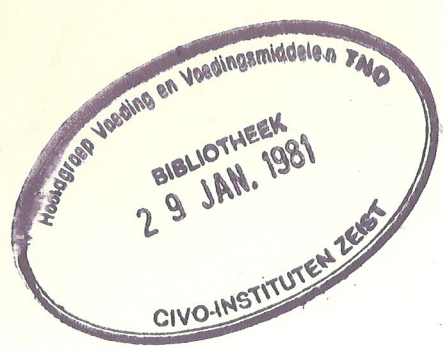


T 163

Financieel Jaarverslag TNO 1979



CIVO-INSTITUTEN TNO
VOEDINGSMIDDELEN - ZEIST

71 163



**Financieel Jaarverslag TNO
1979**

Inhoud

Inleiding 4

Gecombineerde balans 5

Toelichting op de gecombineerde balans 6

1. Duurzaam activa
2. Beleggingen
3. Magazijnvoorraden
4. Onderhanden werken
5. Vorderingen op opdrachtgevers
6. Overige vorderingen en vooruitbetalingen
7. Eigen vermogen
8. Duurzaam geïnvesteerd vermogen
9. Voorzieningen
10. Overige schulden

Financieringspositie 8

Financieringspositie van TNO in 1979 ten opzichte van 1975

Omlooptijd debiteuren en onderhanden werken

Gecombineerde staat van baten en lasten 11

Toelichting op de gecombineerde staat van baten en lasten 12

1. Subsidies
2. Bijdragen
3. Opbrengst opdrachten
4. Diverse baten en lasten
5. Personele lasten
6. Materiële lasten
7. Investerings

Geldstromen 16

Inkomende middelen en uitgaande lasten

Inkomende middelen en verdelingen van middelen naar

NABS-hoofdstukken

Grafiek. Geïndexeerd verloop belangrijkste activa- en passivaposten 18

Grafiek. Geïndexeerd verloop belangrijkste posten 19

Inleiding

In 1979 stegen de middelen met 5,9% ten opzichte van 1978.

Onder de middelen worden verstaan:

- overheidssubsidies
- bijdragen van Rijk en Derden
- opbrengst uit opdrachten van Rijk en Derden
- diverse baten en lasten

Het basissubsidie steeg dit jaar met 3,3%; het stimulerings-subsidie met 3,5%; het subsidie beleidsruimte (dat door de Minister van Wetenschapsbeleid verstrekt wordt ten behoeve van speciale projecten met 2% en de overige subsidies (doelsubsidies) met 62%. Deze laatste hoge stijging is voornamelijk veroorzaakt door een subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken aan het Medisch Biologisch Laboratorium TNO ten bedrage van f 3,3 mln. in 1979 tegenover f 1,7 mln. in 1978.

De bijdragen vertonen een aanzienlijke stijging ten opzichte van 1978 van 13,8%, terwijl de opbrengst uit opdrachten steeg met 7,6%.

De diverse baten en lasten stegen in 1979 met 33,9% ten opzichte van 1978. De stijging van de belangrijkste posten staat vermeld op pagina 13.

De stijging van de personele lasten bedroeg in 1979 4,9% waarvan 4,6% veroorzaakt werd door toename van de salarissen en de omslag sociale lasten.

Dit laatste percentage is als volgt samengesteld:

-salarismaatregelen	+ 3,4
-periodieke verhogingen	+ 2
-toename effectieve personeelsbezetting	+ 0,3
-wijziging gemiddeld salaris en overige oorzaken	- 1,1

Evenals in voorgaande jaren is in 1979 het personeelsbestand nauwelijks uitgebreid (gemiddeld effectief met 12,3 man) tengevolge van terughoudendheid bij het vervullen van vacatures. De gemiddelde effectieve personeelssterkte nam van 4625,7 in 1975 toe tot 4785,5 in 1979.

De materiële lasten, verstrekte subsidies en investeringen tezamen stegen evenals de personele lasten met 4,9%. Hoewel het basissubsidie slechts met 3,3% toenam, kon de grotere lastenstijging worden opgevangen door de reeds genoemde aanzienlijke stijging van de bijdragen en opdrachten. De staat van baten en lasten laat dan ook in 1979 een overschot zien van ruim f 4,7 mln., waarvan f 2,8 mln. aan de bestemmingsreserves en f 1,9 mln. aan de algemene reserve zijn toegevoegd. (De toevoeging aan de bestemmingsreserve voor conjunctuurrisico ad afgerond f 1,6 mln. is verantwoord onder de materiële lasten). Onderstaande tabel verschaft een globaal beeld van de wijzigingen van de belangrijkste middelen en lasten.

Tenslotte zij in deze inleiding vermeld dat de, in dit verslag gepresenteerde cijfers nog niet door de accountants zijn gecontroleerd; zij dragen dan ook een voorlopig karakter.

Bedragen in miljoenen guldens	1979	1978	stijging/daling in:	
			geld	%
Middelen				
overheidssubsidies	272,4	261,9	10,5	4,0
bijdragen	39,5	34,7	4,8	13,8
opbrengst opdrachten	131,4	122,1	9,3	7,6
Lasten				
personele lasten	334,7	318,9	15,8	4,9
materiële lasten	81,5	74,9	6,6	8,8
investeringen uit lopende exploitatie	24,0	26,4	- 2,4	- 9,1
Saldo	4,7	2,8	1,9	67,9

Gecombineerde balans van de Organisatie TNO per 31 december 1979

(niet gecontroleerd)

