

## Proces- of einddoelplanning: praktisch gezien lood om oud ijzer

**In dit artikel worden de planningsvormen einddoelplanning en procesplanning in hun theoretische uitgangspunten en in hun praktische toepassing vergeleken. De directe aanleiding hiertoe is het artikel van Buiting over procesplanning in het februari- nummer van dit tijdschrift, waarin einddoelplanning als achterhaald wordt afgeschilderd. Belangrijker is echter de discussie die al geruime tijd nationaal en internationaal speelt over de voor de bosbouwsector meest geschikte planningsvorm voor de strategische planning. De lange termijn en de vele onzekerheden die deze sector kenmerken, stellen namelijk nogal wat eisen aan de strategische planning. In dit artikel wordt beargumenteerd dat procesplanning en einddoelplanning in hun theoretische uitersten weliswaar verschillen, maar in hun praktische uitwerking naar elkaar tenderen. De kern van de zaak is dus niet zozeer het doen van een keuze uit deze vormen van planning, maar meer het zodanig toepassen van de gekozen vorm dat recht gedaan wordt aan de eisen aan een doelgerichte en efficiënte bosbeheersplanning.**

Binnen de bosbouwsector is al geruime tijd een discussie gaande over het functioneren van de strategische planning in bosbeherende organisaties. In de huidige beheersplanningspraktijk wordt voor de strategische planning veelal uitgegaan van de planningsvorm "einddoelplanning". Deze vorm van planning staat echter ter discussie. De belangrijkste discussiepunten zijn daarbij:

- einddoelplanning zou niet doelgericht zijn. Doordat de onzekerheden over bijvoorbeeld de toekomstige vraag te groot zijn, is het niet zinvol lange-termijn-doelen vast te stellen;
- einddoelplanning zou inefficiënt zijn, omdat ze onnodig gedetailleerd is en te ver in de tijd plant.

Buiting (1992) stelt in reactie hierop voor om de strategische planning niet langer via einddoelplanning, maar via procesplanning gestalte te geven. Hij staat in zijn kritiek op de gangbare methode van strategische planning niet alleen. Ook Kling en Sevenster (1983 en 1989) hebben kritiek op de betekenis die in de Nederlandse beheersplanning aan de lange termijn wordt toegekend. Zij wijzen erop dat de bosamenstelling voor het jaar 2050 tot in details bekend is, terwijl programma's voor de korte en middellange termijn, die moeten leiden tot die eindtoestand, in veel gevallen ontbreken. Ook internationaal is deze discussie gaande (bijvoorbeeld Behan, 1990 in de Verenigde Staten van Amerika):

*"Sensitive managers realize that social assessments are subject to change, often quickly, and will*

*avoid long term commitments of capital to satisfy obscure and uncertain markets in the future"*

In tegenstelling tot de term "Multiple-use management" stelt Behan daarom "Multiple-resource management" voor. Uitgaande van de bestaande situatie wordt gekeken welke productie en bosontwikkeling gewenst is binnen bepaalde randvoorwaarden vanuit de gewenste duurzaamheid en flexibiliteit.

In feite is er een discussie gaande over de te hanteren planningsvorm. In dit artikel stellen we de planningsvormen einddoelplanning en procesplanning tegenover elkaar. Daartoe geven we eerst een korte karakterschets van strategische planning. Daarna passeren respectievelijk einddoelplanning en procesplanning in hun meest uitgesproken vorm de revue. Aansluitend worden deze twee planningsvormen in hun praktische toepassing met elkaar geconfronteerd en met de karakterschets van strategische planning. De eindconclusie van ons betoog is dat in de praktijk het lood om oud ijzer is of men via einddoelplanning of via procesplanning werkt. Deze conclusie wordt onderbouwd en toegelicht.

