De directie is samengesteld en gekozen door de gemeente. Het is te vergelijken met een kleine groep die vanwege haar zeggenschap bepaalt wie er directeur wordt. Dit is vergelijkbaar met de Timocratische staatsvorm van Plato.</p>

Tabel 7 Platoonse kenmerken tijdens periode De perfecte reis

De perfecte reis
<p><b>BESTUUR</b> De directie overlegt veel met de stadsregio van Rotterdam over gewenste veranderingen. Hierdoor rijst de vraag of zij dit zelf initieert of in samenspraak met externe bureaus. Ook het businessplan 2013-2017 is opgesteld door McKinsey.</p>
<p><b>DAPPER/VEILIGHEID</b> De RET is fel tegen concurrenten. Tijdens de verplichte aanbesteding van haar bus concessie in 2012 vecht de RET tegen grote internationale concurrenten om met de beste bieding te komen en haar bedrijvigheid in Rotterdam op bus gebied te behouden.</p>
<p><b>GEMATIGDHEID</b> De verzelfstandiging van de RET in 2006 leidde tot discussie met de ondernemingsraad. De RET wil met de verzelfstandiging bereiken dat zij marktconform werkt. Dit hield onder andere een grote reorganisatie in en een andere CAO dan de gemeente.</p>
<p><b>ORGANISATIEVORM</b> Timocratie, de directie is gekozen door een aantal personen die hiertoe bevoegd zijn. Naast de opdrachtgever is de raad van bestuur hiertoe gemachtigd. Aangezien slechts een aantal personen vertegenwoordigd zijn bij het besluit wie er als directeur wordt aangesteld is er volgens Plato sprake van een timocratie.</p>

Per periode voert vaak één van de Platoonse kenmerken de boventoon:

- Tijdens de **oprichting** is **dapperheid** zichtbaar door de grootse plannen die de directie heeft en ook bewerkstelligd.
- Tijdens de **stormperiode** zijn vooral de kenmerken **gematigdheid** en **dapperheid** zichtbaar. Gematigdheid is een vereiste door de enorme schaarste aan middelen (aan materiaal en

energie). Dapperheid is herkenbaar door de terugkomst en aanpak van de directeur na de tweede wereld oorlog.

- Tijdens de periode van **groei** is er de meeste **balans** tussen de kenmerken om een rechtvaardige ideale organisatie te bereiken. Dit is herkenbaar door het actieve, wijze bestuur, de gunstige economie en het getoonde initiatief (dapperheid) op het gebied van innovatie met de aanleg van de metro, het aanstellen van vrouwen en de groei.
- Tijdens de periode waarin de RET **de perfecte reis** wil bereiken speelt (gedwongen) **gematigdheid** een grote rol. Door de opgelegde bezuinigingen en vermindering van het aantal dienst regeling uren van de opdrachtgever is de RET genoodzaakt om grootse plannen uit te stellen. Slechts de plannen waar opdracht voor gegeven wordt, en subsidie voor beschikbaar is, worden uitgevoerd.

### **Samenvattend**

Het valt op dat de veranderingen, aan kenmerken van een ideale organisatie, vooral extern gedreven zijn bij de RET door de jaren heen. Door externe factoren, zoals behoeften van de reizigers en de opdrachtgever worden er veranderingen bij de RET teweeg gebracht die leiden naar een organisatie die ideaal is op dat moment. De veranderingen passen in de periode waar zij mee gepaard gaan. Tijden veranderen, mensen lijken nog veel op het mensbeeld dat Plato 2500 jaar geleden schreef over dapper, wijs of gematigd gedrag.

## Conclusie

*“Hoe ziet de RET eruit, gemeten aan criteria van een ideale organisatie volgens Plato?”*

In dit onderzoek is de theorie van Plato over de ideale staat vertaald naar een theorie over de ideale organisatie. Kenmerken van de RET zijn in kaart gebracht om te concluderen of de RET voldoet aan criteria van een ideale organisatie volgens Plato. In deze conclusie wordt eerst de vertaling getoond van een ideale organisatie volgens Plato. Vervolgens worden de kenmerken van de RET door de jaren heen schematisch weergegeven om bovenstaande onderzoeksvraag te beantwoorden.

### De ideale organisatie volgens Plato

Er is een relatie tussen de kenmerken van een ideale staat volgens Plato en kenmerken van een ideale organisatie. De vertaling van deze staatskenmerken naar organisatiekenmerken zorgt voor een typering van de ideale organisatie volgens Plato. In onderstaand schema staan de eigenschappen beschreven die Plato toekende aan een ideale staat. In zijn theorie dienen de filosofen wijs te zijn, de wachters dienen dapper te zijn en de burgers gematigd. De ideale staat wordt op een Aristocratische wijze bestuurd. De persoon die de staat het beste kan besturen, vanwege zijn wijsheid en streven naar de waarheid, staat hierbij aan het hoofd. In een ideale organisatie dienen de bestuurders wijs te zijn, de plannen van de organisatie groots en de medewerkers gematigd.

**Tabel 8 Vertaling kenmerken ideale staat volgens Plato naar ideale organisatie volgens Plato**

Ideale staat Plato	Ideale organisatie Plato
<b>Wijs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurder van de gemeenschap</li> <li>• Wordt leider doordat niemand het beter kan</li> <li>• Leergierig</li> <li>• Streeft naar waarheid</li> </ul>	<b>Wijs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurder van de organisatie</li> <li>• Bekwaam om CEO te zijn, treedt anders af</li> <li>• Hoog opgeleid</li> <li>• Zoekt zaken grondig uit voor hij een conclusie trekt</li> </ul>
<b>Dapper</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fel tegen onbekenden</li> <li>• Altijd waakzaam en alert</li> <li>• Kan groeien naar filosoof</li> </ul>	<b>Dapper</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fel tegen concurrenten</li> <li>• Alert op kansen</li> <li>• Streeft naar groei en innovatie</li> </ul>
<b>Gematigd</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeenschappelijkheid</li> <li>• Eerlijke verdeling van middelen die zij produceren</li> </ul>	<b>Gematigd</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefocust op belang van de organisatie</li> <li>• Draagt bij aan productie</li> <li>• Bescheiden met middelen</li> </ul>
<b>Staatsvorm</b> Aristocratie: de staat wordt bestuurd door een filosoof koning. De macht ligt bij de persoon die de staat het beste kan besturen.	<b>Organisatievorm</b> De organisatie wordt bestuurd door de persoon die de organisatie het beste kan besturen. Een wijze leider met de focus op rechtvaardigheid en de waarheid.

## De RET als ideale organisatie

Na de vertaling van Plato zijn kenmerken voor een ideale staat is in dit onderzoek data onderzocht over de RET. Deze data bestond uit jaarverslagen, videofragmenten en het toekomstige businessplan. De kenmerken van een ideale organisatie volgens Plato zijn in de verschillende periodes, tijdens de diverse periodes, herkenbaar en deze kenmerken worden in onderstaand schema weergegeven.

Tabel 9 Platoonse kenmerken beknopt weergegeven voor gehele RET bestaan

	Oprichting	Storm	Groei	Perfekte reis
<b>Wijs</b>	Ondernemerschap, eerste OV bedrijf in Rotterdam  Duidelijke visie, monopolist worden voor stadsvervoer Rotterdam	Bestuur tijdens de oorlog: focus op overleven	Veel innovatie: metro, voertuigvernieuwing en grote projecten in samenwerking met stadsregio.	Business plan door McKinsey opgesteld, in overleg met directie en topmanagement.
<b>Dapper</b>	Grootse plannen	Directeur komt na oorlog terug en herstelt de RET	Grootse plannen en innovatie.	Bescherming van personeel en reizigers.
<b>Gematigd</b>	Gematigd met uitgaven om winstgevend te worden	Gedwongen gematigd door de enorme schaarste  Door de oorlogsschade is de RET na de oorlog financieel zwak	Subsidies benodigd om te groeien, zitten daardoor vast aan gematigde omgang met (overheids-) geld.	Concessie gegund tegen minimaal tarief, bezuiniging bus om deze concessie te behouden.  Verlaging loonkosten om te streven naar kostendekking
<b>Organisatie</b>	Timocratie	Timocratie Tirannie Democratie	Timocratie	Timocratie

De RET is gestart als private organisatie met grootse plannen. Deze eerste periode kenmerkt zich daardoor door wijsheid en dapper gedrag van het bestuur. De periode dat de RET een gemeentelijke organisatie was neemt het gros van haar bestaan in beslag. De kenmerken als dapperheid tijdens de oorlog en tirannie als organisatievorm met het NSB bestuur zijn een consequentie van externe factoren. Dit geldt ook voor het inzetten van een groep medewerkers, controleurs, om de veiligheid van passagiers te waarborgen. De gematigdheid, die zich in deze periode uit door diverse opgelegde bezuinigingen, komt voort uit externe factoren, namelijk door de opdrachtgever en eigenaar van de RET tijdens deze periode die het de RET oplegt dat ze moet bezuinigen. In de laatste en meest

actuele periode van de RET, als zelfstandige organisatie, blijkt dat het businessplan zich gaat richten op het aanbieden van een perfecte reis.

De mate waarin kenmerken van een ideale organisatie tot stand komen, en meer of minder aanwezig zijn, wordt sterk beïnvloed door externe factoren. Dit blijkt uit de onderbouwingen van besluiten in de jaarverslagen. De impact van het veranderen van rechtsvorm (privaat naar gemeentelijk) van de schade die de oorlog met zich meebracht en van ontwikkelingen in de stad Rotterdam zijn veelal de onderbouwing van besluiten die in de RET jaarverslagen genoemd staan.

## **Eindconclusie**

Plato heeft 2500 jaar geleden een sterke basis beschreven met zijn theorie over een ideale staat. De manier waarop mensen zich gedragen onder bepaalde omstandigheden, de verschillende menstypen, de gedragskenmerken, om rechtvaardigheid te bereiken, en zijn gedachten over de verschillende staatsvormen zijn herkenbaar in de jaarverslagen en tot op heden niet weerlegd.

De RET gaat van paarden- naar elektrische trams. Van een private- naar een gemeentelijke organisatie, en weer terug naar een zelfstandige organisatie. Ze ondergaat na de oprichting een flinke storm en daarna een enorme groei om te komen tot haar einddoel: de perfecte reis. Externe factoren zijn van grote invloed op de organisatievorm, op het bestuur en de gewenste gematigd-, dapper- en wijsheid van een organisatie.

De theorie van Plato over de ideale staat is van toepassing op elke vorm waar verhoudingen en rechtvaardigheid een rol spelen.

## **Aanbevelingen**

### **Aanbevelingen volgens Plato**

Elke medewerker kent zijn rol en doet zijn uiterste best deze goed te vervullen. Ze dienen zich niet alleen bewust te zijn van hun rechten maar ook van hun plichten.

- De directeur van de RET is wijs door innovatie aan te moedigen.

- De RET is dapper door grootse plannen te introduceren en te bewerkstelligen.
- De RET gedraagt zich gematigd door het bewerkstelligen van een hoge kostendeckingsgraad en gaat efficiënt om met schaarse grondstoffen.

De medewerkers beseffen dat ze samen de ideale organisatie vormen en de verschillende functies elkaar aanvullen, ze maken optimaal gebruik van elkaars expertise. De manier van besturen is Aristocratisch. De directeur dient gekozen te worden door een groep wijze personen en de directeur dient bekwaam, leergierig en hoog opgeleid te zijn. Daarnaast dient hij zaken grondig uit te zoeken voor hij een conclusie trekt.

### **Aanbevelingen om de ideale organisatie te zijn**

Door de jaren heen wordt er in de jaarverslagen van de RET een duidelijk beeld neergezet van medewerkers die trots zijn op de organisatie. Dit komt niet zozeer in Plato zijn theorie voor. Het lijkt erop dat trots en intrinsieke motivatie in zijn theorie niet breed uitgemeten worden. Het is echter in de jaarverslagen kenmerkend voor een goede sfeer en het behalen van goede resultaten. Als de RET gericht is op het goede en het doen van het juiste dan focust de RET zich op waarden om een positieve bijdrage te leveren aan mens, milieu en maatschappij.

Ontwikkelingen in Rotterdam zijn van grote invloed op de RET. De RET is verbonden met Rotterdam. Als de RET zich hier bewust van is dan kan zij inspelen op innovaties binnen Rotterdam en omstreken en daarmee klanten een steeds betere reis bieden.

Om een ideale en rechtvaardige organisatie, volgens Plato, te zijn is het van belang dat de RET zich focust op wijsheid, op gematigdheid, dapperheid en daarmee op rechtvaardigheid.

Concreet betekent dit dat elk besluit dat de RET neemt een balans dient te zijn van deze drie kenmerken. Uiteindelijk zal daarmee rechtvaardigheid centraal staan en zal de organisatie het goede nastreven en daarmee geluk toekomen.

Om dit duidelijk te maken bij het gehele personeel wordt het volgende motto aanbevolen:

“Wij zijn een organisatie die goed wil **zijn** en niet goed wil *lijken*.” (361b)

## Beperkingen van het onderzoek

- **Data gedreven**

Het onderzoek is data gedreven. De jaarverslagen van de RET zijn de empirische bron. Dit onderzoek weerspiegelt wat er in deze jaarverslagen staat. Naast een terugblik staat in deze verslagen het resultaat en een vooruitblik beschreven. Door deze beschrijvingen door te nemen zijn kenmerken van de RET vastgesteld tijdens die periodes. Het onderzoek is gestart met een bulk aan data, dit wijkt af van andere onderzoeksmethoden. Het is echter voor dit onderzoek kenmerkend en voor het narratief van de RET van belang. Voor het vaststellen van Plato's kenmerken, tijdens de diverse perioden, is het de meest uitgebreide empirische bron die beschikbaar is en daarmee bruikbaar om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

- **Beperkte doorlooptijd**

Dit onderzoek kent een beperkte doorlooptijd. Ik heb niet de illusie dat de theorie van Plato juist geïnterpreteerd en helemaal compleet is. Vooral vanwege het feit dat alleen een deel van de theorie over de ideale staat van Plato gebruikt is en zijn andere boeken buiten beschouwing gebleven zijn.

- **Informatiebeschikbaarheid**

De kenmerken van de RET zijn beschreven vanuit de informatie die de RET zelf heeft gepubliceerd. Dit kan een vertekend beeld geven. Zeker bij een gevoelig onderwerp als rechtvaardigheid. De jaarverslagen geven een beeld dat naar buiten gebracht mag worden. Dit is een andere soort informatiebron dan het feitelijk vertoonde gedrag van de organisatie en van haar medewerkers door de jaren heen.

