

# ROSTRA

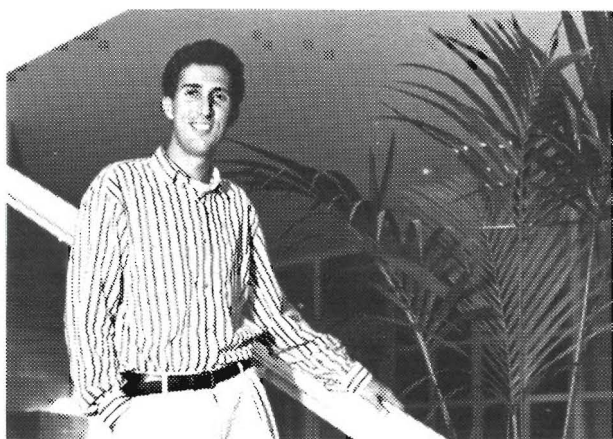
E C O N O M I C A



© Disney

**CRISIS: OVERZICHT**  
**DISNEY: PEOPLE MANAGEMENT**  
**PAG. 27: FEUILLETON**

# CYRIEL REESTMAN ZOEKT COLLEGA'S.



Drs Cyriel F. Reestman (32), financieel beleidsmedewerker bij de gemeente Amsterdam.

Hij studeerde aan de Universiteit van Amsterdam en is nu als econoom werkzaam bij de sector Beleidsadvisering en Begroting van de secretarie-afdeling Financiën. En heeft, sedert hij begin jaren tachtig bij de gemeente Amsterdam begon, langzaam maar zeker een werkpakket opgebouwd dat zich concentreert op de gezondheidszorg en de nutsbedrijven. Werken voor de stad betekent voor Cyriel Reestman direct betrokken zijn bij de grootscheepse reorganisatie, die zich binnen het bestuur van de hoofdstad voltrekt. Met als beoogd totaalresultaat een efficiënt opererende en klantvriendelijke gemeentelijke organisatie. Daarin zal het centrale bestuur zich bezighouden met de grootstedelijke problematiek.

De drie pijlers, waarop dit ingrijpende plan rust, zijn de formering van 16 stadsdelen met elk een eigen ambtelijk en bestuurlijk apparaat, het marktconcurrerend functioneren van de staf- en steundiensten (zoals bijvoorbeeld het Schoonmaakbedrijf en de Stadsdrukkerij), en de totstandkoming van een nieuwe werkrelatie tussen het centrale bestuur en de resterende, centraal blijvende gemeentelijke diensten en bedrijven. Een vorm van zo'n nieuwe werkrelatie kan "contractmanagement" zijn. Hierbij is sprake van een overeenkomst tussen gemeentebestuur en directie, waarbij vooraf bindende afspraken worden gemaakt over de hoeveelheid en kwaliteit van de te leveren producten/diensten alsmede over het bijbehorende budget. Cyriel Reestman houdt zich intensief bezig met het formuleren van de randvoorwaarden, waaronder



het gemeentebestuur het budget aan de andere contractpartner ter beschikking stelt. Voor de "partners" betekent dit, tegen de achtergrond van de gemeentelijke systematiek, een revolutionaire vrijheid in het budgetbeheer en – als tegenhanger – een grotere verantwoordelijkheid.

Binnen de afzonderlijke financiële administraties komt het accent te liggen op interne verslaglegging tussentijds en externe verantwoording achteraf. Dus niet alleen voor de afdeling Financiën, maar ook voor alle andere betrokkenen, waaronder de 70 gemeentelijke bedrijven en diensten, zijn onderwerpen als investeringsselecties, financiële afwegingen, meerjarenplannen, begrotingen, analyses en prognoses alsmede instrumentontwikkeling voor het budgetbeheer erg actueel.

De reorganisatie brengt niet uitsluitend voor ervaren economen nieuwe uitdagingen met zich mee. Juist op dit moment kunnen pas afgestudeerde bedrijfs-economen bij de gemeente een afwisselende en interessante werkervaring opdoen, gekoppeld aan uiteenlopende carrièremogelijkheden. De mobiliteit is hoog en wordt mede gestimuleerd doordat de gemeente Amsterdam uitstekende opleidingsfaciliteiten biedt, die het niveau van het bedrijfsleven zeker evenaren.

Werken voor de stad stelt eisen aan je financieel-economische capaciteiten, maar doet bovendien een beroep op je sociale en bestuurlijke vaardigheden.

**ONZE BROCHURE  
"WERKEN VOOR DE STAD"  
LIGT VOOR JE KLAAR.**

Als je met je financieel economische opleiding een uitdaging ziet in de implementatie van marktgericht denken en handelen in de overheidssector, lees dan de brochure "Werken voor de Stad".

Je vindt 'm op de NOBAS-kamer (nr. 2162) en op de informatietafel tegenover de kamer van de onderwijsadministratie. Collega's van Cyriel Reestman op diverse posten plus burgemeester Van Thijn en wethouder De Grave vertellen daarin waarom Amsterdam niet alleen een stad is om van te houden, maar zeker ook een stad met een dynamische, uitdagende werkkring.

**SOMMIGE MENSEN HOUDEN NIET ALLEEN VAN AMSTERDAM.  
ZE WERKEN ER OOK VOOR.**

# REDACTIONEEL

Er waren eens vijftien ezels. Op een goede dag ontdekten zij dat door het harde werken hun hoeven aan het verslijten waren. Daarbij gebeurde iets merkwaardigs. Zij gingen niet met zijn allen op zoek naar een oplossing, maar gingen hard op de grond stampen, zo hard, dat de hoeven binnen een paar maanden helemaal stuk waren.