### Strategische planning

Strategische planning is een besluitvormingsproces waarin de maatschappelijke functie, de interne doeleinden en de beleidslijnen voor een onderneming worden vastgelegd via een stelselmatig onderzoek naar de externe en interne stand van zaken, ontwikkelingen en mogelijkheden (Botter, 1981). Strategische planning is een geordende

wijze van strategieformulering. Onder strategieformulering wordt verstaan het vaststellen van de doeleinden van een organisatie, alsmede het aangeven van de wegen waarlangs resp. de middelen waarmee de organisatie de gestelde doelen wil realiseren (Keuning en Eppink, 1987). Dus niet alleen aangeven wat je wil maar ook (globaal) hoe je dat wil realiseren en met welke middelen. Strategische planning is namelijk uiteindelijk gericht op het doelgericht en efficiënt aansturen van het dagelijks beheer.

Het karakter van strategische planning wordt weergegeven met de volgende punten:

- In strategische planning staan de doelen van de organisatie ter discussie. Doelen zijn geen vast gegeven, maar een resultaat van strategische planning (Ireland, 1986; Keuning en Eppink, 1987; Botter, 1981);
- Strategische planning heeft te maken met de hoogste doelen van een bedrijf. Hoe meer omvattend een plan en hoe groter de implicaties daarvan voor het overige plannen (beslissen) en handelen binnen de organisatie, hoe strategischer het plan is (Ireland, 1986, Blox et al; 1989);
- Strategische planning richt zich op de toekomst van de organisatie. Gezien de lange termijn effecten van beslissingen in het bosbeheer is dit een verre toekomst (Ireland, 1986);
- Strategische planning heeft te maken met het omgaan met onzekerheden (Ireland, 1986). Deze onzekerheden hebben te maken met de reeds genoemde lange planningshorizon, die noodgedwongen kenmerkend is voor strategische planning. In strategische planning zijn vaak zowel de wensen als de keuzemogelijkheden en de daaruit volgende consequenties onzeker.

Zoals al eerder gesteld dient de strategische planning te resulteren in een plan waarmee het dagelijks beheer doelgericht en efficiënt aangestuurd kan worden. Deze aansturing is noodzakelijk omdat bepaalde beslissingen binnen het bosbeheer lange-termijnconsequenties hebben. De bij een verjonging gekozen boomsoorten en bedrijfsvormen bepalen de samenstelling en structuur van het bos voor een lange periode. Bij keuze tussen bepaalde alternatieve beheersingrepen nu moet duidelijk zijn of aan de randvoorwaarden voor de toekomstige situatie wordt voldaan, zoals:

- duurzame functievervulling;
  - risicospreiding en flexibiliteit;
  - draagbaarheid van financieel-economische consequenties.
- Deze doelgerichte en efficiënte aansturing van het dagelijkse beheer stelt eisen aan de inhoud van het strategische plan. Daarnaast kunnen er eisen gesteld worden aan de procedure voor de opstelling van het strategische plan. Ook deze procedure dient effectief en efficiënt te zijn. In dit artikel beperken we ons tot de grote lijnen van de inhoud van het strategische plan enerzijds en de filosofie die achter de procedure ligt anderzijds.

### **Einddoelplanning**

De wijze waarop strategische planning in de huidige beheersplanningspraktijk gestalte krijgt wordt vaak gezien als een vorm van einddoelplanning (zie ook Buiting, 1992). Van Vught (1982) duidt deze planningsvorm aan met de term blauwdrukplanning. Deze planningsvorm gaat in zijn meest extreme vorm ervan uit dat het mogelijk is een exacte "blauwdruk" te maken van de gewenste toekomstige situatie. Deze gewenste toekomstige situatie is een eindtoestand. Zodra de gewenste eindtoestand is be-

schreven, is het nodig voldoende gezag en middelen te vinden om die eindtoestand ook daadwerkelijk te bereiken. De nadruk in de planning ligt, vanaf het moment dat de gewenste eindtoestand is vastgesteld, dan ook in het zodanig manipuleren van de omgeving en het bos, en het zodanig inzetten van middelen dat de gewenste eindtoestand effectief en efficiënt wordt bereikt (Van Vught, 1982).