Combinatie organisatie TNO

<i>Bedragen in duizenden guldens</i>	1979	1978
Activa		
<i>Duurzame activa 1¹</i>		
aanschaffingsprijs	545 732	531 642
afschrijvingen	189 549	175 711
	356 183	355 931
<i>Beleggingen 2</i>	20 930	17 621
<i>Viottende middelen</i>		
magazijnvoorraden 3	3 188	2 810
onderhanden werken 4	36 948	29 097
vorderingen op opdrachtgevers 5	46 771	38 213
overige vorderingen en vooruitbetalingen 6	29 716	28 579
voorfinanciering kapitaaldienst	—	3 939
te vorderen subsidies	6 209	3 269
liquide middelen	17 764	19 101
	140 596	125 008
Totaal	517 709	498 560
Passiva		
<i>Eigen vermogen 7</i>		
algemene reserve	31 500	29 620
bestemmingsreserves	31 171	26 745
	62 671	56 365
<i>Duurzaam geïnvesteerd vermogen 8</i>	356 183	355 931
<i>Voorzieningen 9</i>	22 822	19 550
<i>Viottende schulden 10</i>		
nog te besteden subsidie kapitaaldienst	1 305	—
verplichtingen inzake duurzame activa	15 210	11 071
crediteuren	27 184	25 591
overige schulden en vooruitontvangen bedragen	32 334	30 052
	76 033	66 714
Totaal	517 709	498 560

¹ De cursieve cijfers verwijzen naar de toelichtende tekst op pagina 6 en 7

Toelichting op de gecombineerde balans van de Organisatie TNO per 31 december 1979

1. Duurzame activa

<i>Bedragen in duizenden guldens</i>	1.1.79 aanschaf- fings- waarde	bij (= geac- tiveerd)	af-/over- boekingen in 1979	31.12.79 aanschaf- fings- waarde	afschrij- ving	31.12.79 boek- waarde
gebouwen en terreinen	332 282	13 098	– 373	345.007	100 206	244 801
gebouwen in aanbouw	13 713	8 507	– 13 632 ¹	8 588	—	8 588
apparaten, overige investeringen en vervoermiddelen	185 647	19 867	– 13 377	192 137	89 343	102 794
Totaal	531 642	41 472	– 27 382	545 732	189 549	356 183²

De mutaties welke in 1979 plaats vonden zijn in bovenstaande tabel weergegeven.

¹ Dit is de waarde van de gebouwen die in 1979 aan TNO zijn overgedragen, alsmede de uit de kapitaaldienst gefinancierde apparatuur.

² De verzekerde waarde in miljoenen guldens per 31 december 1979 van deze duurzame activa bedroeg voor:

gebouwen en gebouwen in aanbouw	639
apparaten en overige inventaris	234

Totaal verzekerd voor **873**

Onder gebouwen zijn – ongeacht de vraag naar het eigendomsrecht – mede de bij TNO in gebruik zijnde gebouwen opgenomen, welke op Rijksground werden gebouwd.

De jaarlijkse afschrijving bedraagt overwegend 2½% voor gebouwen, 33⅓% voor vervoermiddelen en 10% voor apparaten en inventaris. De onder apparatuur begrepen computers worden echter met 20% per jaar afgeschreven. Uiteraard wordt op grond en gebouwen in aanbouw niet afgeschreven.

In bovengenoemde cijfers is tevens de gereactiveerde apparatuur boven f 5 000,- per apparaat begrepen. Ingevolge een nieuwe richtlijn is reeds geheel afgeschreven apparatuur, die nog in gebruik blijkt te zijn, opnieuw geactiveerd. De waarde hiervan – welke derhalve in de aanschaffingsprijs én in de afschrijvingen is begrepen – bedraagt f 6 169 000.

2. Beleggingen

De beleggingen betreffen de door bemiddeling van de Stichting Centraal Pensioenfonds TNO belegde middelen inzake de voorziening wegens invaliditeit en zijn gedaan in leningen op schuldbekentenis, obligaties en deposito's, welke echter niet zijn afgezonderd van de beleggingen van het Pensioenfonds TNO. Het gewogen gemiddelde rendement op deze beleggingen bedraagt over 1979 circa 9%.

Bedragen in guldens

Per 31 december 1978 was belegd:	17 621 000
gestort over 1979 ten laste van omslagregeling	
personele kosten	1 600 000
interest lopend boekjaar	1 709 000
Totaal beleggingen per 31 december 1979:	20 930 000

3. Magazijnvoorraden

De maximaal tegen kostprijs gewaardeerde voorraden betreffen hoofdzakelijk chemicaliën, bedrijfs(laboratorium-) benodigdheden, hulpstoffen etc.

4. Onderhanden werken

Dit geeft de waarde aan van reeds verricht onderzoek ten behoeve van ontvangen opdrachten. Het is gewaardeerd tegen kostprijs of eventueel tegen lagere opbrengstwaarde. Het gefactureerde deel van deze ontvangen opdrachten is vermeld onder punt 5 'vorderingen op opdrachtgevers'.

5. Vorderingen op opdrachtgevers

Bedragen in guldens

Het nominale bedrag van deze vorderingen beloopt:	47 539 000
Af: Noodzakelijk geachte voorziening voor oninbaarheid	768 000
Totaal netto-vorderingen:	46 771 000

6. Overige vorderingen en vooruitbetalingen

Deze post is als volgt samengesteld:

Bedragen in guldens

nog te ontvangen – inmiddels toegezegde – bijdragen (50% van f 38 677 000; in 1978: 48%)	19 303 000
te vorderen BTW	1 532 000
verstekte leningen en voorschotten	1 451 000
vooruitbetalingen (abonnementen en verzekeringen)	1 753 000
diversen	5 677 000
	29 716 000

7. Eigen vermogen

Hieronder worden de algemene reserve en de bestemmingsreserves begrepen. De algemene reserve bedraagt thans f 31 500 000 en is in de loop der jaren ontstaan doordat de gunstige eindsaldi de nadelige overtroffen.