- **Betrokkenheid bij de organisatie, onderzoek bias**

Door zelf werkzaam te zijn bij de RET zit er een onderzoek bias in de kenmerken die ik schets van de RET. Deze kenmerken zijn vanuit de jaarverslagen geïnterpreteerd vanuit de kennis die ik al over deze organisatie bezat voordat ik dit onderzoek startte. Wellicht zou een ander ditzelfde onderzoek daardoor anders uitvoeren door andere delen van de jaarverslagen te kiezen of de RET als een andere organisatie te zien.

- **Vertaling naar organisatiekenmerken (vervolgonderzoek benodigd)**

De kenmerken die Plato schetst over een ideale staat zijn vrij vertaald naar kenmerken van een ideale organisatie. Mocht er in de toekomst onderzocht worden wat de ideale organisatiekenmerken



zijn volgens Plato dan kan er vergeleken worden met de kenmerken van deze thesis en kan er een eenduidige vertaling van deze staatskenmerken naar organisatiekenmerken opgesteld worden.

- **Gematigdheid als kenmerk RET**

Het kenmerk gematigdheid, als kenmerk van een ideale organisatie is nauwelijks van toepassing op de RET. Zij is sterk afhankelijk van de gemeente als opdrachtgever of in het grootste gedeelte van haar bestaan van de gemeente als eigenaar. Daarnaast krijgt de RET subsidies en dienen de uitgaven daarvan verantwoord te worden. De winst die de RET maakt is eigenlijk schijnwinst zolang zij niet kostendekkend opereert.

- **Ontbreken van moderne theorie**

Er bestaat binnen het vakgebied organisatiekunde diverse literatuur over een ideale organisatie. Deze is te toetsen door bijvoorbeeld gebruik te maken van het INK management model of de Balanced Scorecard. De focus van dit onderzoek ligt op de klassieke theorie van Plato. Factoren als trots op de organisatie en intrinsieke motivatie staan niet centraal bij een ideale organisatie. Bij hedendaagse theorie en in de jaarverslagen van de RET staat dit echter wel centraal. Een vergelijking met moderne theorie een suggestie voor vervolgonderzoek.

- **Geen benchmarking**

Voor dit onderzoek zijn de kenmerken van de RET door de jaren heen bestudeerd. Soortgelijke organisaties zoals de Haagse Tram Maatschappij, Connexxion of het Gemeentelijke Vervoer Bedrijf in Amsterdam zijn bij dit onderzoek niet meegenomen. Hierdoor is niet te bepalen of de typering van een ideale organisatie op andere organisaties van toepassing is.

## Bibliografie

- Anteby, M., & Molnar, V. (2012). collective memory meets organizational identity: remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 515-540.
- Dijkhuis, H. (2001, 01 01). *Trouw*. Retrieved from Plato's vergeefse reizen naar Syracuse: <http://www.trouw.nl/tr/nl/4512/Cultuur/archief/article/detail/2486558/2001/09/01/Plato-s-vergeefse-reizen-naar-Syracuse.dhtml>
- Duparc, H. K. (1968). *De historie van de tram in Rotterdam*. Rotterdam: Brill.
- Ficino, M. (2003). *Opuscula Theologica*. Amsterdam: De Driehoek.
- Filosofie. (2014, januari 20). *filosofen*. Retrieved from filosofie: <https://www.filosofie.nl/plato/index.html>
- Fog, B. e. (2003). *Storytelling*. New York: Springer.
- Geographic, N. (n.d.). Green future Paris. *Green future Paris*. Atelier Castro Denissof Casi.
- Kost, J. (2013, 12 28). *Historie RET*. Retrieved from Stichting RoMeo: <http://www.stichtingromeo.nl/cms/index.php?page=51>
- Lewis, C. (1898 - 1963). *Quotes*. Retrieved from Integrity: <http://www.cleverquotations.com/quote/3233/integrity-is-doing-the-right-thing-even-when-no-one-is-watching>
- Meckstroth, C. (2012). Socratic method and political science. *American Political Science Review*, 644-660.
- Nussbaum, M. (2001). In *The Fragility of Goodness* (p. 15). New York: Cambridge University Press.
- Nussbaum, M. (2001). Madness, reason and recantation in the Phaedrus. In M. C. Nussbaum, *The Fragility of Goodness* (p. 200). New York: Cambridge University Press.
- Nussbaum, M. (2001). *The Fragility of Goodness*. New York: Cambridge University Press.
- Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 375e). Amsterdam: Bert Bakker.
- Plato. (2000). In *Het Bestel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 415d). Amsterdam: Bert Bakker.
- Plato. (2000). In *Het Bestel* (pp. 514a-520c). Amsterdam: Bert Bakker.
- Plato. (2000). In *Het Bestel* (pp. 486e-487a). Amsterdam: Bert Bakker.
- Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 547). Amsterdam: Bert Bakker.
- Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 487). Amsterdam: Bert Bakker.
- Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 544). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (pp. 544-554). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 334a). Amsterdam : Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 374b). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 441d). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 434a). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 427). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 347c). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 376a). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 376c). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 419a). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 367e). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 361b). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 442). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (pp. 476e-479e). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (p. 361b). Amsterdam: Bert Bakker.

Plato. (2000). In *Het Bestel* (pp. 359d-360c). Amsterdam: Bert Bakker.

RET. (1914). *Jaarverslag 1914*. Rotterdam: RET.

RET. (1924). *Jaarverslag 1924*. Rotterdam: RET.

RET. (1927). *Jaarverslag 1927*. Rotterdam: RET.

RET. (1928). *Jaarverslag 1928*. Rotterdam: RET.

RET. (1940). *Jaarverslag 1940*. Rotterdam: RET.

RET. (1944). *Jaarverslag 1944*. Rotterdam: RET.

RET. (1947). *Jaarverslag 1947*. Rotterdam: RET.

RET. (1958). *Jaarverslag 1958*. Rotterdam: RET.

RET. (1968). *Jaarverslag 1968*. Rotterdam: RET.

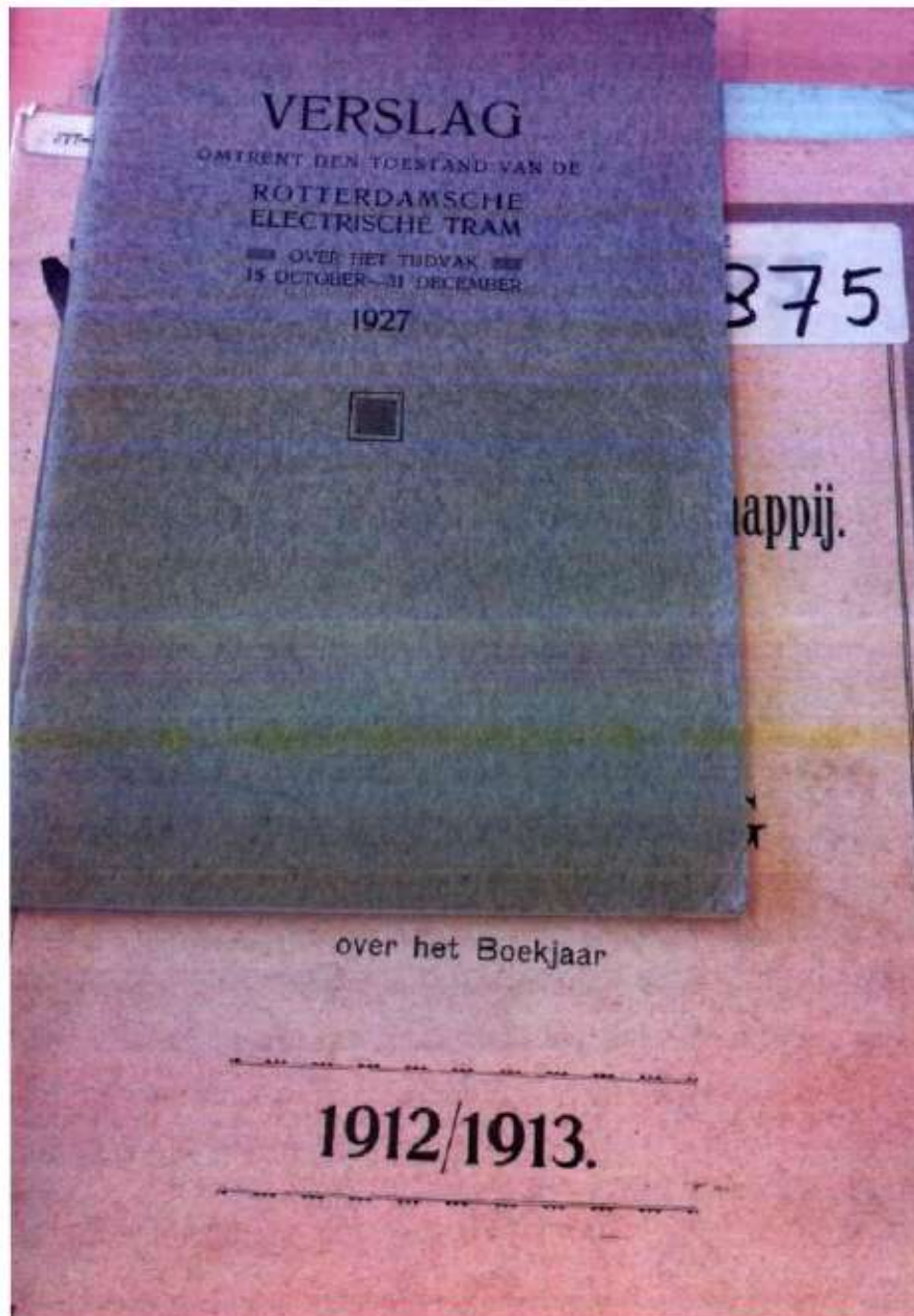
RET. (1968). *Jaarverslag 1968*. Rotterdam: RET.

RET. (1970). *Jaarverslag 1970*. Rotterdam: RET.

RET. (1977). *Jaarverslag 1977*. Rotterdam: RET.

- RET. (1980). *Jaarverslag 1980*. Rotterdam: RET.
- RET. (1988). *Jaarverslag 1988*. Rotterdam: RET.
- RET. (1995). *Jaarverslag 1995*. Rotterdam: RET.
- RET. (2007). *Jaarverslag 2007*. Rotterdam: RET.
- RET. (2010). *Jaarverslag 2010*. Rotterdam: RET.
- RET. (2012). *2012*. Rotterdam: RET.
- RET. (2012). *Jaarverslag 2012*. RET: Rotterdam.
- RET (Director). (2014). *Bedrijfsfilm RET* [Motion Picture].
- RET. (n.d.). paardentram RTM. *Historie in vogelvlucht*. RET, <http://corporate.ret.nl/over-ret/historie.html>.
- RET. (n.d.). Perfecte Reis. *Perfecte Reis RET*. RET, Rotterdam.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 838-857.
- Stadsarchief. (n.d.). Opening metro. *Tijdens de opening van de metro*. Stadsarchief Rotterdam, [http://collecties.gemeentearchief.rotterdam.nl/Atlantis5/publiek/resultaten.aspx?gekoppeld\\_zoeken=true&xmlid=136868577&spsid=183124482](http://collecties.gemeentearchief.rotterdam.nl/Atlantis5/publiek/resultaten.aspx?gekoppeld_zoeken=true&xmlid=136868577&spsid=183124482).
- Stone, I. (1987). In I. Stone, *The trial of Socrates* (pp. 15-16). New York: Anchor Books.
- Stone, I. (1987). In I. Stone, *The trial of Socrates* (p. 53). New York: Anchor Books.
- Stone, I. (1987). In I. Stone, *The trial of socrates* (p. 173). New York: Anchor Books.
- Veronica (Director). (2010). *Undercover Boss* [Motion Picture].
- Whitehead, A. (1861-1947). *Whitehead, A.N.* Retrieved from [http://www.citaten.net/zoeken/citaten\\_van-alfred\\_n.\\_whitehead.html](http://www.citaten.net/zoeken/citaten_van-alfred_n._whitehead.html)

Bijlage: RET Jaarverslagen



1924

# VERSLAG

van den Directeur der Rotterdamsche Electriche Tramweg-Maatschappij  
aan H.H. Commissarissen.

---

---

*Mijne Heeren!*

Ik heb de eer U hierbij een overzicht te geven van de lotgevallen onzer Maatschappij gedurende het een en twintigste boekjaar, loopende van 1 Juli 1924 tot 30 Juni 1925 en U aan te bieden de Balans met Winst- en Verliesrekening, opgemaakt ingevolge het bepaalde bij Art. 24 der Statuten, in overleg met den door U benoemden deskundige.

---

---

## a. Bestuur.

In het bestuur onzer Maatschappij had geen wijziging plaats. De Heer F. J. Lambeau werd in de Algemeene Vergadering van 28 October 1924 als Commissaris herkozen.

## b. Personeel.

Het personeel zonder Zondagsconducteurs bestond op 30 Juni 1925 uit 1852 beambten tegen 1808 op 30 Juni 1924. Deze uitbreiding wordt verklaard door de voltooiing van de lijn 15, Spangen-Crooswijk.

Het Scheidsgerecht behandelde in het kalenderjaar 1924 vijf gewone beroepszaken; in twee gevallen werd de straf opgeheven, in twee gevallen gehandhaafd en in één geval werd de straf van oneervol ontslag gewijzigd in eervol ontslag zonder recht op de reglementaire uitkeering.

Het totaal der straffen, waarop beroep mogelijk was, doch waarvoor niet werd geappelleerd, bedroeg in de kalenderjaren 1919, 1920, 1921, 1922, 1923 en 1924 resp. 965, 846, 477, 190, 219 en 292.

De door B. en W. goedgekeurde loonsverlaging van 15 Juni 1924 gold tot 1 Februari 1925. Na overleg werd deze termijn verlengd tot 1 Aug. 1925, en hoewel niet tot dit boekjaar behorende, kan reeds thans worden medegedeeld, dat de termijn kort voor Augustus 1925 nogmaals met een half jaar, dus tot 1 Februari 1926 werd verlengd.

Bij Raadsbesluit van 23 April 1925 werd vastgesteld van het Gemeentepersoneel een bedrag van 3<sup>o</sup>/<sub>o</sub> over het volle loon ten behoeve van het eigen pensioen in te houden, met ingang van 1 Mei 1925.

Voorts werd in de Raadsvergadering van 7 Mei 1925 besloten van de loonen van het Gemeentepersoneel 3<sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>o</sup>/<sub>o</sub> van ten hoogste f 3000,— in te houden ten behoeve van het Weduwen- en Weezenpensioen. Deze pensioenkorting ging op 15 Mei 1925 in.