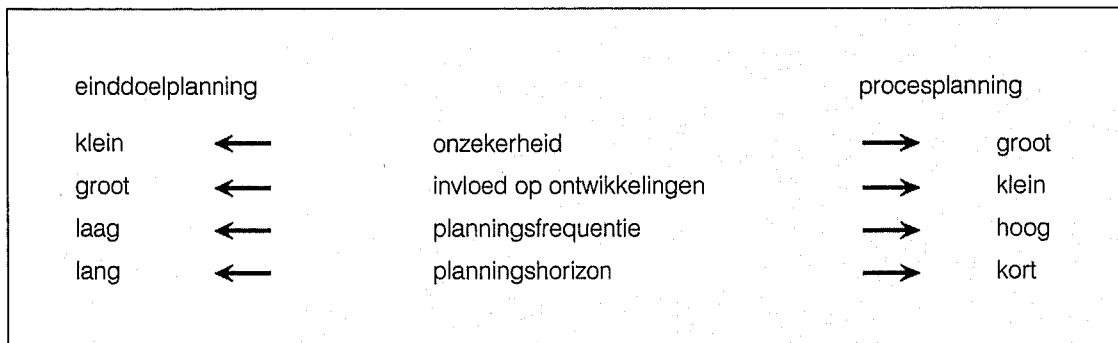
In einddoelplanning wordt ervan uitgegaan dat de toekomst kenbaar en maakbaar is. Door voldoende onderzoek te doen kan men zoveel informatie over de toekomst vergaren dat deze voorspelbaar is, beïnvloedbaar en uiteindelijk maakbaar. Zekere kennis over de toekomst is een basisgegeven in einddoelplanning.

Er is ook in de planningsliteratuur nogal wat kritiek op einddoelplanning. Deze planningsvorm wordt bijvoorbeeld mechanistisch (Van Gunsteren, 1976 in Van Vught, 1982), statisch (Hart, 1974 in Van Vught, 1982), utopisch (Friedmann, 1971 in Van Vught 1982), te weinig flexibel, te elitair en te voorschrijvend (Van Vught, 1982) genoemd.

Het bovenstaande is een beschrijving van einddoelplanning in zijn meest extreme vorm. In de praktijk zijn er allerlei tussenvormen met andere planningsvormen en afgeleide vormen.

### **Procesplanning**

Bij procesplanning is er sprake van een continue planningsactiviteit (Kickert, 1986 in Buiting, 1992). Uit de alternatieve beheersingrepen wordt steeds een keuze gemaakt op basis van de huidige consequenties van deze ingrepen. Er is geen duidelijk beeld van de toekomstige situatie (samenstelling, structuur en omgeving) van het bosgebied. Er kan



■ *Figuur 1: Verschillen tussen einddoelplanning en procesplanning*

dan ook niet geanticipeerd worden op deze toekomstige situatie. Bijvoorbeeld kan de ontwikkeling van de hoeveelheid personeel niet worden afgestemd op het toekomstige takenpakket. Dit pakket wordt immers bepaald door het in de toekomst gewenste beheer.

Deze planningsvorm gaat ervan uit dat er voortdurend gereageerd dient te worden op veranderde omstandigheden. Onzekerheid is een centraal gegeven in deze planningsvorm. Om met deze onzekerheid om te kunnen gaan dienen beslissingen en activiteiten voortdurend ter discussie te staan (Faludi, 1973). Het gevolg is dan ook dat de centrale taak in het planningsproces is het bijhouden van de snel veranderende omgeving (Van Vught, 1982). Het is vanuit deze optiek niet nodig een duidelijke eindtoestand te definiëren. Procesplanning gaat immers ervan uit dat er toch continu veranderingen optreden in de omgeving.