Gelukkig kwam één van de ezels op het idee een hoefsmid in te huren om de kwaliteit van de hoeven te inventariseren. De hoefsmid schreef een dik rapport waarin over bijna elke hoef een vernietigend oordeel werd geveld.

De hoefsmid organiseerde toen een vragenuur. Daar bleek dat de ezels geen lering hadden getrokken uit het rapport. Eén voor één stonden ze op om te betogen dat hun hoeven niet zo slecht waren als door de hoefsmid werd afgeschilderd. Sterker nog met hun kapotte hoefjes probeerden ze de hoefsmid te trappen.

De hoefsmid was blij dat hij slechts was ingehuurd, en dat hij de ontredderde ezels achter zich kon laten, om de volgende dag weer werkpaarden te beslaan.

Blad van de Faculteit der Economische  
Wetenschappen en Econometrie van de  
Universiteit van Amsterdam  
Nummer 176 mei 1991

**Redactie:**

Esther van Dijk  
Andreas de Groot van Embden  
Margreth Hoek  
Dr. E. de Jong  
Jacco Kroon  
Alexander Maljers  
Jeroen van Roon  
Marcel van Schagen  
Drs. M. Schulp  
Hugo Strikker  
Bas Verheijen

**Fotograaf:**

Corinne van der Ploeg

**Agenda:**

Punten moeten voor het eerste van de  
maand binnen zijn

**Adreswijzigingen:**

Studentenadministratie, Jodenbreestraat 23  
1011 NH Amsterdam

Voor reacties, brieven en open sollicitaties

is de redactie bereikbaar op:

Kamer 2386 Jodenbreestraat 23  
1011 NH Amsterdam  
Telefoon : (020) 5252497

**Voorpagina:**

Mickey Mouse

**Oplage:**

9x per jaar in een oplage van 5100 ex.

**Advertenties:**

Tarieven op aanvraag verkrijgbaar.

Opdrachten schriftelijk t.a.v. de  
penningmeester

Advertenties in dit nummer van:

Arthur Andersen  
Coopers en Lybrand  
Gemeente Amsterdam  
KPMG  
Moret, Ernst & Young  
PTT Nederland  
Unilever  
VB Accountants

**Zet- en drukwerk:**

De Bussy Ellerman Harms B.V.

ISSN 0166 - 1485

## INHOUDSOPGAVE

<b>Komt de faculteit uit de crisis?</b>	<b>4</b>
Alexander Maljers	
<b>Model: matig</b>	<b>7</b>
Alexander Maljers, Lucette Plug	
<b>De erfenis van 'In 't Veld'</b>	<b>8</b>
AGE en NOBAS	
<b>The Disney approach</b>	<b>12</b>
Andreas de Groot van Embden	
<b>Rostra lustrum: groot succes</b>	<b>16</b>
Alexander Maljers, Jeroen van Roon, Bas Verheijen	
<b>Een 'two man show'</b>	<b>19</b>
Margreth Hoek	
<b>Merkwaardering en goodwill</b>	<b>20</b>
Alfred Popken	
<b>A huis ouverts</b>	<b>23</b>
Lucette Plug	
<b>Quanti est Sapere</b>	<b>23</b>
Mark Bronstein	
<b>Kerkhoven: "ik wil vertrouwen"</b>	<b>25</b>
Mary Bloem, Margreth Hoek	
<b>Lijkrede</b>	<b>27</b>
Jacco Kroon	

# Komt de faculteit uit de crisis?

ALEXANDER MALJERS

*Dat de faculteit al langere tijd met grote problemen kampt, is voor de meeste studenten niet onbekend. Maar wat nu precies de problemen zijn, is echter bijna niemand duidelijk. Oplossingen zijn al helemaal moeilijk te vinden. In deze special worden de problemen geschetst, met daarbij enige toekomstperspectieven. In dit artikel zal de voorgeschiedenis van de huidige situatie in het kort worden samengevat.*



Bij het bespreken van de problemen in de faculteit is het nuttig eerst iets te vertellen over de bestuurlijke structuur ervan. Aan het hoofd van de faculteit staat de decaan; de laatste was prof.dr. H. Neudecker. De decaan wordt benoemd volgens het anciënniteitsbeginsel. Elke nieuw benoemde hoogleraar wordt onderaan een lijst geplaatst. De bovenste van die lijst wordt bij vertrek van de oude decaan voor twee jaar benoemd. De faculteitsraad geeft nog wel formeel haar fiat, maar er is geen sprake van een echte verkiezing.

De decaan is voorzitter van het bestuur, dat voor het overige deel bestaat uit nog twee wetenschappelijk medewerkers, een lid van het ondersteunend personeel en een student. Deze worden allemaal gekozen door de faculteitsraad.

De faculteitsraad (FR) wordt jaarlijks gekozen en bestaat uit 14 leden, 7 medewerkers, 6 studenten en één lid van het ondersteunend personeel. Het bestuur dient voorstellen in en de FR neemt daarover de uiteindelijke beslissing.

Als uitvoerend orgaan kennen wij het beheer, dat zorg draagt voor het faculteitsbureau, de interne dienst, de computerruimtes enz.. Het mag geen beleidsmatige beslissingen nemen. Het beheer wordt zowel door de universiteit, als door de FR gecontroleerd. Het is het enige orgaan van de faculteit dat niet bestaat uit wetenschappelijk medewerkers. Aan het hoofd van het beheer staat de directeur, nu mw.dr.s. J. Kerkhoven.