Ingevolge art. 51 van het Pensioenfondsreglement onzer Maatschappij vonden deze bepalingen bij de R.E.T.M, overeenkomstige toepassing, waardoor evenwel de aan ons personeel uit te betalen loonen geene wijziging ondergingen.

De loonsverlaging van 15 Juni 1924 was n.l. door B. en W. toegestaan, onder voorwaarde dat bij toepassing van art. 51 van het Pensioenfondsreglement onze loonen evenveel verhoogd zouden worden als de verlaging door de pensioenkorting zou bedragen.

De 10<sup>o</sup>/<sub>o</sub> loonderving bij onze Maatschappij bestaat thans dus uit 6<sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>o</sup>/<sub>o</sub> pensioenkorting en 3<sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>o</sup>/<sub>o</sub> loonsverlaging.

Neemt men daarbij in aanmerking, dat door den Gemeenteraad op 29 Mei 1925 werd besloten tot een loonsverlaging van 2<sup>o</sup>/<sub>o</sub> voor het geheele Gemeentepersoneel en tevens tot een verlaging van 3<sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>o</sup>/<sub>o</sub> van de loonen tusschen f 3000.— en f 4700.—, dan bedraagt het verschil tusschen de loonen bij de Gemeente en bij onze Maatschappij, met uitzondering van die boven f 4700,—, nog slechts 1<sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>o</sup>/<sub>o</sub>.

Het Reglement Dienstvoorwaarden (R.D.V.), op 1 Februari 1919 ingevoerd, had op 1 Februari 1922 zijn geldigheid verloren.

In het najaar van 1924 is door den Gemeenteraad besloten den geldigheidsduur te verlengen tot het einde onzer concessie, dus tot 15 October 1927.

Behoudens enkele gevallen van uitzondering kan gezegd worden, dat het personeel onzer Maatschappij zijn taak met opgewektheid en tot tevredenheid heeft vervuld.

### A. Administratie en Chefs van Dienst.

- 1 Directeur.
- 1 Ingenieur.
- 1 Chef de Bureau (tevens Boekhouder.)
- 1 Kassier.
- 1 Chef van de werkplaats.
- 1 Hoofdopzichter-Electrotechnicus.
- 1 Hoofdopzichter Weg en Werken.
- 1 Assistent-Chef van de werkplaats.
- 2 Eerste Opzichters.
- 3 Opzichters.
- 4 Assistent-Opzichters.
- 1 Assistent-Teekenaar.
- 1 Leerling-Teekenaar.
- 1 Magazijnmeester.
- 1 Magazijnklerk.
- 3 Magazijnbedienden.
- 1 Inspecteur.
- 1 Adjunct-Inspecteur.
- 2 Hoofdcontrôleurs.
- 16 Ambtenaren.
- 15 Bedienden (waaronder 4 losse).
  - 1 Telefoniste.
  - 2 Portiers.
- 17 Kantoorjongens.

79 Beambten.

### B. Mouvement.

- 21 Contrôleurs.
- 11 Hoofdconducteurs.
  - 5 Hoofdbestuurders.
- 682 Conducteurs (waaronder 5 hulp-).
- 460 Wagenbestuurders.
- 17 Wisselwachters.
- 8 Wachtkamerjongens.
- 5 Plombeerders.

1209 Beambten.

### C. Staldienst en Motortram Overschie.

- 1 Stalbaas.
- 11 Chauffeur-Conducteurs.
- 6 Stalknechts (waaronder 4 losse).
- 3 Sleepers.
- 3 Chauffeurs.

24 Beambten.

### D. Weg en Werken, Gebouwen, Bovengrondse Geleidingen, Verlichting en Onderhoud Automobielen.

- 1 Klerk.
- 2 Metselaar-Aardwerkers (waaronder 1 losse).
- 4 Timmerman Aardwerkers ( " 1 " ).
- 2 Ploegbazen groote ploegen.
- 5 Ploegbazen kleine ploegen.
- 2 Vuurwerkers.

- 2 Voorslagers.
- 16 Wegwerkers 1ste klasse.
- 59 Wegwerkers 2de klasse (waaronder 20 losse).
  - 1 Voorman-Timmerman.
  - 2 Baas-Lijnvegers.
- 23 Railvegers.
  - 2 Bazen bij de Bovenleiding.
  - 1 Palenbaas.
- 10 Monteurs.
- 13 Hulpmonteurs.
  - 1 Palenverver-Muurrozzetenaanmaker.
  - 6 Chauffeurs.
  - 1 Leerling-Chauffeur.
  - 2 Losse Seinwachters.

155 Beambten.

### E. Remise- en Werkplaatspersoneel.

- 4 Depôtchefs.
- 8 Assistent-Depôtchefs.
- 27 Electriciens.
- 52 Bankwerkers.
  - 3 Voormanpoetsers.
  - 3 Assistent-Voormanpoetsers.
  - 4 Wagenmakers.
  - 3 Schilders.
  - 3 Smeden.
  - 3 Voorslagers.
  - 1 Gereedschapsman
  - 1 Olieman.
  - 1 Zanddroger.
- 97 Poetsers.
  - 2 Tijdschrijvers.
  - 1 Werkmeester.
  - 1 Bankwerkersbaas.
  - 1 Schildersbaas.
  - 1 Rijtuigmakersbaas.
  - 1 Chef-Electricien.
  - 2 Voormannen.
- 39 Bankwerkers 1ste klasse.
- 4 Bankwerkers 2de klasse.
- 18 Leerling Bankwerkers.
- 2 Koperslagers.
  - 1 Kopergieter.
  - 1 Vormer.
  - 1 Metaalgieter.
- 10 Draaiers (waaronder 4 wielendraaiers).
  - 3 Schavers.
  - 2 Boorders.
  - 3 Wagenlichters.
  - 6 Smeden.
  - 3 Voorslagers.
    - 1 Autogenisch Lasscher en Brander.
    - 2 Electriche Lasschers.
- 18 Schilders (waaronder 3 losse).
- 21 Rijtuigmakers (waaronder 1 losse).
  - 4 Zadelmakers-Rijtuigbekleeders.
- 16 Electriciens.
  - 8 Leerling Electriciens.
  - 3 Ankerwikkelaars.

Voor Revisie  
en  
reiniging.

385 Beambten.



Verslag omtrent den toestand van de Rotterdamsche Electriche Tram over het tijdvak 15 October—31 December 1927.

**Overgang van het bedrijf der R. E. T. M. aan de gemeente Rotterdam.** Na langdurige onderhandelingen met de R. E. T. M. en beraadslagingen in den Raad der gemeente Rotterdam werd in de Raadsvergadering van 7 October 1927 besloten:

- 1°. dat, met ingang van 15 October 1927, de tram tijdelijk als een gemeentebedrijf zal worden geëxploiteerd;
- 2°. dat het tarief, de dienstregelingen en alle verdere het vervoer betreffende regelingen der R. E. T. M. voorloopig zullen blijven gehandhaafd;
- 3°. om, afgezien van den directeur der R. E. T. M., al het in vasten dienst der Maatschappij zijnde personeel, met ingang van 15 October 1927, over te nemen in gemeentedienst in de toen bestaande indeeling en in vasten dienst, echter met dien verstande, dat, indien de Raad later alsnog mocht besluiten tot opdracht van de tramexploitatie aan een Naamlooze Vennootschap, betrokkenen weder uit den gemeentedienst zullen worden ontslagen en in dienst dier Naamlooze Vennootschap zullen overgaan;
- 4°. bij het besluit sub 3° de mogelijkheid van afwijking daarvan voor te behouden voor het onverhoopte geval, dat nog vóór het einde der concessie door de R. E. T. M. tot niet voldoende gemotiveerde aanstellingen of bevorderingen mocht zijn of worden overgegaan;
- 5°. om ook het losse personeel op 15 October 1927 op den bestaanden voet in dienst te houden, behoudens de bevoegdheid tot ontslag van dit personeel;
- 6°. dat het personeel zal worden overgenomen in den op het tijdstip der overneming vervuld wordenden rang en op de dan genoten wordende wedde, met dien verstande, dat daarop niet meer zal plaats vinden de korting van 10 percent, welke door de R. E. T. M. wordt toegepast, doch volstaan zal worden met verhaal van pensioensbijdragen overeenkomstig de Verordening van 19 April 1926, gewijzigd bij die van 5 April 1927, (Gemeentebleden Nos. 18 van 1926 en 41 van 1927);
- 7°. om, in verband met de vervanging, door toepassing op betrokkenen van de geldende loon- en salarisverordeningen voor het gemeentepersoneel,

van het stelsel van drie éénjaarlijksche verhoogingen door een stelsel van zes éénjaarlijksche verhoogingen voor het personeel, dat in de loonklassen voor werklieden is ingedeeld, te bepalen, dat ieder in het genot blijft van eenmaal verkregen periodieke verhoogingen, doch de verdere verhoogingen zullen worden opgeschort, totdat daarop recht wordt verkregen naar de evengemelde verordeningen, gesteld dat die reeds bij de aanstelling in den vervuld wordenden rang zouden hebben gegolden;

8°. dat op het trampersoneel artikel 8 der Loonverordening voor de Gemeentewerklieden en artikel 12 der Salarisverordening voor de Gemeenteambtenaren voorloopig niet zullen worden toegepast;

9°. dat voor het trampersoneel, in plaats van het Werkliedenreglement en de andere regelingen betreffende den dienst van het gemeentepersoneel, het geldende Reglement Dienstvoorwaarden der R. E. T. M. en alle verdere reglementen en instructies dier Maatschappij voorloopig zullen blijven gelden, totdat deze regelingen door andere zullen zijn vervangen, en goed te vinden, dat in verband hiermede de leden, secretaris en plaatsvervangend-secretaris van het bestaande Scheidsgerecht voor het trampersoneel in het genot zullen blijven van de thans door hen genoten wordende voordeelen.

Op 15 October 1927 hebben Burgemeester en Wethouders in het hoofdgebouw aan de Isaäk Hubertstraat met eenige officieele plechtigheid het trambedrijf namens de Gemeente overgenomen. Daartoe hadden de Burgemeester, de Wethouders, alsmede de Directeur der R. E. T. en de hogere ambtenaren zich in de directiekamer verzameld. Mede aanwezig waren o. a. de vertegenwoordigers van de Ned. Vereeniging van Spoor- en Tramwegpersoneel, van den R. K. Bond van Spoor- en Tramwegpersoneel „St. Raphaël”, van den Prot. Christelijken Bond van Spoor- en Tramwegpersoneel en van de Herstellingsoord-Vereeniging „De Eendracht”.

Burgemeester Wytéma voerde het eerst het woord en sprak aan het slot van zijn rede de hoop uit, dat de overgang van het bedrijf mocht strekken tot voldoening van het geheele personeel, maar bovenal tot heil van Rotterdam.

De Directeur beantwoordde deze rede en zeide o. a. dat hij meende uit naam van het geheele personeel de verzekering te kunnen geven, dat het al zijne krachten zal geven om het bedrijf zoo goed mogelijk te voeren.

Vervolgens spraken de heeren Peterse namens de Ned. Vereeniging van Spoor- en Tramwegpersoneel, Timmermans namens den R. K. Bond

van Spoor- en Tramwegpersoneel „St. Raphaël” en Eykelboom namens den Prot. Christelijken Bond van Spoor- en Tramwegpersoneel. Namens het Herstellingsoord heeft de heer Klaver het woord gevoerd. Ten slotte hebben de Chef van den Administratieven Dienst, de heer Driessen, namens het administratief personeel, en de Chef van den Technischen Dienst Ir. de Jongh namens het technisch personeel beloofd, dat men zich met ijver en toewijding aan zijn nieuwe taak zou geven.

**Commissie van Bijstand** voor de Bedrijven was op 15 October 1927 samengesteld uit de heeren A. B. de Zeeuw (Voorzitter), Mr. Abr. van der Hoeven, H. E. van den Brule, Dr. H. E. Reeser, Jos. de Jonge, H. Mol en A. A. Lührs (leden).

Mr. J. B. de Klerk was met de zorg voor het secretariaat belast.

**Directie.** Bij den overgang van het bedrijf trad de heer J. G. Schuuring als Directeur af. In zijn plaats was door den Gemeenteraad, in zijn zitting van 6 September 1927, benoemd Ir. J. G. J. C. Nieuwenhuis, die vervolgens op den 12<sup>en</sup> October 1927 in functie trad.

**Personeel.** Op 15 October 1927 gingen in gemeentedienst over:

in vasten dienst:	103 ambtenaren
	1675 beambten
totaal	1778
in lossen dienst:	73 beambten (wel in het Pensioenfonds)
	106 „ (niet „ „ „ )
	183 dagconducteurs
	13 gepensioneerden
totaal	375

tezamen dus 2153 personen.

Op 31 December 1927 waren in dienst van de R. E. T.:

in vasten dienst:	104 ambtenaren
	1674 beambten
totaal	1778
in lossen dienst:	1 ambtenaar
	72 beambten (wel in het Pensioenfonds)
	106 „ (niet „ „ „ )
	183 dagconducteurs
	13 gepensioneerden
totaal	375

tezamen dus 2153 personen.

Uit het vorenstaande blijkt, dat in het tijdvak 15 October—31 December 1927 de samenstelling van het personeel slechts een zeer geringe wijziging onderging. 1 ambtenaar verliet den dienst, 1 leerling-bankwerker werd ontslagen en 1 conducteur kwam te overlijden. Daartegenover werd 1 klerk in tijdelijken dienst aangesteld, terwijl 2 ambtenaren van het Gemeente-Electriciteitsbedrijf, vóór 15 October 1927 belast met het toezicht op de naleving van de concessie-voorwaarden der R. E. T. M., in dienst van de R. E. T. overgingen. Het totaal aantal personen bleef alzoo hetzelfde.

Het op 31 December 1927 in dienst zijnde personeel bestond uit:

Directie, Administratie en Toezicht.

1 Directeur.	2 Eerste opzichters.
1 Ingenieur, Chef v/d. Technischen Dienst.	4 Opzichters.
1 Chef v/d. Administratieven Dienst.	4 Assistent-opzichters.
1 Kassier.	1 Magazijnmeester.
1 Chef v/d. Centrale Werkplaats.	1 Teekenaar.
1 Hoofdopzichter, Chef v/d. Bovenleiding.	1 Leerling-teekenaar.
1 Hoofdopzichter, Chef van Weg en Gebouwen.	1 Eerste klerk.
1 Hoofdopzichter in algem. dienst.	2 Klerk-kassiers.
1 Assistent-Chef v/d. Centrale Werkplaats.	17 Ambtenaren.
1 Inspecteur.	2 Portiers.
1 Eerste technisch opzichter.	1 Magazijnklerk.
	3 Assistent-klerk-kassiers.
	16 Bedienden (trommel-afd.).
	22 „ (geldtafel, enz.).
	3 Magazijnarbeiders.
	<u>91</u>

Afdeeling Vervoer.