Volgens Faludi (1973) is men zich bij procesplanning bewust van de complexiteit van de omgeving en gaat men daarom voorzichtiger te werk dan bij blauwdrukplanning. Procesplanning wordt dynamisch genoemd (Gillingwater, 1975 in Van Vught, 1982), maar wordt aan de andere kant ook aangeduid als

reactief (Van Vught, 1982). Het reactieve karakter van procesplanning wordt ook onderkend door Buiting (1992). Maar volgens Buiting zijn ad-hoc beslissingen in procesplanning te voorkomen door randvoorwaarden te stellen voor de mogelijke beheersingren. Hij noemt dit het inperken van de speelruimte. Deze randvoorwaarden kunnen zowel van biologische als van sociaal-economische aard zijn.

De verschillen tussen einddoelplanning en procesplanning worden in figuur 1 schematisch weergegeven.

Hieronder worden de in de figuur gehanteerde begrippen kort toegelicht.

- onzekerheid: de mate waarin er van uitgegaan wordt dat informatie over de toekomst onzeker is. Naarmate er meer uitgegaan wordt van het onzeker zijn van de informatie is er meer sprake van procesplanning;
- invloed op ontwikkelingen: de mate waarin er uitgegaan wordt dat ontwikkelingen zijn te beïnvloeden. Naarmate er meer vanuit gegaan wordt dat ontwikkelingen te beïnvloeden zijn is er meer sprake van einddoelplanning. Bij einddoelplanning worden ontwikkelingen gestuurd, bij procesplanning worden ontwikkelingen begeleid.

- planningsfrequentie: de frequentie waarmee plannen worden opgesteld. Naarmate de correctheid van genomen beslissingen frequenter wordt getoetst is er meer sprake van procesplanning. Indien de tussenpozen tussen strategische planning korter zijn is er meer sprake van procesplanning.

- planningshorizon: de lengte van de gehanteerde planningshorizon. Naarmate de gehanteerde planningshorizon korter wordt, is er meer sprake van procesplanning.

### **Kern van de discussie**

De kern van de discussie over einddoel- en procesplanning vormt:

- het omgaan met onzekerheden;
- de mate waarin de huidige terreinsituatie de toekomstige situatie bepaalt.

Onzekerheid bestaat onder andere uit:

- onzekerheid over de maatschappelijke wensen en de marktsituatie in de toekomst;
- onzekerheid over de ontwikkeling van het biosysteem, bijvoorbeeld onder invloed van storm, plagen e.d.
- onzekerheid over de beschikbare middelen.

Van Vught (1982) stelt in dit kader:

"Onzekerheid" leidt tot de onmacht om gegarandeerd volledig effectieve oplossingsstrategieën te ontwerpen. We dienen ons te realiseren dat onze beslissingen en planningsingrepen slechts "probeersels" zijn en dat uitkomsten ervan in hoge mate "onzeker zijn".

In een planningsproces dient er altijd een evenwicht gevonden te worden tussen de wil om zeker te weten en het gegeven van onzekerheid. Planning kan een middel zijn om onzekerheid te verminderen. De baten die zekerheid met zich meebrengt moeten de kosten van het verkrijgen van die zekerheid echter overtreffen.

Een ander discussiepunt is de mate waarin bij het strategische plannen rekening wordt gehouden met de huidige terreinsituatie. De biologisch-technische en bedrijfseconomische realisatiemogelijkheden van de gestelde doelen dienen meer aandacht te krijgen. Zijn de gestelde doelen wel haalbaar gezien de huidige toestand van het bos en de beschikbare middelen? Dit realiseerbaar zijn geldt niet alleen voor de doelsituatie maar ook voor de weg er naartoe. Zijn de voor de omvorming benodigde middelen beschikbaar? In de huidige strategische planning worden nogal eens doelen gekozen die uiteindelijk niet realiseerbaar blijken te zijn of waarvan de realisatie consequenties met zich meebrengt die niet voorzien en/of ongewenst zijn. In zijn extreme vorm wordt bij procesplanning meer uitgegaan van de huidige situatie dan bij einddoelplanning.