Bestemmingsreserves worden gevormd op grond van:

1. bestuursbesluiten van de betreffende organisatie;
2. algemene richtlijnen.

De bestemmingsreserves op grond van bestuursbesluiten – welke in hoofdzaak voorgenomen investeringen betreffen – bedroegen

Bedragen in guldens

stand ultimo 1978		13 200 000
toegevoegd in 1979	9 638 000	
onttrokken in 1979	5 962 000	
per saldo toegevoegd		3 676 000
Stand ultimo 1979		16 876 000

Bestemmingsreserves op grond van algemene richtlijnen betreffen conjunctuur-, sociale- en bedrijfsrisico's.

Per 31 december 1979 bedroegen deze reserves:

Bedragen in guldens

stand ultimo 1978		13 545 000
toegevoegd in 1979	1 583 000	
onttrokken in 1979	833 000	
per saldo toegevoegd		750 000
Stand ultimo 1979		14 295 000

8. Duurzaam geïnvesteerd vermogen

Het duurzaam geïnvesteerd vermogen is per definitie gelijk aan de boekwaarde van de duurzame activa omdat de werkelijke investeringen ten laste van de exploitatierekening worden gebracht.

9. Voorzieningen

Deze betreffen de aangegane verplichtingen uit hoofde van:

Bedragen in guldens

invaliditeit	20 930 000
groot onderhoud	1 892 000
	22 822 000

10. Overige schulden

Deze bestaan onder meer uit

Bedragen in guldens

af te dragen LB en sociale premies	7 330 000
af te dragen aan Stichting Centraal Pensioenfonds TNO	1 076 000
af te dragen sociale lasten aan GAK	5 400 000
vooruit ontvangen van opdrachtgevers voorzover nog geen onderzoek is verricht	4 846 000
verschuldigde OB (= omzetbelasting)	2 010 000
nog niet verwerkte bijdragen en stimuleringsubsidie	2 710 000
verplichtingen inzake onderzoekingen	1 143 000
verplichtingen groot onderhoud	1 892 000
omslagregeling personeelskosten	1 850 000

Financieringspositie

De financieringspositie geeft aan in welke mate TNO in staat is de vastgelegde middelen (= het werkkapitaal) te financieren met dat deel van het eigen vermogen, dat niet op korte termijn behoeft te worden aangesproken.

Het werkkapitaal bestaat uit de op de balans vermelde vlottende middelen verminderd met de vlottende schulden, waarbij echter een tweetal normen – één voor liquide middelen en één voor de verplichtingen inzake duurzame activa – zijn aangehouden.

Voor de liquide middelen – inclusief de te vorderen subsidie – is de norm gesteld op $\frac{1}{8}$ van die inkomsten, die geen betrekking hebben op het subsidie. Hierbij worden de inkomsten uit opdrachten nog verhoogd met de directe kosten!

Voor de verplichtingen inzake duurzame activa is aangenomen, dat $\frac{1}{3}$ deel van de in het afgelopen jaar verantwoorde investeringen (exclusief in eigen beheer vervaardigde –) op elk moment als vaste kern in bestelling zijn.

Bij de berekening van het werkkapitaal is het reeds bestede- dan wel het nog te besteden subsidie van de kapitaaldienst buiten beschouwing gelaten.

Het aldus berekende werkkapitaal beloopt ultimo 1979 f 60 685 000.

Van het eigen vermogen kunnen op grond van bestuursbesluiten gevormde bestemmingsreserves *niet* voor andere financieringsdoeleinden worden aangewend, doordat zij op korte termijn kunnen worden gerealiseerd (dus in feite in liquide vorm aanwezig dienen te zijn).

Beschikbaar voor financiering van het werkkapitaal blijven de algemene reserve ad f 31 500 000 en de bestemmingsreserves voor conjunctuur-, bedrijfs- en sociale risico's ad f 14 295 000, totaal f 45 795 000.

Het *vermogenstekort* per 31 december 1979 bedraagt derhalve f 14 890 000.

Over de afgelopen vijf jaar gaf de financieringspositie per 31 december het volgende beeld:

Bedragen in duizenden guldens

ultimo van het jaar	werk- kapitaal	beschik- baar deel van het eigen vermogen	saldo- overschot	saldo- tekort
1979	60 685	45 795	—	14 890
1978	46 238	43 415	—	2 823
1977	51 668	41 771	—	9 897
1976	47 040	42 286	—	4 754
1975	38 578	42 232	3 654	—

Geconstateerd kan worden dat de financieringspositie in vijf jaar met f 18½ mln. verslechterde.

Grafisch is dit uitgebeeld op pagina 9.

Verder kan worden opgemerkt dat de verbetering ultimo 1978 slechts tijdelijk was, daar deze werd veroorzaakt door enkele grote incidentele schulden.

De verslechtering van de financieringspositie ultimo 1979 ten opzichte van ultimo 1978 is voornamelijk toe te schrijven aan de stijging van:

Bedragen in duizenden guldens

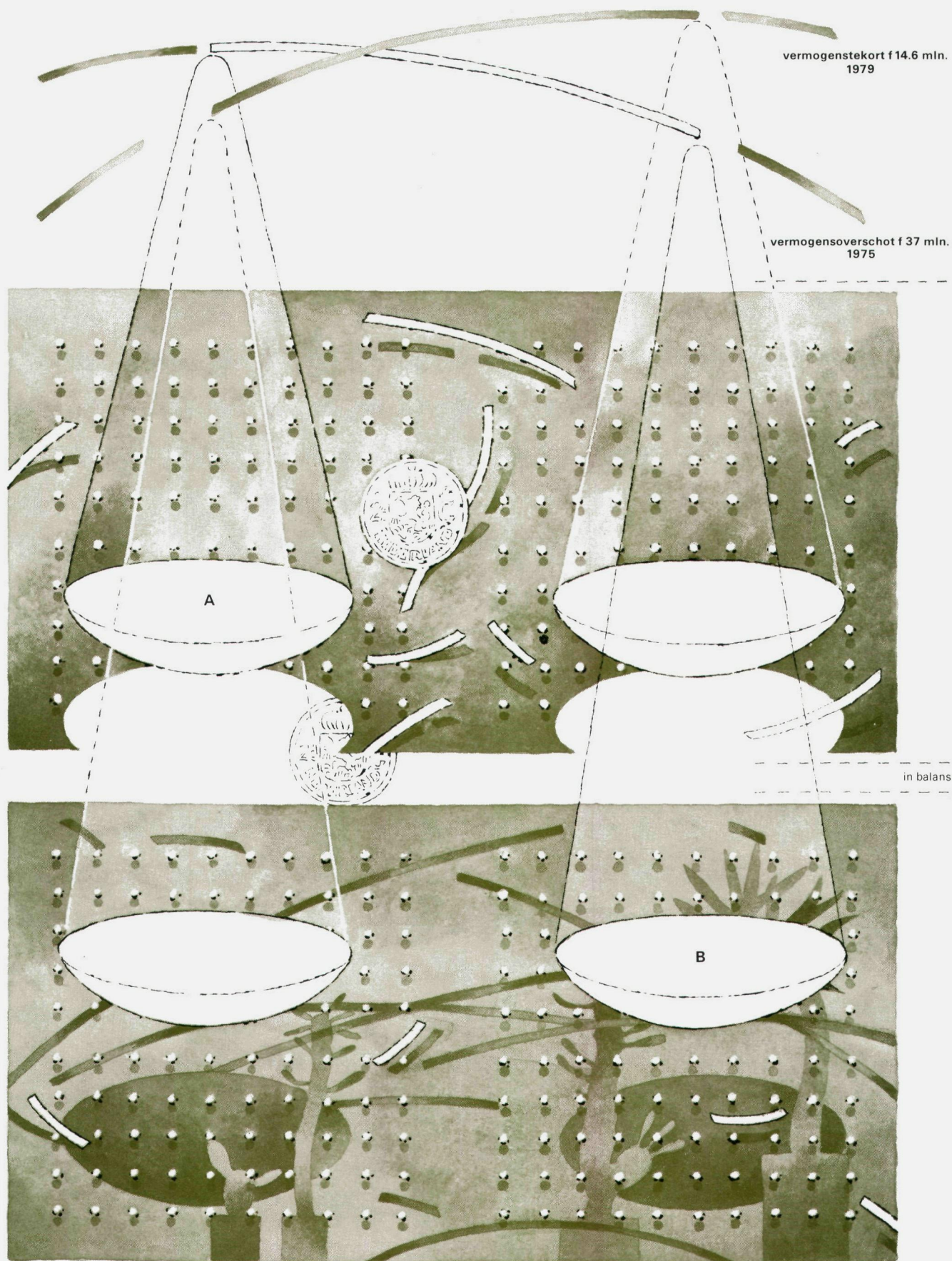
	1979	1978	stijging
onderhanden werken	36 948	29 097	7 851
vorderingen op opdrachtgevers	46 771	38 213	8 558
de nog te ontvangen bijdragen	19 303	17 099	2 204
	103 022	84 409	18 613

De onderhanden werken en de vorderingen op opdrachtgevers bedragen in totaal f 83 719 000 hetgeen 53,7% van de bruto-opbrengst uit opdrachten bedraagt. Dit betekent dat tussen het tijdstip van aanvang van de werkzaamheden en de betaling van de factuur gemiddeld 6,4 maanden verlopen.