Tenslotte heeft de faculteit te maken met het College van Bestuur (CvB), dat is het bestuur van de universiteit. Het College oefent met name invloed uit op de lopende zaken, het controleert de directie op financiële beleidsvoering en kan bemiddelen in een crisissituatie.

## IN 'T VELD

Veel problemen in de faculteit spelen al erg lang. Het afgelopen jaar is de situatie zodanig uit de hand gelopen dat de continuïteit van het onderwijs

voor alle studenten in gevaar kwam. Dit gebeurde onder een nieuwe decaan die minder op zoek was naar het compromis en bereid zaken op de spits te drijven. De bedrijfseconomen stelden zich ook geenszins verzoenend op door, tegen de opdracht van het CvB in, bijvakstudenten te blijven weigeren. Ook het feit dat de leerstoel BOAV geen vervanging kon vinden voor de opgestapte medewerkers duidde er op dat er veel aan de hand was.

## VLUCHTEN KAN NOG STEEDS

Er is dit jaar een tweetal rapporten verschenen waarin een nogal negatief beeld wordt geschetst van onze faculteit. Het eerste was het rapport van de visitatiecommissie. Elk jaar wordt er een visitatiecommissie ingesteld om een bepaalde groep faculteiten door te lichten. In 1990 waren de economische faculteiten aan de beurt. De FEE kwam daaruit te voorschijn als slechtste van Nederland. De criteria die door de visitatiecommissie gebruikt werden hebben echter niets met de huidige problemen te maken. De voornaamste kritiek behelsde het rendement (=aantal afstuderenden, geslaagden e.d.), dat bij ons te laag zou zijn. De Erasmus Universiteit, die toch bekend staat als een gedegen onderzoeks- en onderwijsinstelling kwam, er als één na laatste van af.

Het andere rapport is dat van de commissie van drie. Als in november vorig jaar de FR besluit dat de faculteit in een duidelijke bestuurlijke crisis is terechtgekomen, wordt er een Commissie van Drie (C3) ingesteld om de problemen te inventariseren en vervolgens enige mogelijke oplossingen aan te dragen. De C3 wordt voorgezeten door prof.dr. R.J. in 't Veld.

Deze commissie is half januari begonnen met het lezen van de beschikbare stukken. Vervolgens heeft zij een aantal direct betrokkenen mondeling

geraadpleegd. Op grond van het zo verzamelde materiaal is een diagnose gesteld. Vervolgens zijn er drie scenario's geformuleerd, waarvan er één als 'voorkeurs-scenario' verder is uitgewerkt. Eind maart verscheen er een voorpublicatie van het rapport. Dit rapport is na een discussie in de FR uitgewerkt tot het definitieve rapport in 't Veld. Daarna is er een openbare zitting geweest met de mogelijkheid tot reageren op het rapport.

## DIAGNOSE

In 't Veld' constateert een enorm wantrouwen binnen de faculteit tegenover het Maagdenhuis. Er speelt in de faculteit de gedachte dat 'zij is en wordt gemaltraitéerd door het universiteitsbestuur'. De verdeling van middelen is in het verleden niet altijd even gunstig geweest, maar in het huidige model is er geen spoor van onrechtvaardigheid meer te vinden (zie het artikel over de modellen). In 't Veld constateert: 'Het CvB heeft zijn houding gewijzigd. Het vijandbeeld is echter niet veranderd.'

Als tweede heeft de C3 veel kritiek op het verdeelmodel binnen de faculteit. Zij merkt op dat het model geenszins gebaseerd is op een onderwijskundige gedachtengang. Als basis voor het huidige model dient het aantal studiepunten dat door een vakgroep wordt gegenereerd. Dit pakt in veel gevallen onrechtvaardig uit, met name voor vakgroepen die veel studenten in de laatste fase van hun studie hebben. Het begeleiden en nakijken van een scriptie, kost de docent per gegenereerd studiepunt veel meer tijd dan het geven van hoorcolleges in een verplicht vak aan 120 studenten en deze vervolgens Multiple Choice tentaminieren. Het eerste levert namelijk 10 punten op, het tweede 420.

Voorts moeten binnen een kleine organisatie, als de FEE, 'mechanistische' modellen een kleine rol spelen. Er zou souplesse moeten zijn bij het vaststellen van de verdeling van middelen.

Binnen de faculteit wordt op geen enkele manier gekeken naar de werkelijke tijdsbesteding aan onderzoek en onderwijs. In 't Veld spreekt zelfs van modelfetisjisme.

De C3 benadrukt voortdurend dat de faculteit een productie-eenheid is. Eindprodukt is onderwijs. Maar ook op het onderwijsbeleid heeft In 't Veld kritiek. Hij wijst voornamelijk op een gebrek aan samenhangende onderwijsstrategie. Ook is er 'van een oriëntatie op de markten voor afgestudeerden geen sprake'.