2 Adjunct-Inspecteurs.	697 Conducteurs.
2 Hoofd-controleurs.	489 Bestuurders.
27 Controleurs.	24 Wisselwachters en wacht-
15 Hoofd-conducteurs.	<u>1256</u> kamerjongens.

Staldienst en Benzinemotortram.

1 Stalbaas.	4 Sleepers.
11 Chauffeur-conducteurs.	4 Chauffeurs.
4 Stalknechts.	<u>24</u>

Weg en Gebouwen, Bovenleiding, Onderhoud Automobielen.

1 Klerk.	1 Voorman-timmerman.
2 Ploegbazen (grootte ploegen).	2 Baas-railvegers.
5 " (kleine " ).	23 Railvegers.
2 Metselaar-aardwerkers.	2 Bazen bij de Bovenleiding.
2 Timmerlieden.	1 Palenbaas.
2 Timmerman-aardwerkers.	14 Monteurs.
2 Vuurwerkers.	11 Hulpmonteurs.
1 Smid.	1 Palenverver-Muurrozetten- aanmaker.
17 Wegwerkers 1 <sup>e</sup> kl.	9 Chauffeurs.
78 " 2 <sup>e</sup> " (waaronder 26 tijdelijke).	<hr/> 176

Remise- en Werkplaatspersoneel.

4 Depôtchefs.	} Voor revisie en reiniging.	54 Bankwerkers 1 <sup>e</sup> klasse.
8 Assistent-depôtchefs.		13 Leerling-bankwerkers.
27 Electriciens.		2 Koperslagers.
58 Bankwerkers.		1 Kopergieter.
3 Voorman-poetsers.		1 Vormer.
4 Ass.-voorman-poetsers.		1 Metaalgieter.
106 Poetsers.		11 Draaiers (waaronder 4 wielen- draaiers).
4 Wagenmakers.		3 Schavers.
3 Schilders.		2 Boorders.
3 Smeden.		2 Wagenlichters.
3 Voorslagers.		7 Smeden.
1 Gereedschapsman.		4 Voorslagers.
3 Oliemannen.		1 Autogen. lasscher en brander.
1 Zanddroger.		2 Electriche lasschers.
2 Tijdschrijvers.		15 Schilders.
1 Werkmeester.		20 Wagenmakers.
2 Bankwerkersbazen.		3 Zadelmakers.
1 Schildersbaas.		21 Electriciens.
1 Wagenmakersbaas.		18 Leerling-electriciens.
1 Baas-electricien.		4 Ankerwikkelaars.
1 Onderbaas.		<hr/> 423
1 Chef-electricien.		

1940

No. 10  
ROTTERDAMSCH E ELECTRICSCHE TRAM.

Verslag omtrent den toestand van de Rotterdamse Electriche Tram over het jaar 1940.

**Toestand en ontwikkeling van het bedrijf.** Uit de aan het einde van dit verslag opgenomen Balans en Bedrijfsrekening blijkt, dat, evenals over de twaalf voorafgaande boekjaren, ook over het boekjaar 1940 de exploitatie van het tramnet en de autobusdiensten een nadeelig saldo heeft opgeleverd.

Het verlies over 1940 bedroeg *f* 991.620,42<sup>5</sup>, hetgeen *f* 45.509,57<sup>5</sup> minder is dan op de begrooting was geraamd.

De opbrengst van het reizigersvervoer gedurende het 1ste kwartaal van 1940 overschreed met *f* 225.788,69<sup>5</sup> het bedrag van het overeenkomstige tijdvak van 1939.

Als gevolg van den oorlog werden in de maand Mei o.a.  $\frac{1}{5}$  gedeelte van de bovenleiding en 22 autobussen vernield of zeer ernstig beschadigd. (Zie bijlage I).

De exploitatie der tram- en autobusdiensten werd noodgedwongen reeds op 10 Mei stopgezet. Op 17 Mei konden de eerste tramlijnen (lijnen 1, 2, 3, 4 en 9), zij het dan slechts over een gedeelte van haar normale traject, weer in dienst worden gesteld; op 19 Mei werd de eerste autobuslijn (lijn D van de Schiekade naar Delft) weer in gebruik genomen. Op 3 Juli waren weer 13 tramlijnen en 7 autobuslijnen in exploitatie.

Het reizigersvervoer heeft in 1940 *f* 5.431.127,81 opgebracht tegen *f* 5.637.597,78 in 1939. (Zie bijlage VI) Een grafische voorstelling van de opbrengst van het reizigersvervoer per maand is in bijlage III gegeven.

De ontvangsten uit het reizigersvervoer bedroegen in Mei slechts *f* 288.203,73, hetgeen *f* 200.142,54 minder was dan over Mei 1939. In de daarna volgende maanden van het verslagjaar werd gemiddeld *f* 439.932,30 per maand uit het reizigersvervoer ontvangen, hetgeen *f* 32.419,17 minder was dan het maandgemiddelde van de maanden Juni tot en met December van het jaar 1939.

In totaal bleef het bedrag van het reizigersvervoer van het jaar 1940 *f* 206.469,97 beneden het bedrag van 1939, terwijl *f* 168.872,19 minder werd ontvangen dan het geraamde bedrag.

Tengevolge van het gebrek aan vloeibare brandstof werd overgegaan tot de aanschaffing van houtgasgeneratoren, teneinde de exploitatie van autobuslijnen te kunnen blijven uitoefenen.

**Commissie.** De Commissie voor de Bedrijven was op 31 December 1940 samengesteld als volgt: Wethouder-Voorzitter: de heer A. B. de Zeeuw; leden: de heeren J. de Bruin, J. Hendriks, A. A. Lührs, Mr. F. A. Nelemans, Ir. A. Plate en J. Wacht.

Als Secretaris was aan de Commissie toegevoegd de heer J. Hasper, administrateur ter secretarie, chef der afdeling Financiën en Bedrijven.

Personeel.	Ambtenaren in vasten dienst		Ambtenaren met een proeftijd van een jaar		Ambtenaren in tijdelijken dienst		Totaal aantal ambtenaren
	op maandsalaris	op weekloon	op maandsalaris	op weekloon	op maandsalaris	op weekloon	
31 December 1939	196	1699	3	10	10	170	2088 <sup>1)</sup>
31 December 1940	204	1672	—	12	7	162	2057
Toeneming (+)	+8			+2			
Vermindering (—)		—27	—3		—3	—8	—31

De ambtenaren J. J. van Klaveren (lasscher) en R. Ulderink (kantoorbediende), die in militairen dienst waren, zijn tijdens de oorlogsdagen helaas gesneuveld; voor het grootste offer, dat zij aan hun Vaderland konden brengen, worde aan hun nagedachtenis — ook op deze plaats — een eerbiedige hulde gebracht. De ambtenaren J. M. Korteweg (schilder), H. Tarmond (poetser) en J. K. Zuur (wegwerker 2de klasse) zijn bij de gebeurtenissen op 14 Mei om het leven gekomen. De namen van deze ambtenaren zullen evenals die van bovengenoemden bij het bedrijf der R. E. T. in dankbare herinnering blijven.

**Bezittingen en kapitaal-uitgaven.** De boekwaarden der van de R. E. T. M. overgenomen bezittingen waren op 31 December 1940 als volgt:

Baan . . . . .	f	10.036,28
Bovenleiding . . . . .	„	257.805,—
Rollend materieel . . . . .	„	3.556,59
Hulpvoertuigen en paarden . . . . .	„	1,—
Terreinen en gebouwen . . . . .	„	1.553.394,75
Meubilair en kantoorbehoefden . . . . .	„	1,—
Werktuigen en verdere inventarissen der werkplaatsen en remises . . . . .	„	—,—
	f	1.824.794,62

De boekwaarden der sedert de overneming van het bedrijf der R. E. T. M. ten laste van den kapitaaldienst gekomen uitbreidingen en vernieuwingen waren op 31 December 1940 als volgt:

Autobussen . . . . .	f	1,—
Sporen en bovenleiding . . . . .	„	547.670,14
Rollend materieel:		
Nieuwe motor- en aanhangrijtuigen . . . . .	„	2.750.335,52
Verbouwing van motor- en aanhangrijtuigen . . . . .	„	543.565,16
Vrachtautomobielen, enz. . . . .	„	17.851,06
Werktuigen, gereedschappen en verdere inventarissen der werkplaatsen, remises en garage . . . . .	„	64.133,58
Wachtlokalen . . . . .	„	43.507,30
Terreinen en gebouwen . . . . .	„	242.828,38
Tramkabelnet . . . . .	„	33.681,02
	f	4.243.573,16

<sup>1)</sup> In bovengenoemd aantal van 2088 zijn 104 ambtenaren begrepen, die onder de wapenen zijn geroepen.

**Remise Delfshaven.** In een der werkkuilen werd een eenvoudige schuilplaats gemaakt, terwijl ook in deze remise de noodige verduisteringsmaatregelen werden getroffen. De schutting op het achterterrein werd gedeeltelijk vernieuwd. De achterzijde der remise werd van 16 stuks nieuwe deuren voorzien. De dienstlokalen aan den Schoonebergerweg werden van centrale verwarming voorzien. De kapconstructie der geheele remise werd geverfd. Verder werden kleine herstellingswerkzaamheden uitgevoerd.

**Remise Hillegersberg.** In een der werkkuilen werd een eenvoudige schuilkelder ingericht, terwijl ook de noodige verduisteringsmaatregelen werden getroffen. In deze remise werd de timmermanswerkplaats ondergebracht, daar de ter beschikking staande ruimte in de Isaac Hubertstraat moest worden gebruikt voor den bouw van het magazijn.

Een gedeelte der remise werd verstraat, de rioleering werd gedeeltelijk gelicht en de afwateringsputten werden opgemaakt. Overigens vonden nog kleine onderhoudswerken plaats.

**Schiekade.** De rioleering werd schoongemaakt en gerepareerd, terwijl aan het dak de noodige reparaties werden verricht. Voor de centrale verwarming werd een nieuwe eternit schoorsteen geplaatst. In de kantoortjes en den paardenstal werden de noodige verduisteringsmaatregelen getroffen.

**Autobusgarage.** In een loods werd een bandenbergplaats ingericht, terwijl de vrijkomende bandenbergplaats bij de werkplaatsen werd getrokken. Als verduisteringsmaatregel werd over de geheele breedte der 1ste autobusgarage een groote luifel gebouwd, terwijl ook in de andere gebouwen de noodige verduisteringsmaatregelen werden getroffen.

**Woonhuizen.** Het woonhuis Nieuwe Binnenweg 364 werd geheel gerestaureerd en van centrale verwarming voorzien. Ook in het woonhuis Schoonebergerweg 13 werd centrale verwarming aangelegd. In enkele andere woonhuizen werd schilder-, behang- en witwerk uitgevoerd.

**Wachthuisjes.** Nieuwe abris werden geplaatst aan de Boompjes bij de Willemsbrug (2 stuks), Burgemeester Meineszplein en Beursplein W.Z.

Op het Hofplein werd een abri geplaatst, welke gecombineerd werd met een kabelkast voor het Gem. Electriciteitsbedrijf.

Het wachthuisje met dienstlokaal op het Marconiplein werd tweemaal verplaatst in verband met een herindeeling van dat plein.

De wachthuisjes Vondelingenweg en Grindweg te Hillegersberg werden gelicht. Het wachthuisje Schiedamscheweg (Witte Dorp) werd 100 m verplaatst in de richting naar Schiedam. Een abri op het Hofplein werd verwijderd, terwijl het wachthuisje op den Stationssingel werd verwijderd in verband met den bouw van noodwinkels daar ter plaatse.

**Oorlogsschade.** Behalve de reeds genoemde zeer ernstige beschadiging aan de wachthuisjes Coolingsingel, Beursplein (Parkeerterrein) en Middensteiger, is



het wachthuisje Waalhaven (Vliegveld) totaal vernield. Het wachthuisje aan het Prinsenhoofd, dat geen eigendom van de R. E. T. was, is eveneens verloren gegaan. Bovendien ontstond aan 20 wachthuisjes en abris schade door het breken van ruiten, enz.

In de Centrale Werkplaats werd door granaatinslag een gedeelte van een tralie-ligger verwoest en werd schade aan glas en dakpannen veroorzaakt.

Door eenzelfde oorzaak werd in de remise Kralingen een gedeelte der gegalvaniseerd ijzeren dakbedekking verwoest.

Op het terrein van het Gem. Gasbedrijf tusschen den Oostzeedijk en de Lusthofstraat, waar in diverse gebouwen van dat bedrijf de autobusgarage met werkplaatsen der R. E. T. is ondergebracht, werden de volgende beschadigingen aangericht:

- 1°. Het achtergedeelte van de groote loods der afd. Vervoer is verbrand.
- 2°. Het smeerlokaal is verbrand.
- 3°. Een vrijstaande toiletinrichting is verbrand.
- 4°. Van de voormalige ammoniakfabriek, in een gedeelte waarvan een garage en een werkplaats waren gevestigd, zijn slechts de muren gespaard gebleven.
- 5°. Van het gebouw, waarvan in het bovengedeelte de z.g. timmerzolder van het Gem. Gasbedrijf was gevestigd, terwijl het benedengedeelte voor werkplaatsen der R. E. T. was ingericht, is het bovengedeelte door brand geheel verwoest, terwijl het bij de R. E. T. in gebruik zijnde gedeelte groote brandschade kreeg.

Het groote belang, dat deze gebouwen bezitten voor het autobusbedrijf, maakte het noodzakelijk zoo spoedig mogelijk tot herstel over te gaan. Na enkele maanden waren de daarvoor benoodigde werkzaamheden uitgevoerd.

**Nieuwe gebouwen.** Onder directie van de R. E. T. werd op het terrein aan de Isaac Hubertstraat een nieuw magazijn gebouwd. De hoofdafmetingen van dit gebouw bedragen 17 bij 30½ m<sup>1</sup>. Het bestaat uit een kelder, welke als schuilkelder is ingericht, parterre en drie verdiepingen. Bovendien is op het open terreintje tusschen het bijgebouw en het magazijn een garage voor bedrijfsauto's gebouwd.

De bouw van het magazijn, hetwelk bestaat uit een betonskelet met metselwerk-vulling en dat is uitgerust met een lift voor personen en goederen en een kleine goederenlift, is uitgevoerd door de N. V. J. P. van Eesteren te Rotterdam.