### **Procesplanning en einddoelplanning in hun praktische toepassing**

Tot zover de theoretische discussie over de voor en nadelen van de verschillende planningsvormen. In deze paragraaf richten wij

ons op de praktische uitwerking van de beide vormen van planning. In deze paragraaf willen we aantonen dat in de beheersplanningspraktijk nu en naar verwachting ook in de toekomst dusdanig wordt omgegaan met onzekerheid en rekening wordt gehouden met de huidige situatie dat beide planningsvormen dichter bij elkaar komen te staan dan in eerste instantie op grond van hun theoretische uitgangspunten verwacht mocht worden.

Als reactie op de onzekerheid van bijvoorbeeld de toekomstige maatschappelijke vraag:

- wordt bij einddoelplanning naar mate de onzekerheid toeneemt de planning globaler en daardoor minder tijdrovend/kostbaar;

- wordt bij einddoelplanning naarmate de onzekerheid toeneemt flexibiliteit ten aanzien van de mogelijkheden tot functievervulling belangrijker (meerdere ontwikkelingsrichtingen open houden).

Daarnaast wordt bij einddoelplanning in toenemende mate rekening gehouden met de huidige terreinsituatie. Enerzijds door die doelsituatie te kiezen die met een minimum aan omvormingsingrepen kan worden gerealiseerd, anderzijds door de consequenties van omvormingsingrepen beter in kaart te brengen en mee te laten wegen in beslissingen over de doeltoestand.

Bij procesplanning wordt bij het kiezen van de ingrepen rekening gehouden met bepaalde randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden zijn bedoeld om het reactieve (negatief gesteld ad hoc) karakter van procesplanning te onderdrukken en om te voorkomen dat men in de toekomst in een ongewenste situatie geraakt als gevolg van de huidige beslis-

singen. Deze biologische en sociaal-economische randvoorwaarden komen overeen met de randvoorwaarden die in het algemeen geïdentificeerd worden in strategische planning. Ze zijn nodig om bijvoorbeeld de volgende vragen te kunnen beantwoorden:

- Is bij beheersingrepen de gewenste duurzame functievervulling gewaarborgd?

- Is de situatie die ontstaat nog wel te beheren (bijvoorbeeld financieel gezien)?

Wil procesplanning in de praktijk een kans van slagen hebben, dan dienen deze randvoorwaarden concreet te worden gemaakt. Om deze randvoorwaarden concreet te kunnen maken is een beeld van de toekomstige situatie noodzakelijk.

In concreto komt het er dus op neer dat einddoelplanning tendeert van het geven van een blauwdruk van de toekomstige situatie naar het aangeven van randvoorwaarden (ranges) voor de toekomstige situatie. Tegelijkertijd dienen de randvoorwaarden die gesteld worden in procesplanning concreet te worden gemaakt. Beide planningsvormen tenderen in dit opzicht dus naar elkaar. Buiting (1989) geeft dit in zijn studie ook reeds aan door voor de selectie van beheersingrepen criteria voor te stellen als:

- hebben de nu voorgestelde beheersingrepen op de lange termijn ongewenste effecten?  
- snijden nu voorgestelde beheersingrepen toekomstige ontwikkelingsmogelijkheden meer dan nodig af?

Deze criteria zijn verdere uitwerkingen van de randvoorwaarden duurzame functievervulling en flexibiliteit.

Ook wat betreft de mate waarin rekening wordt gehouden met de huidige terreinsituatie tenderen beide planningsvormen in de praktijk naar elkaar omdat bij

---

einddoelplanning steeds meer met deze huidige situatie rekening wordt gehouden. Bij procesplanning werd altijd al sterk rekening gehouden met de huidige situatie.

Beide planvormen hebben te maken met dezelfde bronnen van onzekerheid. Een manier om om te gaan met onzekerheid is het opstellen van een flexibel of globaal strategisch plan. Echter hoe flexibeler of globaler het plan, hoe minder effectief het de dagelijkse beheerspraktijk aanstuurt. Hoe minder er op een bepaald planningsniveau wordt vastgelegd, hoe meer discussie er ontstaat op een lager planningsniveau. In feite wordt dan de onzekerheid niet weggenomen, maar doorgeschoven naar een lager planningsniveau (en naar een later tijdstip). Flexibel of globaal plannen lost het probleem van onzekerheid dus niet volledig op. Dit geldt zowel voor einddoelplanning als procesplanning.