Op het gebied van onderzoek is, door het 'absurde' verdeelmodel sprake van een ongelijke verdeling van middelen. Dit verklaart het feit dat er nog wel goed onderzoek wordt gedaan op onze faculteit. De groep die te weinig middelen voor onderzoek krijgt, levert volgens In 't Veld echter ook nauwelijks andere prestaties. De C3 zegt bovendien dat de verdeling van onderzoeksmiddelen star is en alleen gericht op het belonen van goed onderzoek. Er zou dan ook meer aan-

niet aangesproken op de kwaliteit van hun werk. Bestuurlijke rollen worden 'contre coeur' vervuld. Ook uit de discussie na de presentatie van het rapport bleek weer hoe weinig belang men stelt in het bestuur en beheer van de faculteit. Eén vragensteller vroeg zich af of onderwijs niet veel belangrijker is dan bestuur, een ander stelde dat onderzoek niet mag lijden onder bestuurlijke activiteiten. In 't Veld hamert er op dat een organisatie goed management nodig heeft, wil zij goed lopen.

Tot slot maakt In 't Veld een aardige analyse van de bestaande vijandbeelden. De voornaamste vijand is het Maagdenhuis. Het beheer wordt door velen als een vooruitgeschoven post van het Maagdenhuis gezien en moet het dus ook ontgelden. Voorts bestaan er vijandbeelden tussen de vakgroepen onderling. 'De vijandbeelden vinden herbevestiging ongeacht de ontwikkeling van de werkelijkheid... vluchten kan nog steeds. In de beschutting van een onderzoeksgroepje, dat niets

nale rangorde van economische faculteiten te behouden. Het derde scenario stelt de faculteit voor als een snel reagerende, goed geoliede machine. Zowel onderzoek als onderwijs zijn van topniveau.

Het tweede scenario is als 'voorkeurs-scenario' uitgewerkt, met mogelijkheden tot doorgroeien naar het derde.

Om dit scenario te implementeren moet er sprake zijn van een vèrgaande professionalisering van het beheer. Er moet een decaan worden gezocht, die duidelijke managerskwaliteiten heeft. Desnoods moet er een decaan van buitenaf worden aangetrokken. De vakgroepsgrootte moet toenemen, zodat de vakgroepen beter en efficiënter gemanaged kunnen worden. Er zijn dan meer hoogleraren per vakgroep waaruit de voorzitter kan worden gekozen. Bovendien zijn er minder mensen met deze zware taak belast. De vakgroepsvoorzitter heeft een belangrijke functie in het bepalen van het beleid.

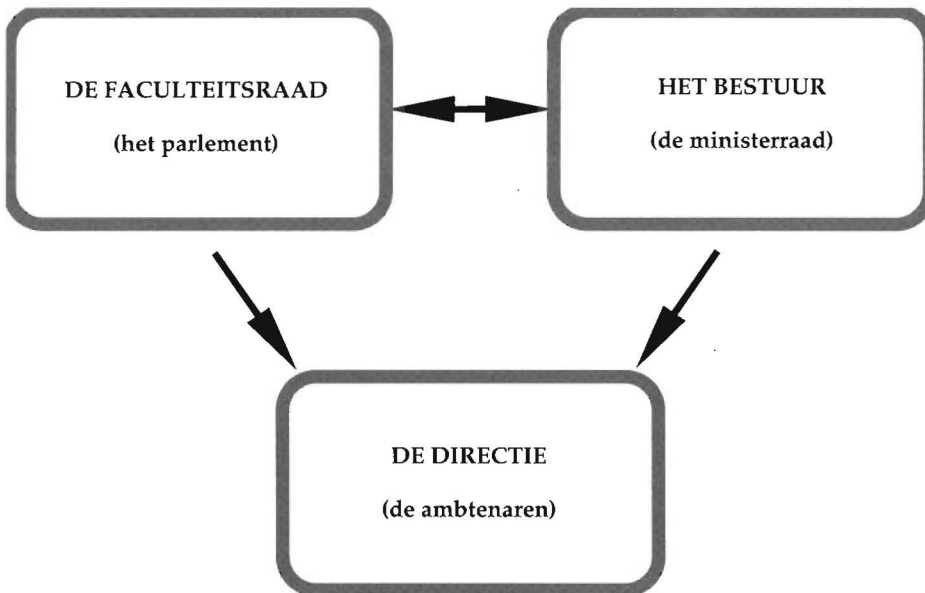
De verdeling van middelen moet flexibeler worden, zodat er meer financiële prikkels uit kunnen gaan. De zwakke plekken die in het beheer bestaan, moeten worden opgevuld, zodat de kwaliteit gelijkmatig wordt gespreid. Zowel het beheer als de vakgroepsvoorzitters moeten indien noodzakelijk kunnen worden opgeleid.

De vacatures in het onderwijs moeten beter worden ingevuld door een beter werkklimaat en betere honorering, zodat kwalitatief goede mensen worden aangetrokken door de FEE. De opvolgers van hoogleraren kunnen al ruim voor het vertrek van de zittende hoogleraar worden aangesteld zodat zij hun kwaliteit al kunnen uitstralen op de vakgroep.

## HUIDIGE SITUATIE

Bij het verschijnen van deze Rostra, is het rapport ongeveer twee maanden oud. Neudecker is geen decaan meer. Alleen Lucette Plug vervult haar bestuursfunctie nog. Er wordt druk gespeculeerd over een nieuwe decaan die door de hoogleraren zelf naar voren zou worden geschoven. Hopelijk is hij in staat de FEE uit de misère te halen waarin zij nu zit. ■

1) Met In 't Veld wordt hier de C3 bedoeld.



De structuur van de faculteit vertoont veel gelijkenis met onze staatinrichting

dacht besteed moeten worden aan het stimuleren van onderzoek dat in de toekomst goed kan worden.