Aan het einde van het verslagjaar is door den Gem. Technischen Dienst een aanvang gemaakt met de uitvoering van de werkzaamheden voor de uitbreiding der remise Kralingen.

**Werkzaamheden  
in de centrale  
werkplaats.**

Aan het rijtuigpark vonden gedurende 1940 de volgende werkzaamheden plaats:  
**Motorrijtuigen serie 152—201.** Van deze serie werd van 4 stuks de rijtuigbak door middel van een staalconstructie versterkt, terwijl zij tevens geheel gereviseerd werden. Van de 30 gekoppelde rijtuigen van deze serie werden er 14 ontkoppeld. 2 motorrijtuigen van deze serie werden ingericht voor het vervoer van materiaal.

1944

Toestand en  
ontwikkeling van  
het bedrijf.

De exploitatie van het tram- en autobusnet heeft, evenals over het jaar 1943, een voordeelig saldo opgeleverd, hetgeen blijkt uit de aan het eind van dit verslag opgenomen Balans en Bedrijfsrekening.

De winst over 1944 bedroeg f 470.779,15<sup>5</sup>, terwijl op de begroting voor dat jaar een batig saldo van f 463.273,- was geraamd.

De opbrengst van het reizigersvervoer, welke f 10.510.011,21<sup>5</sup> bedroeg, was f 1.036.039,39<sup>5</sup> minder dan over 1943.

Deze vermindering is het gevolg van het feit, dat, in verband met de vereischte stroombesparing, de diensten van begin September af belangrijk moesten worden ingekrompen, terwijl de exploitatie op 1 December geheel moest worden stopgezet.

Het uitgavencijfer van 1943 is met een bedrag van f 50.776,86<sup>5</sup> overschreden.

Ten laste der bedrijfsrekening werd gebracht een bedrag van f 511.490,86, hetwelk werd besteed voor de aanschaffing van uitrustingen voor trolleybussen en voor den aanleg eener bovenleiding voor deze trolleybussen.

In het vorig verslagjaar werd een bedrag ten laste der bedrijfsrekening gebracht, met het doel daaruit na den oorlog den ontstanen achterstand in het onderhoud te bestrijden. Dit bedrag werd thans gebruikt voor extra afschrijving op de activa.

Directie.

Bij den aanvang van dit boekjaar werd in aansluiting aan het jaar 1943 de directie van het trambedrijf gevoerd door ing. G.O. Boom, lid van de Nationaal Socialistische Beweging, bij de R.E.T. in dienst getreden op 1 November 1942. Van dezen Directeur ging blijkbaar weinig leiding en kracht uit. Een veel meer op den voorgrond tredende figuur was de N.S.B.er J.H. Rosman, die met ingang van 1 Juli 1942 als vertrouwensman van den Burgemeester bij het bedrijf werd aangesteld. Uit deze aanstelling en de daaruit voortvloeiende bemoeienissen van Rosman met de personeels-aangelegenheden is voor een groot deel het conflict geboren tusschen den toenmaligen Directeur Dr.Ir. J.G.J.C. Nieuwenhuis en den N.S.B. Burgemeester Müller, hetgeen op 17 Juli 1942 leidde tot buiten dienst stelling, later gevolgd door ontslag van Directeur Nieuwenhuis.

Intusschen nam de invloed van Rosman op den gang en de leiding van het trambedrijf steeds toe en strekten zijn bemoeiingen zich hoe langer hoe verder uit. In een kort tijdsverloop volgde zijn benoeming tot administratief hoofdambtenaar, als hoedanig hij de leiding der administratie tot zich trok; trad hij op als "Sociaal voorman" en na het overlijden van Ir. A.D. Vermeyden nam hij ook de afdeling Vervoer onder zijn persoonlijk beheer. Zonder overdrijving kan gezegd worden, dat Rosman via den Directeur Boom zeer veel invloed had op den gang van zaken bij de R.E.T.

In de daardoor ontstane, steeds toenemende machtspositie heeft Rosman een zeer funesten invloed uitgeoefend op de verhoudingen bij het trambedrijf en wel in het bijzonder ten aanzien van de personeelsaangelegenheden; door felle, niet zelden met bedreigingen gepaard gaande propaganda, heeft hij onder het tram personeel onnoemelijk veel verwarring en ontreddeering gesticht, waarvan de gevolgen nog steeds nawerken. Door de aanstelling van conductrices wist hij de uitzending van personeel naar Duitschland te bevorderen. Deze toestand bleef bestendig, verscherpte zich zelfs, totdat de befaamde September gebeurtenissen hierin een plotselinge, bijna tragi-komische wending te weeg brachten.

Op Dinsdagmorgen 5 September 1944 (den zoogenaamden "Dolle Dinsdag") kwam op het kantoor der R.E.T. de telefonische mededeeling van Rosman, dat hij opgeroepen was voor "Actieven dienst", en naar aanleiding daarvan een bespreking zou hebben met den Burgemeester; des middags zou hij op het kantoor terug komen om zijn laatste instructies te geven. Om 12 uur kwam hij inderdaad terug en na een bedrag van f 466,98 getoucheerd te hebben wegens "achterstallige vacantie", vertrok hij met Directeur Boom in de directie-auto met onbekende bestemming. De volgende dagen verschenen noch Boom, noch Rosman op de kantoren der R.E.T. Na overleg met den Gemeente-Secretaris Mr. Smeding, werd de Heer J.H. van der Knaap, waarnemend Chef v.d. Administratieve Dienst, met de algemeene leiding van het trambedrijf belast.

Vrijdag 8 September bracht Burgemeester Müller een bezoek aan het hoofdkantoor in de Isaäc Hubertstraat en deelde daarbij mede, dat hij verschillende zaken met Directeur Boom zou regelen. Intusschen kwam vast te staan, dat de heeren Boom en Rosman met hun families en hebben en houden per R.E.T. autobus de vlucht hadden genomen naar het Oosten des lands.

Zowel Boom als Rosman hebben zich sindsdien nog een paar maal op het kantoor der R.E.T. vertoond. In den nacht van 17 op 18 September 1944 verdween Rosman voor goed; op 19 September heeft directeur Boom ondanks uitdrukkelijk verbod van den Burgemeester Müller voor de tweede maal de vlucht genomen en is nadien niet meer bij de R.E.T. teruggekeerd. Burgemeester Müller heeft beiden op staanden voet ontslagen en op voorstel van den Gemeente-Secretaris den Heer J.H. van der Knaap benoemd tot waarnemend Directeur, welke functie deze tot op den dag der bevrijding vervuld heeft.

#### Personeel.

	Ambtenaren in vasten dienst		Ambtenaren in tijdelijken dienst (Dienst Bijzondere Personeelsvoorziening)		Ambtenaren in tijdelijken dienst		Totaal aantal ambtenaren
	op maand-salar.	op week-loon	op maand-salar.	op week-loon	op maand-salar.	op week-loon	
31 Dec. 1943	202	1.818	-	-	29	548	2.597
31 Dec. 1944	214	1.789	1	184	39	348	2.575
+ of -	+ 12	- 29	+ 1	+ 184	+ 10	- 200	- 22

Van het totaal aantal ambtenaren waren 257 per 31 December 1943 en 499 per 31 December 1944 tewerkgesteld in Duitsland, terwijl aan 201 ambtenaren een non-activiteitsverlof was verleend. Van de overige ambtenaren, in het bijzonder van de afdeling Vervoer, werden van begin November 1944 af een groot aantal tewerkgesteld bij het Rijksbureau voor Voedselvoorziening (Gaarkeukens), den Gem. Technischen Dienst (Afdeling Plantsoenen en Afdeling Kolencontrôle), het Gemeente-Electriciteitsbedrijf, het Openbaar Slachthuis, enz.

Bezittingen en kapitaal-uitgaven.

De boekwaarden der van de R.E.T.M. overgenomen bezittingen waren op 31 December 1944 als volgt:

Baan	f	,-
Bovenleiding	"	,-
Rollend materieel	"	,-
Hulpvoertuigen en paarden	"	1,-
Terreinen en gebouwen	"	1.390.794,75
Meubilair en kantoorbehoeften	"	1,-
Werktuigen, enz.	"	,-
	f	1.390.796,75
	=====	

1946

gemist kon worden door de achterstand in onderhoudswerkzaamheden en de aanleg van installaties in de overige gebouwen.

De aanleg van de lichtinstallatie in de garage werd uitgevoerd door de Handelscompagnie te Rotterdam, terwijl de elektrische installatie behorende tot de verwarmings- en ventilatie-inrichting werden opgedragen aan de firma Groeneveld & v/d Poll te Amsterdam. Aan laatstgenoemde firma werd tevens opgedragen de vervanging van de tijdelijk gemonteerde installatie in de werkplaatsen en het ketelhuis aan de Sluisjesdijk door definitieve elektrische installaties voor de ventilatie- en verwarmingsinrichting in deze gebouwen.

De aanleg van de installaties voor de kanteldeuren, pompenkelder, laadinrichting, inloopbank en verdere werktuigen werd door eigen personeel uitgevoerd.

**Paarden..** Op 31 December 1945 waren 6 paarden aanwezig. In de loop van 1946 werden 2 paarden verkocht en 2 paarden gekocht, zodat op 31 December 1946 het aantal paarden 6 bedroeg.

De kosten voor voeding der paarden bedroeg over 1946 f 11.133,55, d.i. f 5,45 per paard en per dag, tegen f 3,83 over 1945, f 3,25 over 1944, f 3,35 over 1943 en f 3,03 over 1942.

Verbruikt werden: 22.310 kg hooi, 11.496 kg grasmeel, 10.555 kg voermeel, 20.600 kg voerbieten en 3.745 kg krachtvoer.

**Tarieven.** Onder handhaving van het in 1945 geldende tariefsysteem, onderzocht het tarievenschema in 1946 een uitbreiding in verband met het wederindienststellen van verschillende tram- en autobuslijnen.

Op 7 Januari 1946 werden wederom de schoolkaarten ingevoerd, welke door schoolgaande personen, die de leeftijd van 19 jaar nog niet hadden overschreden, konden worden aangevraagd.

Op 21 Januari 1946 werden de autobuslijnen L (Schiedam (Broersvest)—Kethel), S (Hillegersberg (Kootsekade)—Schiebroek) en T (Hillegersberg—Terbregge) in exploitatie genomen.

Het tarief op de eerste twee lijnen werd als volgt vastgesteld:  
Volwassenen: 15 ct. e.r. ( 8-rittenkaart à f 1,—; stempelen plus knippen).  
Kinderen: 10 ct. e.r. (12-rittenkaart à f 1,—).  
Schoolkrt.: f 0,60, f 0,80 en f 1,—; geen vroegrittenkaarten.

Voor lijn T werd het tarief:  
Volwassen: 10 ct., kinderen 6 ct. Verder werden voor deze lijn alle bijzondere tarieven geldig verklaard. Het overstapje à 15 ct. vormde hierop echter een uitzondering.

Met ingang van 12 Maart 1946 werd voor lijn S hetzelfde tarief geldig als dat op lijn T.

1947  
nr. 10

grote investeringen nodig zullen zijn. Het is dus noodzakelijk nu het nog mogelijk is hiervoor de nodige reserves te vormen.

De Commissie voor de Bedrijven was op 31 December 1947 samengesteld als volgt:

Wethouder-Voorzitter: de heer L. W. Schmidt; leden: de heren Mr H. Bavincq, L. J. A. van Doorn, M. Frenkel, S. Groenendijk, Ir A. Plate, J. Spronkers.

Secretaris: de heer Mr A. W. Joolen.

Personeel										
	Ambtenaren in vaste dienst op		Ambtenaren in tijdelijke dienst op		Ambtenaren op arbeidsovereenkomst op		Ambtenaren met een proeftijd v. 1 jaar op		Totaal aantal ambtenaren op	
	maand-salaris	week-loon	maand-salaris	week-loon	maand-salaris	week-loon	maand-salaris	week-loon	maand-salaris	week-loon
31 Dec. 1946 . .	223	1688	39	389	—	—	—	—	262	2077
31 Dec. 1947 . .	232	1667	45	589	1	—	1	—	279	2256
	+9	-21	+6	+200	+1	—	+1	—	+ 17	+179

Bij zijn terugkeer bij de R.E.T. had de Directeur de wens uitgesproken, het gehele personeel met hun dames bijeen te roepen en toe te spreken op het moment, dat de zuivering beëindigd zou zijn. Op 9, 10, 11 en 12 Juni 1947 is dit in de Riviera-Hal geschied. De Directeur voerde het woord op alle vier de avonden, terwijl op de openingsavond de Burgemeester namens het Gemeentebestuur en de heer de Later namens de vakverenigingen hebben gesproken. Op de laatste avond is door de heer Driessen namens het personeel een dankwoord gesproken.

Het programma vóór de pauze werd verzorgd door de R.E.T.-verenigingen, terwijl na de pauze een cabaret-gezelschap optrad. Een gezellig bal besloot deze zeer geslaagde avonden.

**Bezittingen en kapitaals-uitgaven.** De boekwaarden der van de R.E.T.M. overgenomen bezittingen waren op 31 December 1947 als volgt:

Hulpvoertuigen en paarden . . . . .	f	1,—
Terreinen en gebouwen . . . . .	„	1.255.434,75
Meubilair en kantoorbehoefte . . . . .	„	1,—
	f	1.255.436,75

De boekwaarden der sedert de overneming van het bedrijf der R.E.T.M. ten laste van de kapitaaldienst gekomen uitbreidingen en vernieuwingen waren op 31 December 1947 als volgt:

1958

VERSLAG OMTRENT DE TOESTAND VAN DE  
**ROTTERDAMSE ELEKTRISCHE TRAM**  
OVER HET JAAR 1958

---

**Beheer.**

De Commissie voor de Bedrijven was op 31 december 1958 als volgt samengesteld: Wethouder-voorzitter: de heer J. U. Schilthuis; leden; de heren L. den Adel, A. R. de Kwaadsteniet, C. van der Linden, J. Reehorst, J. Willemsen en J. Zwakhals. Als secretaris was aan de commissie toegevoegd de heer N. de Vries, hoofdadministrateur ter secretarie, chef der afdeling Bedrijven.

**Tarieven.**

De tarieven, waarvan een overzicht is opgenomen op blz. 15, 16 en 17 werden dit jaar niet gewijzigd.

**Personeel.**

De totale personeelssterkte van het bedrijf bedroeg op 31 december 1958 2691 man tegen 2679 man op de overeenkomstige datum van het jaar daarvoor. De sterkte vermeerderde derhalve met 12 man.