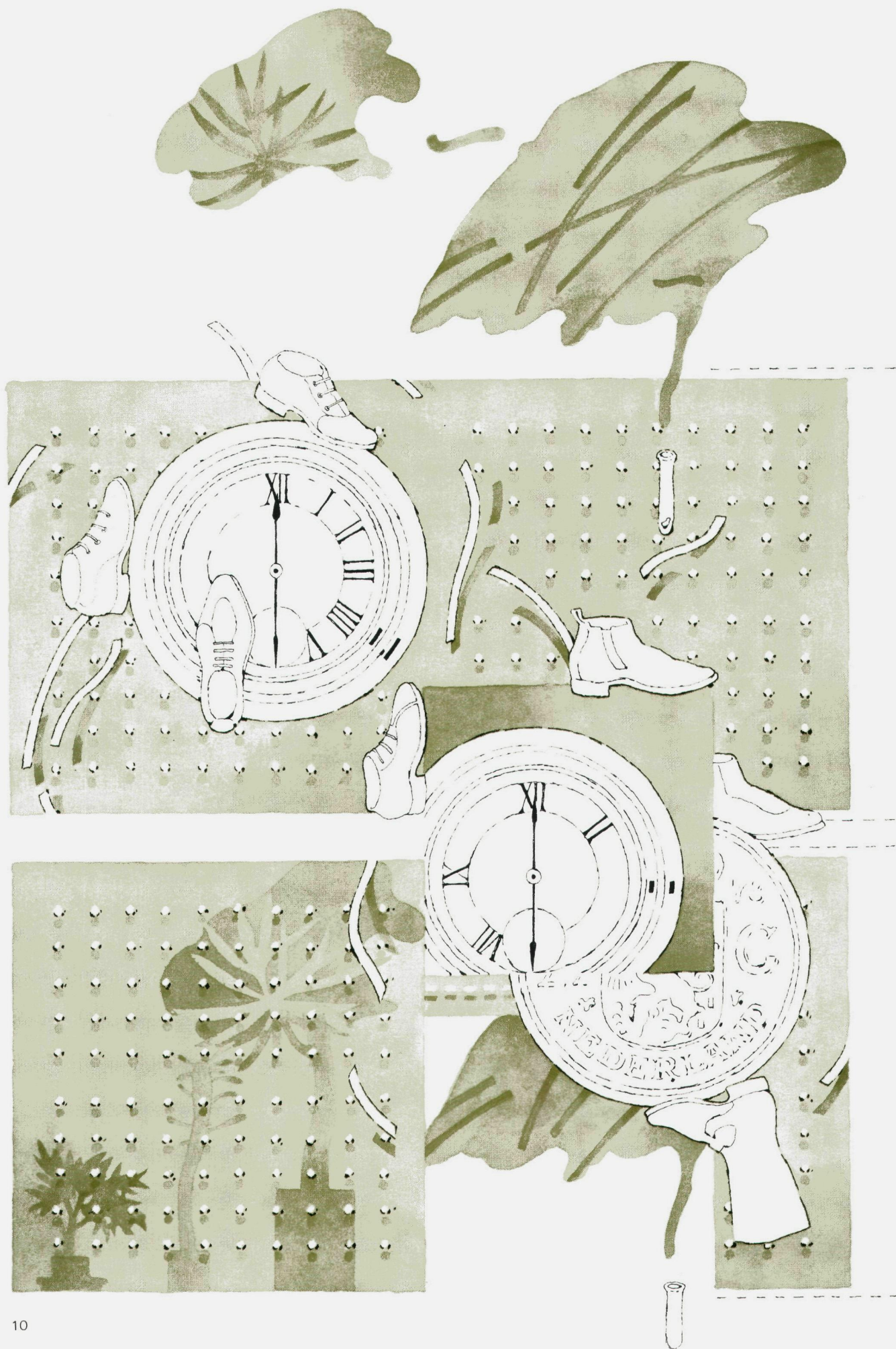
Ultimo 1978 en 1977 bedroeg deze termijn (= de zgn. 'omlooptijd') respectievelijk 5,6 en 5,9 maanden. Zie grafische uitbeelding op pagina 10.

Naar verbetering van de financieringspositie wordt gestreefd onder meer door:

opnemen van stringenter betalingsvoorwaarden (vooral betaling van voorschotten);
snellere facturering;
snellere inning.



A = werkkapitaal
B = eigen vermogen



Gecombineerde staat van baten en lasten van de Organisatie TNO over 1979

(niet gecontroleerd)

Combinatie organisatie TNO

<i>Bedragen in duizenden guldens</i>	1979	1978
Baten 1		
basissubsidie	248087	240074
stimuleringsubsidie	12044	11632
subsidie beleidsruimte	7313	7168
overige subsidies	4926	3041
	272370	261915
bijdragen 2	39510	34702
opbrengst opdrachten 3	131364	122055
diverse baten en lasten 4	7251	5417
tegenwaarde in eigen beheer vervaardigde activa	932	6032
overlopende bijdragen en stimuleringsubsidie	361	- 1270
Totaal	451788	428851
Lasten		
personele lasten 5	334696	318930
materiële lasten 6	81540	74916
verstrekte subsidies	6824	5728
investeringen 7	24507	26806
kapitaaldienstsubsidie	- 500	- 370
	24007	26436
Totaal	447067	426010
bruto overschot (= baten - lasten)	4721	2841
per saldo toegevoegd aan bestemmingsreserves	- 2843	- 3312
toegevoegd/onttrokken aan algemene reserves	+ 1878	- 471

De cursieve cijfers verwijzen naar de toelichting op de volgende pagina's

Toelichting op de gecombineerde staat van baten en lasten van de Organisatie TNO over 1979

- De bedragen in deze toelichting genoemd zijn weergegeven in duizenden guldens.
- De 5-jaren reeksen van de belangrijkste posten zijn in de grafieken op pagina 18 en 19 weergegeven.
- De daarbij gebruikte indexcijfers gaan uit van 1975 als basis = 100.

1. Subsidies

Deze zijn als volgt over de laatste vijf jaar weer te geven:

jaar	basissubsidie		overige subsidies		totaal subsidies		inflatie-index
	bedrag	index	bedrag	index	bedrag	index	
1979	236980 ¹	121	24283	219	261263 ¹	126	126
1978	228768 ¹	117	22477	203	251245 ¹	122	121
1977	219227 ¹	112	19354	175	238581 ¹	116	116
1976	205949	105	15132	137	221081	107	109
1975	195486	100	11066	100	206552	100	100

¹ Excl. LEOK (1977-11107; 1978-10670; 1977-10164)

2. Bijdragen

Deze bijdragen zijn afkomstig van:

	1979	1978
het Rijk	14936	11613
derden binnenland	21397	19324
derden buitenland	130	284
internationale organisaties	3047	3481
	39510	34702

In de afgelopen vijf jaar zijn de bijdragen sterk toegenomen, zoals uit onderstaande tabel blijkt:

		index
1979	39510	186
1978	34702	163
1977	32693	154
1976	26333	124
1975	21297	100

3. Opbrengst opdrachten

De opbrengst opdrachten inclusief de directe kosten, waarbij de onderlinge opdrachten zijn geëlimineerd, kan als volgt worden verdeeld:

	1979	1978
het Rijk	69745	62858
derden	86030	77990
	155775	140848
Af: directe kosten	24411	18793
	131364	122055

De opbrengst opdrachten (waarbij de onderlinge opdrachten zijn geëlimineerd) geeft over de afgelopen vijf jaar het volgende verloop te zien:

		index
1979	131364	151
1978	122055	140
1977	106617	122
1976	99738	114
1975	87120	100