## BESTUURLIJKE ORGANISATIE

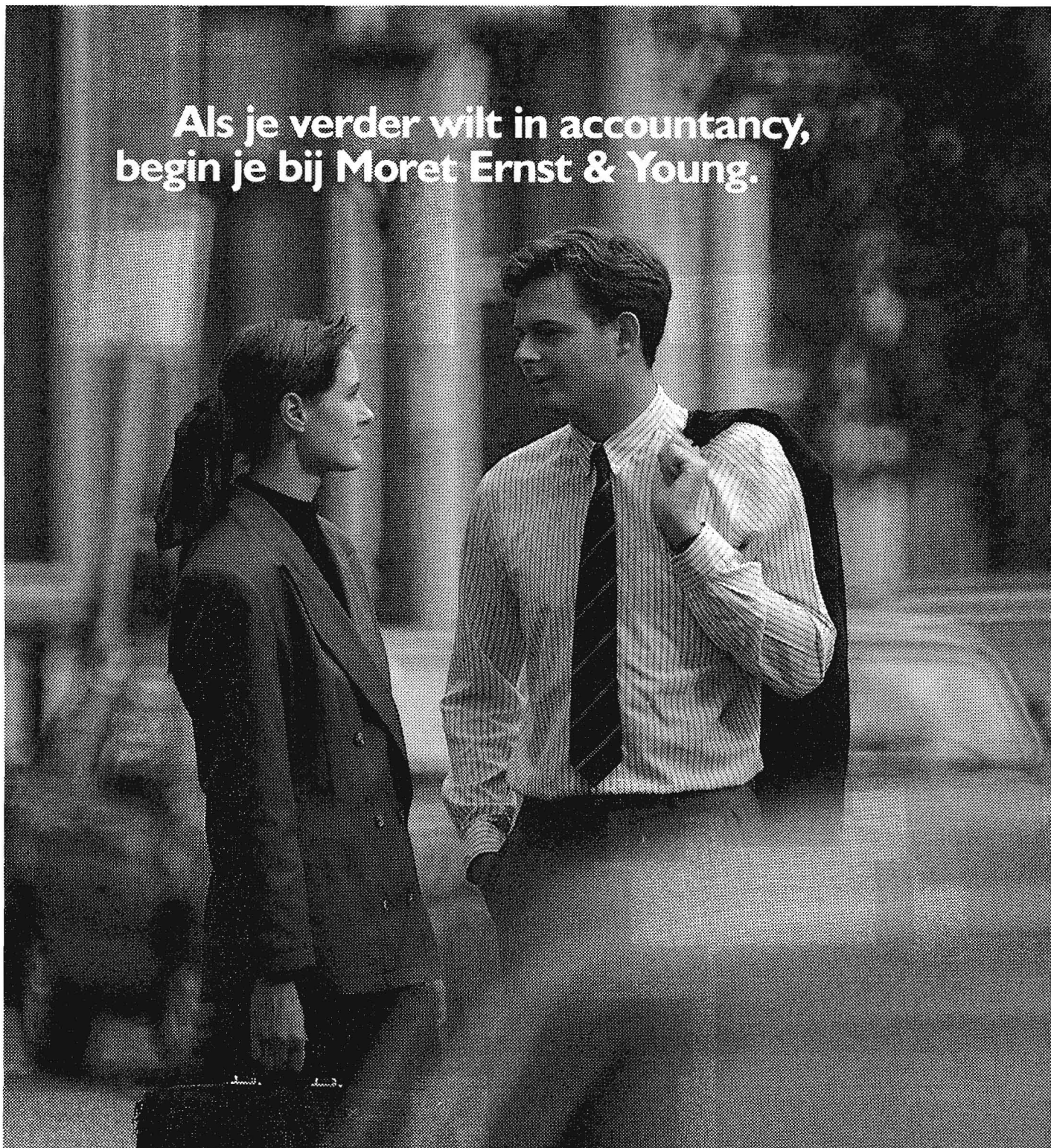
De Commissie heeft ook veel kritiek op de bestuurlijke organisatie. Er wordt zoals in het begin al gesteld, helemaal niet gelet op geschiktheid van de decaan. Ook de vakgroepsvoorzitters worden niet op bestuurlijke kwaliteit gekozen. Daarnaast is er sprake van een lakse houding ten opzichte van het besturen. De bestuurders worden

met onderwijs van doen heeft, of eenzijdig in een onderwijstaak. Of eenvoudigweg in permanent mokken.'

## OPLOSSINGEN

Er is door In 't Veld een drietal scenario's ontworpen. Het eerste stelt voor de huidige situatie met een minimum van aanpassingen door te laten bestaan, de faculteit wordt immers toch niet gesloten. Het tweede voorziet in een normalisering van de betrekkingen, een bestuurlijke professionalisering, om zo de plaats op de internatio-

**Als je verder wilt in accountancy,  
begin je bij Moret Ernst & Young.**



Moret Ernst & Young, registeraccountants komt graag in contact met (bijna) afgestudeerde bedrijfs-economen, die een carrière als registeraccountant of EDP System Auditor ambiëren.

Moret Ernst & Young maakt deel uit van Ernst & Young International, een wereldwijd netwerk van samenwerkende maatschappen van accountants, belastingadviseurs en management consultants. Momenteel werken er zo'n 70.000 mensen in ruim honderd landen. Bel voor een afspraak met de heer R.J.Ekkebus, tel: 010 - 4074368.