Per ultimo 1958 waren bij het bedrijf nog werkzaam 14 Italianen en 7 Hongaren. Aan het einde van 1957 bedroegen deze aantallen resp. 22 en 9.

Het personeel heeft in 1958 zijn taak op lofwaardige wijze vervuld. Ook dit jaar moesten vaak hoge eisen aan de personeelsleden worden gesteld, omdat er nog steeds een tekort aan personeel bestond, hoewel dit iets minder groot was dan in het voorgaande jaar.

Voor de vervulling van vacatures bij de rijdende dienst werd in het verslagjaar geen beroep gedaan op arbeidskrachten uit de migratiegebieden. Het laat zich echter aanzien, dat hieraan niet te ontkomen zal zijn wanneer men de dienst goed wil laten functioneren.

In het verslagjaar ontvielen het bedrijf door de dood 12 ambtenaren. 14 ambtenaren vierden hun 25-jarig jubileum, terwijl 12 personeelsleden de dag herdachten, waarop zij 40 jaar geleden in dienst traden.

De medezeggenschaps- en dienstcommissies vergaderden 6 maal. De commissie van gemeenschappelijk onderzoek, welke commissie onderzoeken instelt naar eventuele misdragingen van het personeel en naar ernstige aanradingen, behoefde dit jaar niet bijeen te komen.

De Ideeënbuscommissie vergaderde 3 maal. Er werden 22 ideeën ingediend (19 van ambtenaren op weekloon en 3 van ambtenaren op jaarwedde (technici). Opmerkelijk was dat, hoewel de belangrijkste ideeën door technici werden ingediend, ook verschillende beloonde ideeën afkomstig waren van ambtenaren van de rijdende dienst. Al munten deze ideeën in het algemeen niet uit door belangrijkheid, het bewijst dat de ideeënbus ook bij ander dan technisch personeel belangstelling geniet. Het aantal ingediende ideeën was 6 hoger dan in 1957.

Was men aanvankelijk van mening, dat de bouw van een tramtunnel onder de Nieuwe Maas gewenst zou zijn, na verdere bestudering is men tot de conclusie gekomen, dat in de toekomst het aantal reizigers zo groot zal worden, dat vervoer hiervan door een tunnel per tram niet mogelijk zal zijn en dat slechts een metroverbinding hier een oplossing zal kunnen brengen. Op het moment, dat dit verslag wordt uitgebracht, heeft de commissie het eerste gedeelte van het metrorapport aan het College van Burgemeester en Wethouders uitgebracht, waarin wordt aanbevolen de eerste metroverbinding tot stand te brengen op het traject Centraal Station – Zuidplein.

Wat de vooruitzichten voor het nieuwe jaar betreft, kan worden medegedeeld dat in dat jaar geen stijging van het aantal reizigers wordt verwacht, omdat veel concurrentie wordt ondervonden van het steeds toenemend aantal particuliere vervoermiddelen. Bovendien neemt het avondvervoer af als gevolg van de televisieuitzendingen, waardoor men meer thuis blijft.

Om te voorkomen dat aan het publiek minder service wordt geboden dan voorheen, waardoor immers het gebruik van eigen vervoermiddelen zou worden gestimuleerd, zal veelal de frequentie moeten worden gehandhaafd, ook al worden er minder reizigers vervoerd. In bepaalde gevallen kan de wens om de frequentie te handhaven echter betekenen, dat door de meer en meer optredende verkeersstagnaties het aantal wagens op een lijn moet worden uitgebreid. De lasten zullen derhalve eerder stijgen dan dalen, ook al omdat een loonsverhoging, welke per 1 april 1958 werd toegekend, in 1959 het gehele jaar zal doorwerken.

Ter verdere verbetering van de service aan het publiek is voorts in overweging genomen het in dienst stellen van enige nieuwe lijnen, zoals een Havenlijn en een rechtstreekse verbinding van Pendrecht en Zuidwijk met de stad, waardoor de lasten nog meer zullen stijgen. Aangezien hiertegenover geen evenredige verhoging van de baten wordt verwacht, zal hierdoor en door de hierbovengenoemde oorzaken voor 1959 op een hoger nadelig saldo moeten worden gerekend dan in 1958.

De Directeur,

Ir. N. A. BOGTSTRA.

Rotterdam, 30 juni 1959.

1970

PTT zal binnen enkele jaren het gehele tram- en autobusnet van deze apparatuur worden voorzien.

De samenwerking op tariefsgebied met andere vervoersbedrijven werd in 1970 geïntensiveerd. Van 1 januari 1970 af worden door NS 4-rittenkaarten in omloop gebracht, de zgn. nationale rittenkaart. Behalve op de lijnen van verschillende vervoerbedrijven in andere steden, kan deze kaart ook gebruikt worden op de stadslijnen van de R.E.T. In het verslagjaar werden op de R.E.T.-lijnen rond 31.300 ritten op deze kaarten gemaakt.

De verkoop van het op 1 november 1969 in omloop gebrachte gecombineerde R.E.T./NS-abonnement, de zgn. combikaart, kan bevredigend worden genoemd. De R.E.T. verkocht in 1970 bijna 7.100 van deze abonnementen (week- en maandabonnementen), terwijl de Nederlandse Spoorwegen ca. 8.700 stuks verkochten.

Met NS is overeenstemming bereikt over een regeling, waarbij de rittenkaarten van de R.E.T. tegen afstempeling van 2 strookjes voor één reis, recht zullen geven op het vervoer per NS binnen het vervoersgebied van de R.E.T. Vermoedelijk zal deze regeling in de loop van het volgende jaar tot uitvoering kunnen worden gebracht.

Op velerlei gebied werden voorts — o.m. in het kader van de Koninklijke Nederlandse Vereniging van Transport-Ondernemingen en de Union Internationale des Transports Publics — nuttige en intensieve contacten met andere stedelijke vervoerbedrijven in binnen- en buitenland onderhouden.

### Bedrijfsresultaten

Na een lichte stijging in de jaren 1968 en 1969 daalde het aantal ritten, dat de reizigers maakten van rond 158,6 miljoen in 1969 tot rond 153,1 miljoen in het verslagjaar. Dit betekende een vermindering met 5,5 miljoen ritten, ofwel met ongeveer 3,5 %.

Het lijkt waarschijnlijk, dat de tariefsverhoging met ca. 20 % per 1 april 1970 op deze daling van invloed is geweest. De daling van het aantal ritten was overigens kleiner dan bij een tariefsherziening van deze omvang werd verwacht. Opvallend was ook, dat de vermindering zich alleen heeft voorgedaan in de tram- en autobussector.

Tot 25 november, de datum waarop de dienst naar de Slinge werd geopend, bleef het reizigersvervoer op de metro op hetzelfde peil als in 1969. Daarna vertoonde het zelfs een kleine toeneming, die voor een deel kan worden toegeschreven aan de doortrekking, waardoor reizigers die voorheen in de relatie Slinge-Centrum v.v. van autobus en metro gebruik moesten maken, thans de beschikking hebben over één ononderbroken verbinding met de metro. Het op peil blijven van het metrovervoer toont aan, dat het geven van snelle reismogelijkheden geen, of in de toekomst waarschijnlijk veel minder in-

vloed zal ondervinden van tariefswijzigingen; in tegenstelling tot het tram- en autobusvervoer, waarvan de snelheid afhankelijk is van het overige verkeer.

De totale vervoersontvangsten stegen van rond f 38,8 miljoen in 1969 tot rond f 44,2 miljoen in het verslagjaar, een vermeerdering derhalve van rond f 5,4 miljoen.

Hiervan kwam een bedrag van f 0,1 miljoen voor rekening van het groepsvervoer, verhuur van materieel e.d., zodat de opbrengst van het lijnvervoer een stijging van f 5,3 miljoen te zien heeft gegeven. Aangezien de meeropbrengst van de tariefsverhoging voor de periode 1 april 1970 tot 31 december 1970 was geraamd op f 3,75 miljoen, kan de werkelijke meeropbrengst ad f 5,3 miljoen niet onbevredigend worden genoemd.

Zoals reeds eerder opgemerkt, zal deze meeropbrengst niet voldoende compensatie bieden voor de kostenstijgingen, die ook het jaar 1971 weer te zien zal geven. Gehoopt wordt dat de per 1 maart 1971 in te voeren tariefsherziening enerzijds en de maatregelen die een personeelbesparend effect zullen hebben anderzijds (zoals o.a. een verdere toepassing van ontwaardingsapparatuur) een mitigerende invloed zullen hebben op een verdere verhoging van het nadelig saldo, waarop door nog niet geheel te voorziene kostenstijgingen in 1971 ongetwijfeld gerekend zal moeten worden.

De lasten stegen van f 89,7 miljoen in 1969 tot f 98,4 miljoen in 1970. Voornamelijk was dit, ondanks een vermindering van het personeelsbestand met gemiddeld 30 man, een gevolg van de gestegen beloning voor het personeel en van de sociale lasten met in totaal f 5,4 miljoen.

Ook de toeneming van de kapitaalslasten met f 2,0 miljoen als gevolg van nieuwe investeringen en van een verhoging van het rentepercentage, zomede door een stijging van de kosten voor het materiaalverbruik met ca. f 946.000,— hebben bijgedragen tot een stijging van het kostenpeil.

Mede dank zij de hogere ontvangsten en de maatregelen om het kostenniveau zo laag mogelijk te houden, kon de stijging van het nadelig saldo beperkt blijven; het steeg van f 44,6 miljoen in 1969 tot f 47,9 miljoen in het verslagjaar.

### Personeel

Op 31 december 1970 bedroeg de totale personeelssterkte 2.612 personen, onder wie 129 Spaanse en 19 Italiaanse werknemers. Dit betekent, vergeleken met eind 1969, een toename met 20 personen. Op laatstgenoemde datum waren namelijk 2.592 werknemers, onder wie 128 Spanjaarden en 19 Italianen, in dienst. In 1970 werden voor het eerst vrouwelijke wagenbestuurders in dienst gesteld; van dezen waren er op 31 de-



ember van het jaar 15 werkzaam. Het ligt in de bedoeling tot verhoging van dit aantal te komen.

In het verslagjaar ontviel het bedrijf door de dood één ambtenaar. 28 personeelsleden hebben de R.E.T. verlaten in verband met het bereiken van de 65-jarige leeftijd; 15 wegens invaliditeitspensioen; 7 ambtenaren werden op wachtgeld gesteld, terwijl 3 ambtenaren met functioneel leeftijdsontslag gingen.

28 ambtenaren vierden hun 25-jarig en 2 hun 40-jarig ambtsjubileum, terwijl 4 werknemers het feit herdachten dat zij 50 jaar geleden in dienst traden.

Het overleg, zowel met de hoofdbestuurders van de personeelsorganisaties als met de vertegenwoordigers van het personeel in de medezeggenschapscommissie, in de dienst- en tariefcommissies en in de veiligheidscommissie, verliep in prettige sfeer en had goede resultaten. De commissies vergaderden in totaal 53 keer. De Ideeënbuscommissie kwam 10 maal bijeen. Er werden 138 ideeën besproken, waarvan er 26 werden beloond. 30 inzenders ontvingen een aanmoedigingspremie. In totaal werd aan beloningen en premies een bedrag van f 2.720,— uitbetaald; de hoogste beloning bedroeg f 250,—.

Als vanouds ontplooiden de personeelsverenigingen weer vele activiteiten. Hierbij mag de viering van het 25-jarig bestaan van de R.E.T.-Harmonie niet onvermeld blijven.

Per 1 januari 1970 werd een nieuwe loon- en salarisregeling van kracht, hetgeen een loonsverhoging betekende van 5,2 %. In september vond een trenduitkering van 2,78 % over 1970 plaats. Tenslotte werd in november het eerste gedeelte van de zgn. vierhonderd gulden uitkering uitbetaald.

De kinderbijslageregeling werd in 1970 tweemaal herzien. De continu-bedragen werden eveneens tweemaal verhoogd.

Per 1 januari 1970 werd de rangindelingsstaat voor bepaalde groepen van ambtenaren herzien. Voor jeugdige administratieve ambtenaren vond per 1 juli 1970 een belangrijke wijziging van de rangen en/of salariëring plaats.

De richtlijnen voor diensttijdbevordering van het rijdend personeel van de afdeling Vervoer werden op 1 januari 1970 veranderd.

De vakantie- en verlofregeling onderging per diezelfde datum enkele wijzigingen.

De regeling betreffende verstrekking veiligheidsschoeisel werd per 1 juni 1970 herzien.

Het aantal verzuimde dagen wegens ongeval steeg van 1.869 in 1969 tot 2.094 in 1970. Deze stijging werd niet veroorzaakt door ongevallen overkomen tijdens de uitvoering van werkzaamheden. Het aantal dagen, dat daardoor niet kon worden gewerkt, daalde door de voortdurende aandacht die aan het veilig werken wordt besteed, zelfs van 1.369 in 1969 tot 1.213 in 1970. De

vermeerdering werd uitsluitend veroorzaakt door het groter aantal ongevallen in het woon-werkverkeer, dat van 500 dagen in 1969 tot 881 in 1970 steeg. Het aantal verzuimde dagen wegens ziekte daalde van 80.841 in 1969 tot 73.494 in 1970, een vermindering derhalve met 7.347 dagen, of wel met ca. 9,1 %.

## Organisatie

Het breed opgezet organisatie-onderzoek bij de afdeling Vervoer, waarmede in 1969 een begin werd gemaakt, werd dit jaar voortgezet. Aan de hand van gerichte vragen werd de mening gepeild van een representatief geacht aantal leden van het vervoerspersoneel. Aan de hand van daaruit verkregen gegevens heeft een ingestelde stuurgroep, bestaande uit medewerkers van het Bureau Organisatie en Efficiency, de Bedrijfspsychologische afdeling en de R.E.T., o.a. de gehele dienstcommissie van de afdeling Vervoer, een aantal eisen geformuleerd voor een nieuwe organisatiestructuur van de buitendienst, o.a. een indeling in 3 vervoerseenheden, opgebouwd rond de centrale posten: nl. linker Maasoever, rechter Maasoever en Metro. Deze komt in de plaats van de bestaande splitsing in een tram-, autobus- en metrogroep. Onder meer heeft de nieuwe organisatievorm tot doel het aankweken van een ander patroon van leiderschap, o.a. door te trachten meer verantwoordelijkheid op lager niveau te brengen.