### Conclusies

Concluderend kan worden gesteld dat procesplanning en einddoelplanning in hun theoretische uitersten wel verschillen in uitgangspunten, maar dat ze in hun praktische uitwerking naar elkaar tenderen. Om het huidige handelen namelijk te kunnen rechtvaardigen moet aangetoond worden dat de toekomstige effecten daarvan gewenst zijn. Dit rechtvaardigen kan alleen door aan te tonen dat de optredende effecten van dit huidige handelen voldoen aan bepaalde randvoorwaarden. Dit geldt zowel voor procesplanning als einddoelplanning. Deze randvoorwaarden worden afgeleid van een globaal of gedetailleerd beeld van de toekomstige situatie die gewenst is. Wanneer het beeld te globaal is, dan zijn de daarvan afgeleide randvoorwaarden niet sturend genoeg (pro-

bleem van procesplanning). Randvoorwaarden aan de toekomstige ontwikkelingen zullen daarom concreter gesteld worden. Wanneer het beeld te gedetailleerd is, dan wordt niet voldoende recht gedaan aan onzekerheid (probleem van einddoelplanning). De toekomstige toestand wordt daarom meer en meer in termen van randvoorwaarden beschreven dan in termen van een blauwdruk. Het gevolg is dat procesplanning en einddoelplanning in hun praktische uitwerking in dit opzicht naar elkaar tenderen.

Wat betreft de invloed van de huidige situatie op beslissingen kan ook bij einddoelplanning meer of minder rekening worden gehouden met de huidige situatie. Wanneer bijvoorbeeld de tijd of de middelen (voor omvorming e.d.) beperkt zijn voor de realisatie van de doelsituatie is het zaak bij de keuze van de doelsituatie de huidige situatie een sterke rol te laten spelen.

De discussie die momenteel plaats vindt toont aan dat de hedendaagse strategische planning niet zonder smet is. We hopen echter dat duidelijk is geworden dat het niet zozeer een zaak is van het verwerpen van een bepaalde planningsvorm, maar meer het zodanig toepassen van de gekozen vorm dat recht gedaan wordt aan de eisen aan een doelgerichte en efficiënte bosbeheersplanning.

Van Doorn en Van Vught (1978) geven een aantal karakteristieken van planning. Één daarvan geeft weer waar ons inziens bosbeheersplanning in de praktijk aan dient te voldoen:

*"Planning is een proces waarin flexibiliteit en fixatie hand in hand gaan; planning is geen stapje voor stapje korte termijn beleid; echter ook geen vanaf het aller-reerste begin vastgelegde en onwrikbare beleidsgang"*

Voor zowel procesplanning als einddoelplanning is het van belang de doelen/functies/randvoorwaarden concreet te maken. Juist in bossen waar meervoudige functievervulling (multiple-use) het doel is heeft het management van veel behorende organisaties echter problemen met deze concretisering van doelen. Hierbij maakt het niet uit welke planningsvorm gehanteerd wordt. Omdat concretisering van doelen zo essentieel is voor het management van multifunctionele bossen is binnen het Instituut voor Bos- en Natuuronderzoek (DLO) het onderzoeksprogramma "Bosbedrijfsvoering en -economie" mede gericht op:

- het operationeel maken van functies als natuur, recreatie en houtproductie;
- het operationeel maken van begrippen als duurzaamheid;
- het ontwikkelen van planningsmethoden om in de planning hiermee om te kunnen gaan.

De eerste verkennende studies naar deze zaken zijn afgerond (zie Bos en Hekhuis, 1991).