 **MORET ERNST & YOUNG**

# Model: matig

ALEXANDER MALJERS, LUCETTE PLUG

*Eén van de hoofdpunten van de discussies die de afgelopen maanden gevoerd zijn over de problemen die spelen in de faculteit, is de verdeling van middelen. Rostra geeft een versimpelde weergave van hoe de faculteit aan haar middelen komt, en hoe ze deze verdeelt.*

De faculteit krijgt haar middelen van de universiteit, die ze van de overheid krijgt. De middelen worden verdeeld via verschillende modellen.

Het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen verdeelt het geld over de verschillende onderwijsinstellingen in Nederland. Dit gebeurt via het Plaats en Geld Model (PGM). Daar de FEE weinig mogelijkheden heeft hier enige invloed op uit te oefenen, voert het te ver hier nader op het PGM in te gaan.

## UNIVERSITAIR VERDEELMODEL

Van het geld dat de UvA krijgt wordt in eerste instantie  $\pm 15\%$  afgetrokken om de vaste lasten van de universiteit te bekostigen (Maagdenhuis, U.B., mensae, enz.). Het overige deel wordt onder de verschillende faculteiten verdeeld. De belangrijkste factor bij de verdeling is de verwachte studenteninstroom. Deze werd elk jaar bepaald aan de hand van het gemiddelde van het aantal studenten dat zich de afgelopen drie jaar had ingeschreven. Dat getal werd verondersteld het aantal studenten te zijn dat zich over vijf jaar zou inschrijven aan de betreffende faculteit.

Er is een drietal ratio's, dat aangeeft wat de verhouding moet zijn tussen het aantal studenten en de omvang van het wetenschappelijk personeel. Dit verschilt voor alfa-, bèta-, en gammafaculteiten. De FEE is een gammafaculteit. Aan de hand van de verwachte studenteninstroom en deze ratio wordt de hoeveelheid formatieplaatsen dat een faculteit over vijf jaar nodig heeft vastgesteld. De begroting gaat uit van een gelijkmatige groei, totdat na vijf jaar de reële formatie bereikt is. Ieder jaar wordt deze berekening opnieuw uitgevoerd. Dit leidt tot absurde vertragingen, zo is bij een eenmalige stijging van het aantal studenten na vijf jaar de hoeveelheid middelen pas 60% meegegroeid.

## VERANDERINGEN

Voor een snel groeiende faculteit als de onze is het dus belangrijk om te vechten voor een beter model. Ook de Inspectie van het Hoger Onderwijs heeft in januari vorig jaar gesteld dat de FEE recht

heeft op veel meer middelen dan zij nu krijgt.

Het model is bij de begroting 1991 voor het eerst aangepast; er wordt nu gekeken naar een reële voorspelling van de instroom van het aantal studenten in plaats van een op niets gebaseerde interpolatie. Ook is door een aanpassing in het model de vertraging aanzienlijk verminderd.

Naast het normatieve model is er een profileringsbudget gecreëerd. Dit budget wordt verdeeld over de faculteiten op basis van in te dienen plannen.

De genoemde veranderingen worden grotendeels teniet gedaan doordat de faculteiten, volgens een uitspraak van de UR, niet ineens achteruit mogen gaan met het nieuwe model. Daar er spake is van een constante-som-situatie, kunnen de achtergestelde faculteiten ook niet ineens veel vooruit gaan. Om de klappen op te vangen is de profileringspot gebruikt. Zodat, paradoxaal genoeg, de ene verbetering de ander teniet doet.

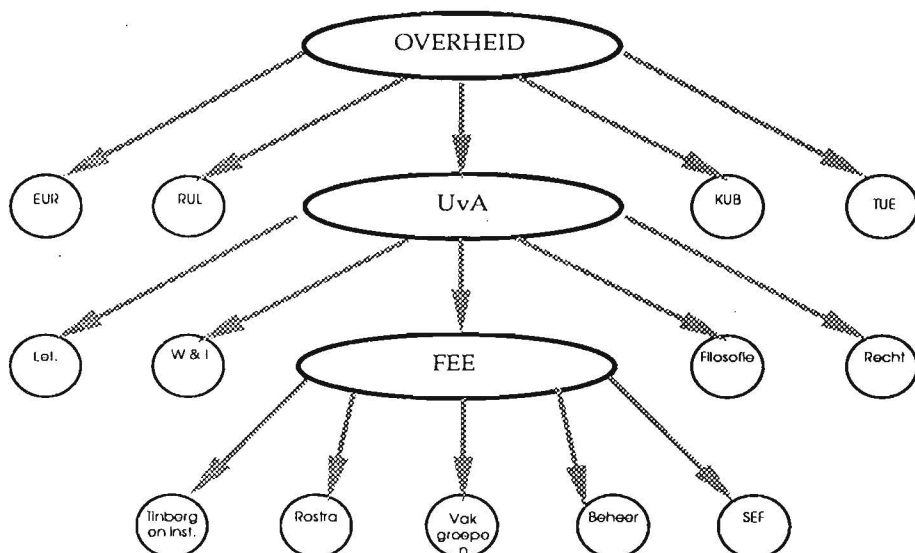
De reden van deze beslissing van de UR, is dat zij niet wil dat de personeelsbezetting te snel wisselt.