Aangezien met betrekking tot de verantwoording van de inkomsten uit bijdragen en opdrachten in het verleden niet altijd een zelfde gedragslijn is gevolgd, zijn in onderstaande tabel de bijdragen en opbrengsten uit opdrachten gecombineerd:

		index
1979	170874	158
1978	156757	145
1977	139310	128
1976	126071	116
1975	108417	100

4. Diverse baten en lasten

De belangrijkste posten hiervan zijn:	1979	1978
inkomsten uit licenties en octrooien, verkoop van publikaties, service- abonnementen etc.	2 144	2 270
ontvangen interesten	1 069	850
opbrengst verkochte activa	418	257
vergoedingen inzake cursussen	329	180
huur gebouwen	1 152	796

Het verloop van deze 'diverse baten en lasten' over de laatste vijf jaar is als volgt:

		index
1979	7 251	141
1978	5 417	105
1977	4 300	84
1976	4 716	92
1975	5 139 ¹	100

¹ In 1975 is geen gecombineerde staat van baten en lasten voor totaal TNO gepubliceerd, derhalve is het bedrag ad 5 139 000 zo exact mogelijk berekend.

5. Personele lasten

De samenstelling van deze lasten is:	1979	1978
salarissen, incl. overwerk, toelagen, etc.	209 608	200 260
omslagregeling sociale lasten	109 012	104 140
	318 620 ¹	304 400 ¹
overige personele lasten	5 639	4 811
uitzendburo's en personeel in dienst van derden	10 540	8 614
gedetacheerden min. van defensie	8 235	8 026
doorbelaste salarissen en restitutie i.v.m. langdurige ziekten	- 8 338	- 6 921
	334 696	318 930

¹ Incl. LEOK

In links onderstaande tabel treft u een overzicht aan van de salarissen incl. omslagregeling per gemiddeld effectieve medewerker over de laatste vijf jaar. Om deze vergelijking mogelijk te maken is over de jaren 1977 t/m 1979 het LEOK buiten beschouwing gelaten. Dit onderdeel is immers per 1 januari 1977 in de Rijksverdedigingsorganisatie opgenomen.

jaar	sal. + soc. ln. x f 1 000	eff. medew. gemiddeld	gem. sal. + soc. ln. p. medew.	index	index CBS ¹
1979	318 283	4 785,4	66 511	131	127
1978	303 813	4 773,1	63 651	126	123
1977	284 110	4 765,6	59 617	112	116
1976	260 342	4 750,2	54 807	108	109
1975	234 536	4 625,7	50 702	100	106

¹ Deze loonindex van het Centraal Bureau voor de Statistiek betreft de salarissen inclusief vakantietoelagen, sociale lasten etc. voor de Overheid-totaal (week-/maandlonen)

6. Materiële lasten

Deze lasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	1979	1978
lasten van algemene aard,		
administratie en documentatie	18847	17089
huisvestingskosten	21865	19431
overige kosten verband houdende met onderzoeken	27016	23933
direkte kosten t.b.v. uit basissubsidie betaalde werkzaamheden	11185	11036
aanschaffingen apparatuur beneden f 1000	728	749
voorziening groot onderhoud	5292	4625
interne verrekeningen	- 3393	- 1947
	<u>81540</u>	<u>74916</u>

Over de laatste vijf jaar is het verloop van de materiële lasten:

		index
1979	81540	150
1978	74916	138
1977	68316	126
1976	61683	113
1975	54410 ¹	100

Zoals reeds eerder vermeld is in 1975 de staat van baten en lasten niet gecombineerd en derhalve is het vermelde bedrag ad f 54410000 zo exact mogelijk berekend.

7. Investerings

De uitbreiding en vervanging van de duurzame activa betreffen in:

	1979	1978
gebouwen	1 364	1 159
gebouwen in aanbouw	190	—
apparatuur, inventaris en vervoer- middelen	22 953	25 647
	24 507	26 806