Een gevolg van de hierboven genoemde maatregelen is het verdwijnen van een hiërarchisch niveau in de organisatie; de sectiechef-functie vervalt. De mogelijkheid is opengesteld naar keuze of een andere functie te verkrijgen, of gebruik te maken van een wachtgeldregeling. Voor dit laatste is een aantal verzoeken binnengekomen. De organisatiestructuur van de metrogroep is als eerste gewijzigd. Voorbereidingen zijn getroffen om de nieuwe organisatievorm bij de tram- en autobusgroep in de praktijk te toetsen.

De veranderingen zijn door een mondelinge voorlichting aan het personeel dat in de gereorganiseerde structuur gaat werken, voorbereid. Het overige personeel is schriftelijk geïnformeerd.

De eerste resultaten van de organisatiewijziging zijn bemoedigend.

Nieuwe werkplaatsactiviteiten zijn of worden zoveel mogelijk onder tarief gebracht, terwijl voortgegaan werd met het verder uitbouwen van het normenbestand.

Met verdergaande organisatie-onderzoeken wordt gestreefd naar verdere kostenverlagingen. Als voorbeeld van het effect van deze maatregelen kan de afdeling Automaterieel worden genoemd, waar de personeelsbezetting verminderde van 378 op 1 januari 1965 tot 294 op 1 juni 1970, een vermindering met 84 man, terwijl het aantal autobussen ongeveer gelijk bleef. Tevens

verminderden de kosten van de uitbestede onderhoudswerkzaamheden in die periode met ca. f 650.000,—. De aanschaffing van technisch verbeterd autobusmaterieel heeft ongetwijfeld mede tot deze efficiency-verbeteringen bijgedragen.

Van de activiteiten, die voor de aanleg van de metro naar de Slinge moesten worden verricht, werd een netwerkplanning gemaakt. Door een goede samenwerking kon de reeds lang van te voren geplande opleveringsdatum worden aangehouden.

De werkgroep „Voorraadbeheer” heeft rapport uitgebracht. Dit rapport is besproken en een nader beraad is de werkgroep gevraagd over de gewenste organisatievorm van het Inkoopbureau en de Magazijndienst.

Tenslotte zijn met het Rekencentrum en het Bureau Organisatie en Efficiency besprekingen gehouden om te komen tot invoering van het geautomatiseerde personeelssysteem.

## Statistiek en Research

Door deze afdeling werden in het verslagjaar verschillende activiteiten ontplooid, zoals o.a.:

- a. activiteiten ten behoeve van het vervoersonderzoek. In 1970 zijn een twintigtal tellingen en een tiental enquêtes van sterk uiteenlopende omvang gehouden. Van de enquêtes verdient in het bijzonder de aandacht die, welke in april in samenwerking met de Verkeersdienst Rotterdam werd gehouden onder het reizend publiek van de metro. De hieruit te verkrijgen informatie is bijzonder waardevol in aansluiting op gegevens van reeds in 1967 en 1968 op de linker Maasoever gehouden huisenquêtes. Met de invoering van automatische registratie van de vervoersomvang door middel van zogeheten „bezettingsgraadmeters” zal in het komende jaar een begin worden gemaakt, voorlopig beperkt tot autobuslijnen. Zo spoedig mogelijk zal een bestelling worden geplaatst voor 17 apparaten.
- b. activiteiten ten behoeve van het verkeersonderzoek. In 1970 werd een tiental tijdmetingen gehouden. De hieruit verkregen gegevens zijn zowel voor de exploitatie als voor het verkeersoverleg met de Verkeersdienst Rotterdam van groot nut. Geschiedde dit onderzoek tot op heden uitsluitend met mankracht, in het komende jaar zal ten dele van tachografen gebruik worden gemaakt.

## Voorlichting

Ook in 1970 lagen de werkzaamheden van het Bureau Voorlichting weer zowel op het terrein van de interne als van de externe publiciteit. Buiten de gebruikelijke

activiteiten zoals de verzorging van het bedrijfsorgaan, het organiseren van excursies, het verstrekken van gegevens aan bedrijven en particulieren, vroeg dit jaar speciaal de opening van het nieuwe metrotraject Zuidplein - Slinge de bijzondere aandacht. In nauwe samenwerking met het Kabinet van de Burgemeester en de Dienst van Gemeentewerken werd een feestelijke opening van dit trajectgedeelte georganiseerd. De officiële opening werd vooraf gegaan door een uitgebreide voorlichtingsactie door middel van affiches in trams en autobussen en door een huis-aan-huis verspreiding van een instructieve folder in de omliggende woonwijken. In 1970 werden 58 excursies georganiseerd. Uit het aantal deelnemers bleek dat de belangstelling voor het metroproject, hoewel nog steeds belangrijk, aan het verminderen is. Behalve uit verschillende landen in Europa, kwamen belangstellenden uit de Verenigde Staten, Zuid-Afrika, Japan en Argentinië. In algemene zin kan nog worden opgemerkt, dat de bezoekers in stijgende mate belangstelling tonen voor onze vrije trambanen, tramtunnels en het tramviaduct.

## Bedrijfsgeneeskundige Dienst

Naast de routine-matige werkzaamheden werd in het afgelopen jaar in teamverband veel aandacht besteed aan:

- a. de beleidsorganisatie van de afdeling Vervoer, door deel te nemen aan de werkzaamheden van de Stuurgroep en van diverse werkgroepen.
- b. ergonomische problemen door de Werkgroep Ergonomie, waarbij o.a. punten van de agenda waren: ventilatie en verwarming garage Sluisjesdijk, verbetering van de autobussen van de 200-serie, ruimtelijke ordening R.E.T.-gebouwencomplex, omdat verschillende afdelingen te kampen hebben met ruimtegebrek.
- c. periodiek bedrijfsgeneeskundig onderzoek. Het eerste tweejarigenplan, de leidinggevende functionarissen betreffende, werd afgesloten en in hercontrole genomen. Een tweede tweejarigenplan, nu alle 55 - 65 jarigen betreffende werd gestart.

Vorbereidingen werden getroffen om per 1 januari 1971 het spreekuur volgens afspraakstelsel te organiseren.

## II. METRO-, TRAM- EN AUTOBUSLIJNEN

### A. Metrolijn

In het verslagjaar werden door de reizigers in totaal 32.470.230 ritten gemaakt, tegen 31.934.381 in het jaar daarvoor, een vermeerdering derhalve met 535.849 ritten.

### Bedrijfsauto's

In 1977 werden de eerste stappen genomen voor het omschakelen van een aantal bedrijfsauto's op LPG. Het overschakelen van benzinemotoren op dieselmotoren werd bij de grotere bedrijfsauto's voortgezet. Toestemming werd verkregen voor het aanschaffen van een nieuwe bovenleidingauto, die ook op rails kan rijden. Deze auto is inmiddels besteld ter vervanging van een bovenleidingauto die door een vallende heistelling in 1977 geheel werd vernield.

### Halve eeuw RET

Op bescheiden wijze werd in 1977 het 50-jarig bestaan van de RET als gemeentelijk vervoerbedrijf gevierd. Een, ter gelegenheid van dit jubileum door uitgeverij Brill te Leiden uitgegeven, fotoboek 'Rijden door Rotterdam' werd door het bedrijf ten geschenke aangeboden aan het voltallige personeel, alle gepensioneerde werknemers en een groot aantal relaties. In het kader van het 50-jarig RET-bestaan werd van 19 mei t/m 19 september tijdens de weekeinden

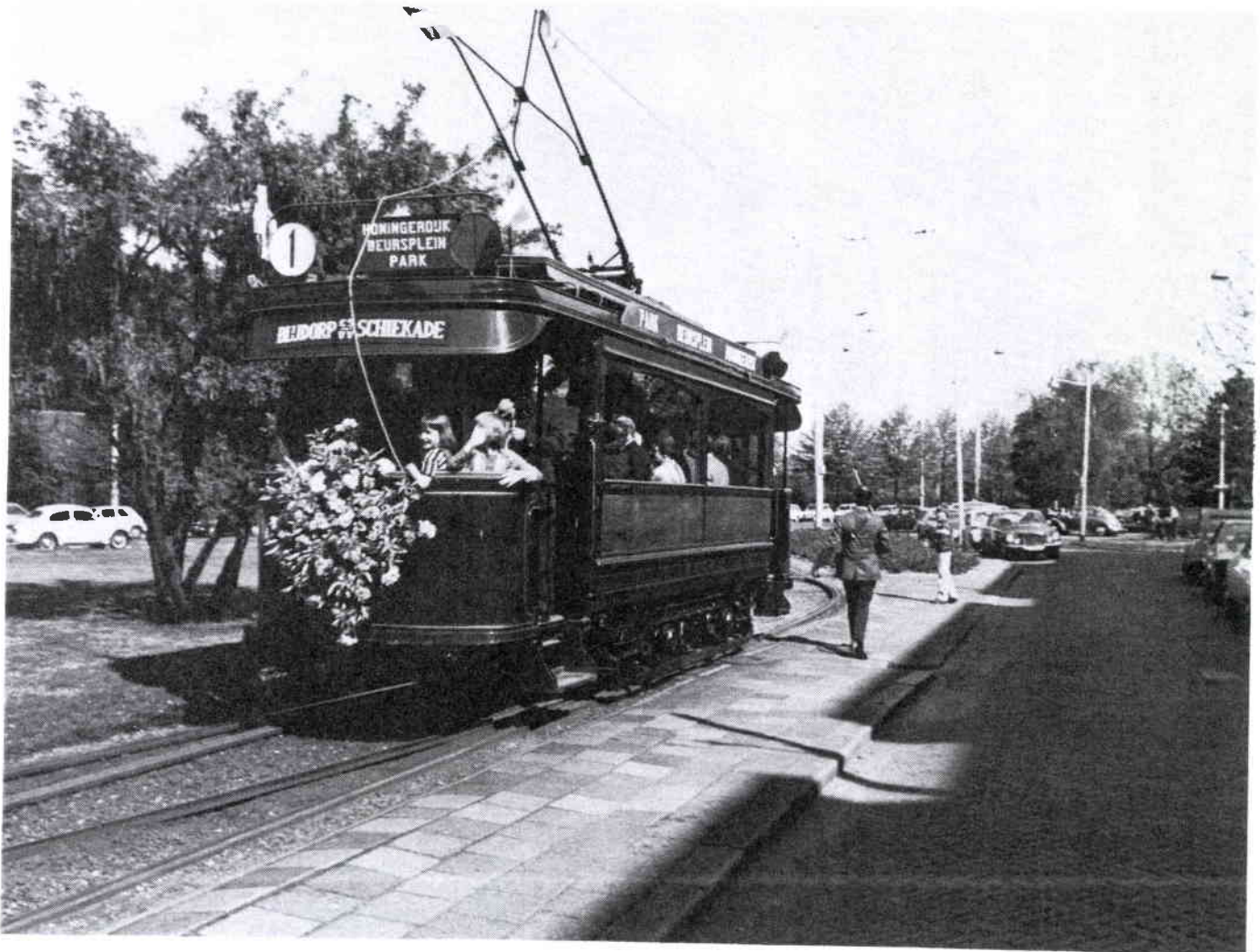
Op hemelvaartsdag werd het historische tramlintje naar Diergaarde Blijdorp feestelijk in gebruik gesteld.

(tijdens de schoolvakantie ook op woensdag) met historisch trammaterieel gereden op het traject Proveniërsingel, Stationsingel, Walenburgerweg, Bentincklaan, Diergaarde Blijdorp v.v. Hiertoe werd op de Proveniërsingel bij de Schiekade een speciale keerboog gelegd. De dienst werd uitgevoerd met de uit 1905 daterende elektrische motorrijtuigen nr. 1 en nr. 11 tegen de prijs van 25 cent per rit. Onder het motto '50 jaar RET' werd van half oktober tot half november in het Gemeente Archief een goed bezochte tentoonstelling gehouden.

Op zaterdag 15 oktober, de dag waarop de RET precies een halve eeuw bestond, werd het jubileum door personeel en publiek gezamenlijk gevierd met een 'open dag' op het RET-terrein aan de Kleiweg en in de tramremise Hillegersberg aan de Kootsekade. Deze groots opgezette manifestatie, mocht zich verheugen in ruim 30.000 bezoekers.

### Service aan reizend publiek

In januari werd de service aan het reizend publiek uitgebreid door de in gebruikstelling van een informatiepost in de hal



---

van het metrostation Zuidplein. De eind 1976 in gang gezette proef met een luidsprekende intercom (praatpaal) in de hal van het metrostation Centraal Station moest in de loop van het verslagjaar worden gestaakt.

Van deze installatie, via welke het publiek informatie kon inwinnen bij het personeel van de informatiepost op het Stationsplein, bleek zo veel misbruik te worden gemaakt (ongeveer 80 procent van de tot stand gebrachte verbindingen), dat voortzetting niet langer verantwoord werd geacht. Niettemin zal in 1978 een soortgelijke proef worden genomen met een praatpaal in de noordhal van het metrostation Beurs.

In een metrorijtuig en een tramrijtuig werden proeven genomen met het afroepen van stations- en haltenamen door middel van een cassetterecorder.

Dit bleek bij de reizigers zo goed in de smaak te vallen dat thans wordt overwogen alle metro- en tramrijtuigen van zo'n recorder te voorzien. Ook in de autobussen zal een proef met het afroepen van de haltes via geluidsbanden worden genomen.

In verband met de invoering van nieuwe zonenummers werd de informatie in de voertuigen, in de metrostations en op de halten aan deze gewijzigde situatie aangepast. Bij de tram werden op de Schindlerrijtuigen en de dubbelgelede rijtuigen aan de linkerzijde lijncijfers aangebracht. Helaas blijken deze, zich aan de buitenzijde van de wagens bevindende, cijferplaten veelvuldig te worden gestolen. Hetzelfde geldt voor de in de tram en bus aanwezige routeborden.

### **Agressie en vandalisme**

Voor het eerst worden agressie en vandalisme in het RET-jaarverslag onder een afzonderlijk hoofdje behandeld. Gedurende het verslagjaar namen agressie, vernieling, baldadigheden, plagerijen en zakkenrollerij dusdanige vormen aan, dat afzonderlijke signalering noodzakelijk wordt geacht.

Een en ander leidde in 1977 o.a. tot een hechtere samenspraak en samenwerking met de Rotterdamse gemeentepolitie en een intensivering van het aangiftebeleid. Uitgaande van de stelling dat het hier geen specifiek RET-probleem, maar een maatschappelijk vraagstuk betreft, wordt bestrijding van met name het vandalisme op het ogenblik, op initiatief van de RET, nader bestudeerd door een aantal gemeentelijke instellingen en diensten gezamenlijk. In 1977 werden de eerste stappen ondernomen om te komen tot het bezoeken van scholen in het kader van vernieling en baldadigheden. Dit leidde begin 1978 tot de aanstelling van een RET-schoolvoorlichter. Als preventieve maatregel werden van april tot eind mei op bepaalde uren de tramrijtuigen van lijn 2/12 bemand met een extra personeelslid in uniform, dit in verband met het toenemend vernielzuchtig gedrag van scholieren op deze lijn.