## FACULTAIR VERDEELMODEL

Het geld van de faculteit wordt verdeeld in twee potten, een OBP (Ondersteunend en Beheer personeel)-pot en een WP (Wetenschappelijk Personeel)-pot. De WP-formatie wordt weer gesplitst in een onderwijs-pot en één voor onderzoek. De onderwijspot wordt verdeeld op basis van het aantal behaalde studiepunten in het afgelopen jaar. De onderzoekspot wordt verdeeld op basis van goedgekeurde programma's enerzijds en onderwijsgebonden onderzoek anderzijds.

Zo wordt de ideale formatie berekend. Deze wordt echter niet meteen geïmplementeerd. Een vakgroep hoeft nooit iemand met een vast contract te ontslaan. Als blijkt dat een vakgroep overformatie heeft, mag zij geen nieuw personeel aantrekken. Een vakgroep met onderformatie moet wachten totdat er ruimte vrijkomt door natuurlijk verloop bij een vakgroep met overformatie. Ook kan deze een deel van extra financiële middelen dat van de universiteit komt toegewezen krijgen. De mogelijke lange termijn vertragingen die dit model kan opleveren vallen in praktijk reuze mee, en als ze al er zijn worden ze op goede wijze opgelost. ■



Er zijn in drie verdeelmodellen op verschillend niveau

# De erfenis van 'In 't Veld'

AGE EN NOBAS

*Het rapport-In 't Veld dient onuitputtelijk zaken aan die radicaal anders moeten op de FEE. In afwachting van de uitslag van de zojuist afgesloten universitaire verkiezingen geven NOBAS en AGE commentaar op de gestelde diagnose en perspectief voor bestuurlijke genezing van de FEE.*



NOBAS: De huidige structuur heeft al vele jaren nauwelijks verandering ondergaan. Het faculteitsbestuur wordt gevormd door docenten die zin hebben en bereid zijn een deel van hun schaarse tijd 'op te offeren'. De huidige decaan, Neudecker, omschreef zijn functie als "liefdewerk oud papier". Dit alles terwijl de studentenaantallen enorm zijn toegenomen, faculteiten steeds internationaler gaan werken en ook autonomer worden ten opzichte van het Maagdenhuis. De faculteit is op onderwijsgebied met de nieuwe studie-opzet al wel met enige concrete aanpassingen gekomen, met betrekking tot de bestuurlijke structuur is dat uitgebleven. De C3 heeft een groot aantal zaken aangedragen die verandering behoeven, of in ieder geval meer aandacht. Die aanbevelingen moeten worden opgepakt. De NOBAS heeft zich in de faculteitsraad uitgesproken voor een samenstelling van een bestuur waarin twee hoogleraren zitting nemen die nauw samenwerken met een professional van buiten de faculteit. In onze ogen is die persoon de "veranderingsmanager die gedurende de eerstkomende 3-5 jaar deze operatie zal leiden" (citaat scenario B, C3). Wij geven de voorkeur aan een professional omdat deze persoon objectief tegen onze faculteit aankijkt en 100% van zijn tijd aan deze taak kan wijden. Het is van belang dat naast deze professional hoogleraren in het bestuur plaatsnemen opdat het gehele bestuur vertrouwen zal kunnen genieten en er geen nieuw "vijandbeeld" jegens de professional zal ontstaan. De NOBAS spreekt zich niet per definitie uit vóór een beroepsdecaan. Het is heel wel mogelijk dat er na het bovengenoemde bestuur weer voldoende gemotiveerde en geschikte mensen uit de faculteit te vinden zijn voor deze functie.

AGE: Het WWO'86 schrijft voor dat de personen die de beleidsposities innemen op de universiteiten gekozen personen zijn. Wat betreft de decaanfunctie geeft de FEE hier wel een heel eigenaardige invulling aan. Degene die op de FEE het langste als hoogleraar rondloopt wordt tot decaan veroordeeld. Dit

is het zogenaamde anciënniteitsbeginsel. De afgelopen periode heeft aangetoond dat dit beginsel geen garantie geeft dat er een bestuurlijk competente persoon tot decaan wordt gekozen. De AGE denkt met de C3 dat dit in de toekomst anders moet. Het anciënniteitsbeginsel moet worden losgelaten. Er moet een zodanige procedure komen dat verschillende kandidaten voor de functie van decaan worden geselecteerd op bestuurlijke kwaliteit en dat één daarvan op democratische wijze door de FR wordt gekozen

## **.De NOBAS heeft niet de illusie dat zij overal bij wordt betrokken**

Wat te doen als er niemand is om uit te kiezen? De animo onder hoogleraren om decaan te worden is bedroevend. C3 schetst terecht dat een goede vervulling van deze positie een 40-urige weektaak is. Het hart van de meeste hoogleraren ligt bij hun onderzoek en zij zullen hier niet snel bij vandaan lopen om de faculteit te gaan leiden. De AGE vindt daarom dat het overwogen moet worden de functie van decaan financieel aantrekkelijker te maken.

De animo om een bestuurlijke functie te vervullen is overigens niet alleen onder hoogleraren laag. In het algemeen is de betrokkenheid van het wetenschappelijk personeel (WP) bij de facultaire besluitvorming gering. Het functioneren van het WP in de belangrijkste onderwijscommissie is daar een goed voorbeeld van. Een aantal docenten weet niet dat men daar niet op persoonlijke titel zit maar een vakgroep vertegenwoordigt. Nog maar anderhalf jaar geleden wierp geen enkele hoogleraar zich op om voorzitter te worden van deze commissie toen men zonder zat. Een student van de AGE heeft toen enige tijd de voorzittershamer gehanteerd. De AGE heeft in het algemeen de indruk dat veel WP'ers niet weten wat er

door welke commissie is besloten en wat de status is van een besluit. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat er nauwelijks terugkoppeling is tussen commissie- of raadsleden en hun achterban. Daarbij komt het opvallend vaak voor dat docentleden hun stukken niet hebben gelezen als zij ter vergadering gaan. De AGE meent dat het de taak van het bestuur is opnieuw informatie te verschaffen over de besluitvorming. Tevens moeten meer leden van het WP zich verantwoordelijk gaan voelen voor besluiten. De status van het onderwijs moet omhoog getrokken worden.