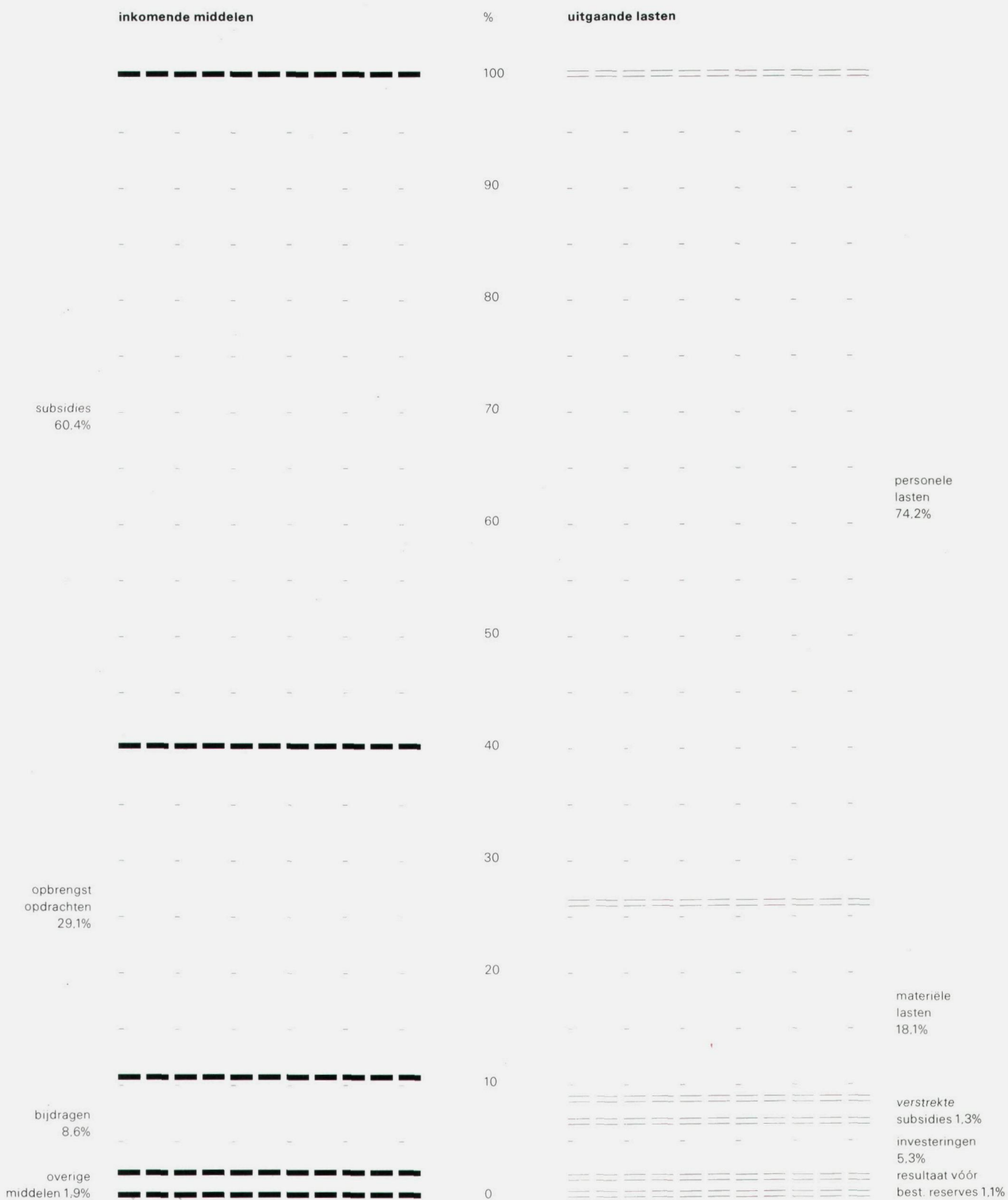
Onderstaande tabel geeft investeringen welke bij derden zijn aangeschaft of besteld:

		index		index	prijs- index
1979	23 600	110	22 092	103	118
1978	20 885	98	20 179	94	114
1977	23 229	109	21 676	101	111
1976	18 412	86	18 412	86	107
1975	21 378	100	21 378	100	100

(De tweede rij met bedragen en bijbehorende indexcijfers betreft aanschaffingen bij derden exclusief LEOK.)

De laatste kolom met percentages geven de 'indexcijfers producentenprijzen voor investeringsgoederen' weer, zoals door het CBS verstrekt.

Inkomende middelen en uitgaande lasten



Inkomende middelen en verdelingen van middelen naar NABS-hoofdstukken

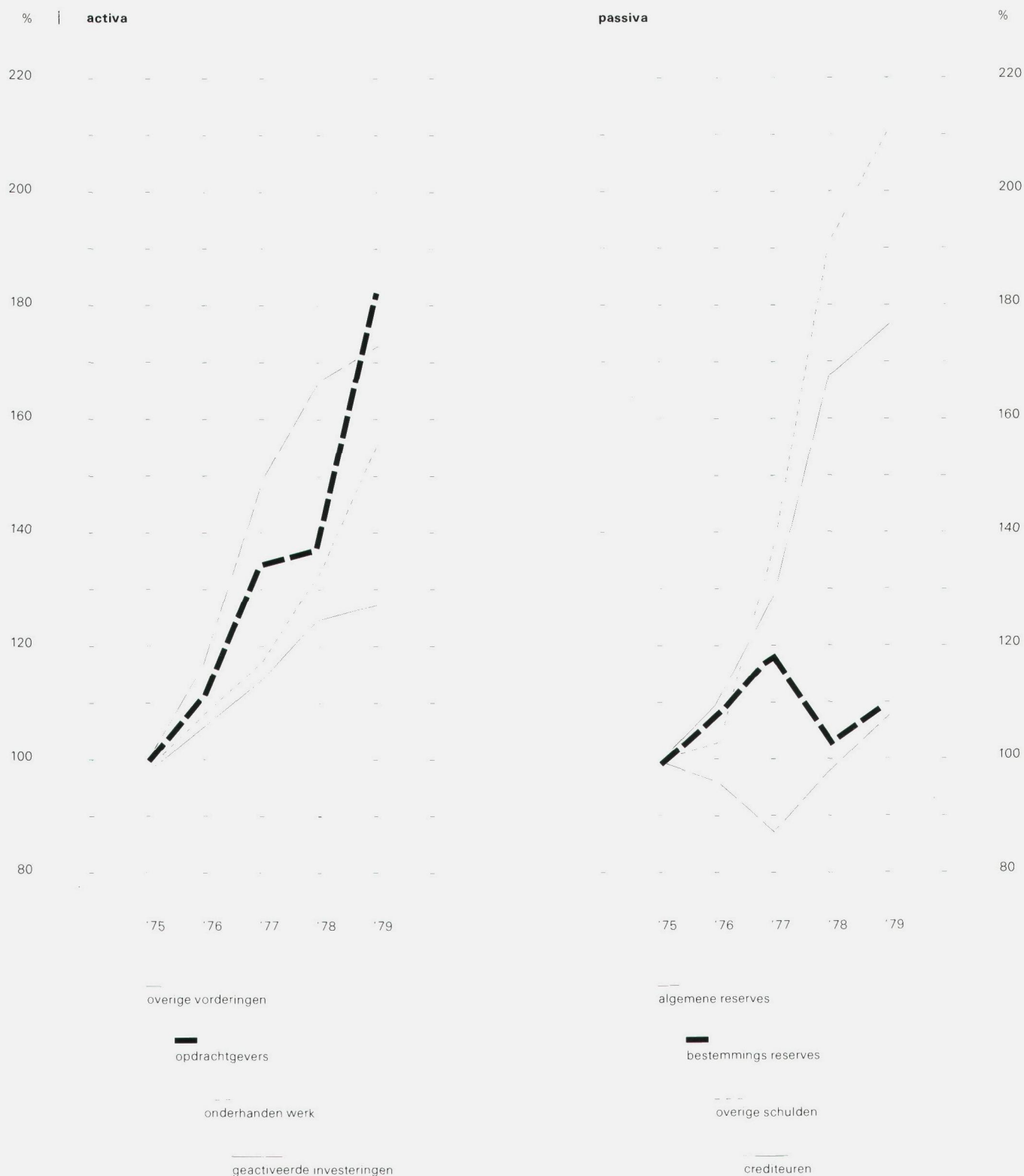
De NABS (Nomenclature pour l'Analyse et la comparaison des programmes et Budgets Scientifiques) is een indeling, gemaakt om onderlinge vergelijkingen van (overheids-) uitgaven voor R & D (Research and Development) tussen de verschillende landen van de EEG mogelijk te maken.