De RET-inzending op 'Jeugdland' stond speciaal in het teken van de vernielingen die door de jeugd dagelijks worden aangebracht aan wachtkamers,abri's en halteborden.

Alleen al in de metrorijtuigen en metrostations werd door het publiek in 1977 voor minstens f 50.000,— schade

aangericht. In vrijwel alle gevallen bleven de daders onbekend. Het totaalbedrag van de in 1977 door derden aan RET-eigendommen aangebrachte schade wordt geraamd op ten minste f 2 miljoen.

### **Gebouwen**

Een belangrijke verbouwing vond plaats in het hoofdkantoor aan de Kleiweg ten behoeve van de afdelingen Kas en Plaatsbewijzen en Afrekenbureau. Hierdoor werd de kaartverkoop dichter bij de ingang gebracht.

Het publiek komt nu niet meer in de kantoorgebouwen.

De verbouwing van de centrale werkplaats werd afgerond. Aan verscheidene kantoorruimten werden verbeteringen aangebracht en onderhoudswerkzaamheden verricht. Voorts vond nog een aantal kleinere verbouwingen plaats aan wachtkamers en dienst ruimten. De vervanging van glas door makrolon werd voortgezet. Talrijke vernielingen aan wachtkamers enabri's bezorgden de onderhoudsdienst veel extra werk.

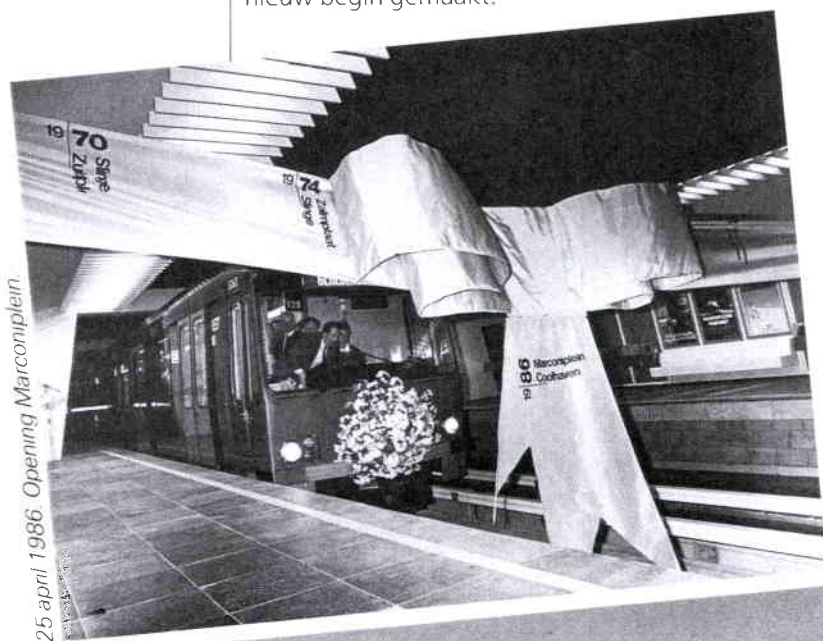
### **Controle op reizen zonder geldig plaatsbewijs.**

In 1977 werden door 73 controlebeambten in totaal 5.029.422 passagiers gecontroleerd op het bezit van een geldig plaatsbewijs. Van deze reizigers werden er 19.351 zonder geldig plaatsbewijs aangetroffen. Dat is plm. 0,38%. Van hen betaalden 4.645 ter plaatse het verhoogde tarief. Tegen 14.706 personen werd procesverbaal opgemaakt. In 5.500 gevallen werd dit procesverbaal ter verdere afdoening overgedragen aan de Officier van Justitie.

De ontwikkelingen van de afgelopen jaren in de omgeving van het bedrijf hebben ertoe geleid dat in 1986 belangrijke aanzetten zijn gegeven tot een strategisch plan voor de komende jaren. In dit strategisch plan voor de RET staat de optimalisering van het openbaar vervoer in de Rotterdamse regio centraal. Binnen de ter beschikking staande middelen streeft de RET er naar openbaar vervoer aan te bieden dat in termen van kwaliteit en comfort concurrerend is met andere middelen van vervoer, waaronder het particulier autogebruik.

In toenemende mate blijkt overigens dat de verdere ontwikkeling van openbaar vervoer een integrale benadering vraagt, waarin de verschillende vervoersoorten op elkaar worden afgestemd. Aanzet daartoe wordt gegeven in de nota 'Samenwerken aan bereikbaarheid', en het daaruit ontstane samenwerkingsverband tussen NS, streek- en stadsvervoerbedrijven.

Het jaar 1986 heeft een grote betekenis gehad voor de ontwikkeling van het openbaar vervoer in het Rotterdamse. Met de afronding van een aantal infrastructurele werken werd in feite ook weer een nieuw begin gemaakt.



25 april 1986. Opening Marconiplein

Hoogtepunt was voor de RET ongetwijfeld de voorlopige afronding van het metronet. Toen op 25 april 1986 mevrouw Smit-Kroes, minister van Verkeer en Waterstaat, het traject Coolhaven - Marconiplein officieel opende, kwam daarmee tevens een eind aan de metrobouw op Rotterdams grondgebied. Bij de opening gaf zij echter toestemming voor doortrekking van de metro naar Capelle aan den IJssel. De afronding van het

metronet werd nog een extra geaccentueerd door het symposium 'Rotterdam bouwt een metro'. De toezegging van de minister voor verdere uitbreiding betekent dat naast de optimalisering van het bestaande net door kwaliteitsverbetering en betere aansluitingen blijvend inspanningen gevraagd worden voor nieuwe ontwikkelingen in het lijnennet.

Met de doortrekking van lijn 3 naar het drinkwaterleidinggebied De Esch werd ook dit gebied ontsloten. Rond 1992 rekt men op ongeveer 5800 bewoners in dit gebied.

Het marketing- en exploitatiebeleid van de RET is er op gericht de attractiviteit van het openbaar vervoer te vergroten. In die zin is het verheugend te kunnen melden dat in het afgelopen jaar de uitbreiding van het lijnennet en de verbetering van de dienstverlening op verschillende punten ertoe hebben geleid dat de vervoersomvang in 1986 is toegenomen met 2%.

Een groot succes is de inzet van de VIC's geweest. Zowel uit de Rotterdamse als de landelijke evaluatie van dit project blijkt dat de beoogde effecten in belangrijke mate gerealiseerd zijn. Zo werd de informatie aan passagiers aanzienlijk verbeterd, namen het vandalisme en daarmee de gevoelens van onveiligheid bij passagiers merkbaar af en werd het, reeds zeer lage, percentage zwartrijden tot een minimum teruggebracht. De RET streeft er naar de dienstverlening door VIC's ook in de komende jaren te continueren.

Ook in het afgelopen jaar werden weer noodzakelijke verbeteringen in de exploitatie aangebracht. Naast de uitbreiding van het lijnennet werd op een aantal knelpunten de frequentie aangepast en werden aansluitmogelijkheden geoptimaliseerd.

De verkoop van plaatsbewijzen werd verder uitgebreid met enkele bijzondere kaartsoorten, zoals bijvoorbeeld marathonkaart en museum-dagkaart. De invoering van het urnetenkeltje per 1 april bleek een groot succes.

Het aantal mogelijkheden om een plaatsbewijs te verkrijgen werd, mede door de inzet van VIC's, aanzienlijk uitgebreid.

Voorts werd een aanzet gegeven tot formulering van een samenhangend en klantengericht verkoopbeleid.

## KWALITEITSPROGRAMMA VOOR HET MANAGEMENT

Onder het motto "Kwaliteit, de juiste lijn!" werden in 1988 veel activiteiten verricht. In het kader van de top-down-benadering zijn de directie, staf en leden van de Stuurgroep Kwaliteit naar een tweedaagse conferentie inzake het nastreven en handhaven van hoge kwaliteit in de dienstverlening geweest. Aansluitend hierop heeft een follow-up dag plaatsgevonden, waarbij, naast de eerder genoemde deelnemers, ook de leden van het Begeleidingsteam Reorganisatie en het dagelijks bestuur van de Medezeggenschapscommissie waren vertegenwoordigd. Onderwerpen op bovenstaande dagen waren ondermeer:

- wat is de rol van het management bij kwaliteitszorg (voorwaarden scheppend)?
- hoe kan kwaliteit gestalte krijgen binnen organisatorische eenheden?
- hoe is kwaliteit meetbaar te maken?
- wat is het verband tussen het organisatieveranderingsproces en kwaliteitszorg?
- wat is het RET-beleid inzake kwaliteit?
- hoe dient elke afdeling invulling te geven aan het RET-kwaliteitsbeleid?

## DIRECTIEBELEID INZAKE KWALITEIT

Kwaliteitszorg is voor het bedrijf een noodzaak om goed en gezond te kunnen functioneren. Kwaliteitszorg dient voor de RET uiteindelijk te leiden tot een nog betere beoordeling door de reizigers en daardoor tot een groter marktaandeel.

Daarnaast moet gericht werken aan kwaliteit leiden tot een betere werksfeer, een grotere doelmatigheid en meer duidelijkheid. Verder stelt de directie ondermeer dat vanuit de leiding van de RET (van hoog tot laag) kwaliteitszorg moet worden gestimuleerd.

Metingen moeten, zowel in- als extern, aangeven aan welke aspecten in eerste instantie moet worden gewerkt. Goede communicatie met de klanten is vereist, terwijl de klant-leverancierrelatie moet worden benadrukt en verbeterd. Bovendien zullen normen voor geleverde prestaties moeten worden opgesteld. In het verslagjaar is een aanzet gegeven om de beleidsuitgangspunten van de directie te vertalen in concrete acties.



## OPLEIDINGEN

In 1988 is bezien welke opleidingen inzake kwaliteit noodzakelijk zijn. Er is een aanzet gegeven om tot een opleidingsplan te komen. Bovendien werd een cursus ontwikkeld, gebaseerd op de KOAF (kwaliteit op alle fronten) - methodiek.

Werkgroep  
vakantie/  
verlofregeling



Naast de afdelingsgebonden projecten, waren er in 1992 ook een aantal RET-brede projecten. Het Project Sociale Veiligheid is zonder twijfel het meest omvangrijke en ingrijpende project voor het bedrijf zelf. De projecten 3M en Veiligheid sneltramtracés, om er maar een paar te noemen, zijn echter niet minder belangrijk.

## Project Sociale Veiligheid

De RET vervoert iedere dag ruim een half miljoen passagiers. Het aantal reizigers neemt nog steeds toe, maar in mindere mate dan het bedrijf hoopt. Dat wordt deels veroorzaakt door de steeds hoger wordende tarieven. Een andere belangrijke oorzaak is het toenemende gevoel van onveiligheid. Veel mensen voelen zich steeds onveiliger op straat, vooral 's avonds. Ook in het openbaar vervoer neemt dat gevoel van onveiligheid toe. Een triest dieptepunt vormde de steekpartij in november in een tram waarbij een controleur gewond raakte.

De roep om maatregelen kwam niet alleen vanuit het personeel, ook de klant en de gemeente vroegen met klem om maatregelen die de veiligheid kunnen waarborgen.

Om de neerwaartse spiraal te doorbreken heeft de RET, in samenwerking met de politie, een aantal maatregelen ontwikkeld om het openbaar vervoer weer veilig te maken. Deze maatregelen worden ondersteund door het ministerie van Verkeer & Waterstaat, dat hiervoor ook geld beschikbaar heeft gesteld.

De maatregelen bestaan uit het inzetten van meer toezichthoudend personeel in de voertuigen en op de stations, het plaatsen van noodintercoms en beveiligingscamera's op de metrostations en een nauwe samenwerking met de Rotterdamse politie in de vorm van OV-surveillanten die de kaartcontroleurs ondersteunen. Ter ondersteuning van de maatregelen wordt een interne en een externe voorlichtingscampagne ontwikkeld. Om een goed beeld te krijgen van de eventueel veranderende gevoelens van onveiligheid worden over de maatregelen en de effecten

ervan op grote schaal enquêtes gehouden. Alle maatregelen grijpen in elkaar. Het complete pakket moet reizigers en personeel een veiliger gevoel geven in bus, tram en metro.

## Veiligheid sneltramtracé

De RET, dS+V, de deelgemeente Alexander en de politie gaven in 1991 de aanzet om de gelijkvloerse sneltramkruisingen van de oost-westlijn meer te beveiligen.

Begin 1992 is in de deelgemeente Rotterdam-Alexander een voorlichtingscampagne gestart voor scholieren en ouders. De campagne is erop gericht deze doelgroepen bewust te maken van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de sneltram en ze beter te laten reageren op de waarschuwingssignalen. De campagne krijgt een jaarlijkse herhaling, die eventueel aan de hand van onderzoeksresultaten wordt bijgesteld.

Ook werd een aantal fysieke maatregelen genomen die tot doel hadden het zicht op de kruisingen te verbeteren. De meest omvangrijke maatregel was wel het verplaatsen van een reluishuis bij metrostation Alexander. De afdelingen Weg en Werken en Signalering en Telecommunicatie werkten drie maanden aan de voorbereiding om het 280 ton zware gebouw 100 meter te verplaatsten. In het oorspronkelijke plan zou het



Vroeger en nu .....





1905  
De eerste elektrische tram



1929  
Vierassers voorzien van stalen rijtuigbakken met middenbalkon



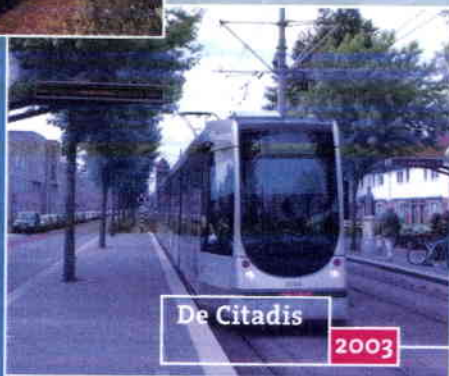
1949  
Komst van 35 nieuwe Allantramstellen



1965  
Komst van modern en dubbelgeleed materieel



1982  
Eerste serie nieuwe tramrijtuigen ZGT-6 wordt in gebruik genomen



2003  
De Citadis

Een reis door de tijd  
100 jaar tram