### Literatuur

- Behan, R.W., 1990. Multiresource forest management: a paradigmatic challenge to professional forestry. *Journal of Forestry*, 88 (4): 12-18
- Blox J.T.H.M., C. van der Enden, H.W.C. Van der Hart, 1989. *Bedrijfseconomie. Economisch handelen in bedrijfskundig perspectief*. Amsterdam, Elsevier. 444 p.
- Bos, J. en H.J. Hekhuis, 1991. *Beheersplanning bos met meervoudige functievervulling: doeloperationalisering en technische productiefuncties*. Wageningen,

- De Dorschkamp Instituut voor Bosbouw en Groenbeheer Rapport nr. 671. 73 p.
- Botter C.H., 1981. Industrie en organisatie: een overzicht en uitzicht. 12e druk Deventer. KLUWER NIVE, NIVE publicatie no 655. 299 p.
- Buiting, R.B. 1989. Bosbeeldrealisatie en procesplanning. Een onderzoek naar de geschiktheid van bosbeeldrealisatie voor de bosbouwkundige planning. Wageningen, Landbouwniversiteit, Vakgroep Bosbouw, sectie Bosteelt en Bosecologie, Doctoraalscriptie nr. 89-22. 59 p.
- Buiting, R.B., 1992. Procesplanning als alternatief voor eindtoestandplanning, Nederlands Bosbouw tijdschrift 64(2): 68-72
- Doorn van J en F. van Vught, 1978. Planning: Methoden en technieken voor beleidsondersteuning. Assen/Amsterdam, Van Gorcum. 244 p.
- Faludi, A, 1973. Planning Theory. Oxford, Pergamon Press. 306 p.
- Ireland, L.C. 1986. Strategic thinking - A critical gap in American forestry planning and management. Renewable Resources Journal 4(1): 14-18
- Keuning D. en D.J. Eppink. 1987. Management en organisatie. Leiden/Antwerpen, H.E. Stenfert Kroese B.V. 517 p.
- Klingen L.A.S. en J. Sevenster, 1983. De rol van spontane processen bij het bosbeheer. Nederlands Bosbouw tijdschrift 55 (1):7-13
- Klingen L.A.S. en J. Sevenster, 1989. Algemene noties van bosbouw Nederlands Bosbouw tijdschrift 61 (3):98-101
- Vught F.A. van, 1982. Experimentele beleidsplanning. Bestuurskundige expedities in de jungle van het planningsdenken. Deel 1 uit de serie "Beleidsverkenningen" 's-Gravenhage, Vuga. 381 p.

## RENTMEESTERSKANTOOR

# W. SPECHT GRIJP

gevestigd te 2103 AA Heemstede,  
Groenendaalkade 4,  
Telefoonnummer 023 - 284860

Ing. T. J. Willemink                      Beëdigde  
Ing. J. H. Willemink                      rentmeesters

Kunnen U van dienst zijn bij:

- het beheer van landelijke eigendommen;
- het verrichten van taxaties van onroerende goederen;
- bemiddeling aan- en verkoop;
- verpachtingen
- onteigeningen;
- diverse grond- en pachtzaken etc.

**VOORDEEL AKTIE**

**Husqvarna 244 GX en 165 RX**

**MET GRATIS AKTIEDOOS**

Bij aankoop van een Husqvarna 244 GX of 165 RX ontvangt u gratis een waardevolle AKTIEDOOS waarin:

- Gehoorbeschermer met plexiglas vizier
- Handige benzinetank
- Werkhandschoenen

De Husqvarna 244 GX en 165 RX zijn professionele bos- en taludmaaiers, die speciaal werden ontwikkeld voor het intensief maaien van lang gras en het zagen van opslaghout.

Prijzen, incl. BTW.,  
**244 GX f 2013,-**  
**165 RX f 2309,-**

Aktie geldig t/m 30 juni 1992

Stuur onderstaande bon in voor meer informatie

Stuurt u mij meer informatie over de 244 GX en de 165 RX

Naam:.....

Adres:.....

Postcode:.....Plaats:.....

**Husqvarna**  
**BOS & TUIN**

Husqvarna Nederland B.V. - De Nort 20 - 3931 NG Woudenberg