Grafiek

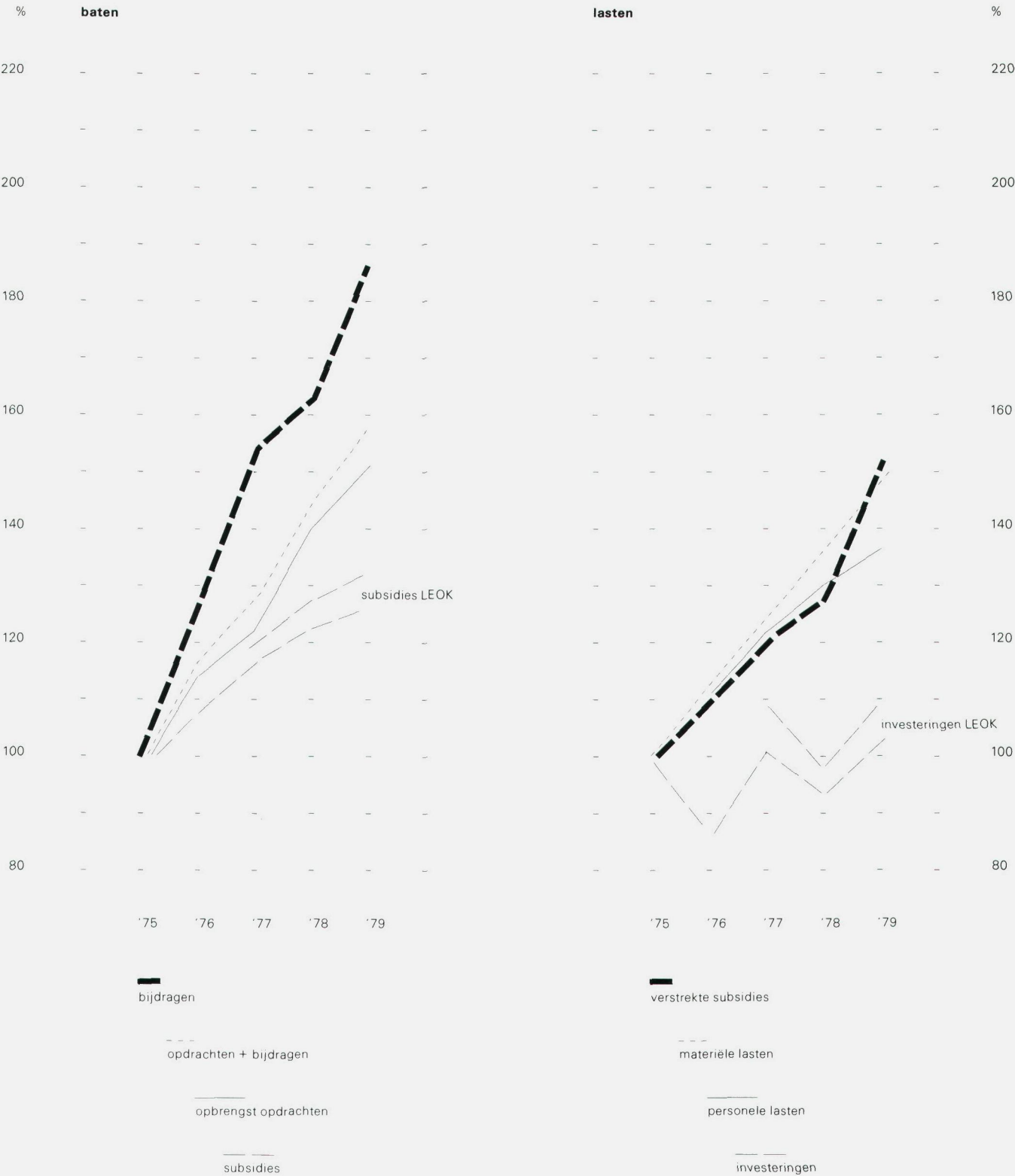
Geïndexeerd verloop belangrijkste activa- en passivaposten van de gecombineerde balansen per 31 december van de jaren 1975 t/m 1979

1975 = 100



Grafiek
Geïndexeerd verloop belangrijkste posten van de staat van baten
en lasten over de jaren 1975 t/m 1979

1975 = 100



Samenstelling

Centrale administratie TNO

Vormgeving

Margriet Blom en Guus Ros, BRS

Illustraties

Angela de Vrede

Basisontwerp grafieken

Jan Boterman

Zetwerk

Kleij zetterijen

Druk

Van Gorcum & Comp bv

Coördinatie

Stafafdeling In- en Externe Communicatie TNO