De C3 constateert terecht dat het bestuurlijke middenkader op de FEE ontbreekt. Het bestuur beslist, maar beslist nu in een vacuüm. Er vindt geen regelmatig overleg plaats met de vakgroepvoorzitters, terwijl zij de beslissingen moeten uitvoeren. De AGE meent dat een sterker bestuurlijk middenkader noodzakelijk is voor een soepele beleidsvoering. Als er een stevig middenkader gecreëerd is, lopen de belangrijkste beleidslijnen van het bestuur naar de vakgroepen en andersom. Dit heeft gevolgen voor de rol van de FR. De FR heeft het afgelopen jaar een belangrijk deel van de besluitvorming naar zich toegetrokken. De FR is echter een orgaan dat de besluitvorming alleen marginaal moet toetsen. De AGE vindt dat de FR weer terug moet in die rol.

## **PROFESSIONALISERING**

NOBAS: Het rapport heeft twee sleutelwoorden, de faculteit moet iets bedrijfsmatiger gaan opereren en de betrokkenheid bij de faculteit zal moeten stijgen; meer hoogleraren in bestuurlijke organen, meer overleg tussen vakgroepvoorzitters, intensievere betrekkingen met het Tinbergen Instituut en de Stichting voor Economisch Onderzoek (SEO).

Een nieuw bestuur moet er echter wel van doordrongen zijn dat de faculteit geen fabriek is, waar men met de zweep erover een hogere produktie krijgt. Het zijn mensen die soms in groe-



pen, soms zeer individueel werk verrichten. Veel praten, veel overleggen zullen hoofdtaken van een nieuw bestuur zijn. Het bestuur van Neudecker heeft wat dat betreft goed werk verricht op de faculteit, de mensen praten in ieder geval weer meer met elkaar.

AGE: Professionalisering is een mooi begrip. Net als bij begrippen als flexibiliteit en kwaliteit is het van belang welke invulling je aan professionalisering geeft.

*Hebben jullie concrete ideeën voor een andere besluitvorming?*

AGE: De AGE hecht veel belang aan de besluitvorming binnen de FR en de commissies. Als een veranderende besluitvormingsstructuur een andere rol aan deze organen oplegt, heeft dat gevolgen voor de studentvertegenwoordiging op de FEE. Het zwaartepunt wordt onder andere verlegt van de FR naar de vakgroepbesturen. Het WWO '86 reserveert voor studenten in die vakgroepbesturen één zetel. De studentenorganisaties op de FEE hebben daar nooit gebruik van gemaakt. De AGE vindt het logisch die zetel wel te gaan bezetten als een belangrijk deel van de besluiten door vakgroepbesturen genomen gaat worden.

*Moet een vakgroepvoorzitter hoogleraar zijn?*

NOBAS: Het is voor het aanzien van een vakgroep, en ook voor de onderlinge contacten tussen vakgroepen het beste als er een hoogleraar vakgroepvoorzitter is.

AGE: Het is absoluut noodzakelijk dat een hoogleraar vakgroepvoorzitter is. Hij/zij heeft het meeste gewicht binnen een vakgroep en het meeste overzicht.

*Volgens In 't Veld moeten er veel minder vakgroepen komen. Is dit wel verstandig?*

NOBAS: Het idee achter minder vakgroepen is dat er dan beter overleg tussen de vakgroepen en met het faculteitsbestuur ontstaat. Ook zijn er dan binnen de vakgroep meer hoogleraren beschikbaar om voorzitter te worden. Of die twee voordelen tegen allerlei uitvoeringsproblemen opwegen is de vraag. Het lijkt ons dat een nieuw bestuur in samenspraak met de vakgroepen hierop een antwoord moet geven.

AGE: De AGE deelt de visie van In 't Veld. Op dit moment telt de FEE 12 vakgroepen. Het voorstel van C3 om dit aantal terug te brengen naar 4 of 5 berust op legitieme argumenten. Ten eerste zal het de bestuurbaarheid vergemakkelijken. Een overleg van het bestuur gaat immers makkelijker met 4 of 5 dan met 12 personen. De spanwijd-

te van het bestuur is niet zo groot gebleken. Ten tweede treden er schaalvoordelen op. De C3 ziet namelijk voor een vakgroepvoorzitter een grotere rol weggelegd dan alleen het technisch voorzitten van een vakgroepvergadering. Deze persoon moet onder andere een actief personeelsbeleid gaan voeren. Het is daarom beter deze functie te bundelen in minder personen. Ten derde denkt de AGE dat het verantwoordelijkheidsgevoel groter wordt naarmate een vakgroepvoorzitter meer personen moet leiden. Dit verhoogt de kans dat er een sterk middenkader gecreëerd gaat worden, dat nu ontbreekt.

## DIRECTEUR

NOBAS: De directeurspositie is heel lastig. Ze zit er voor de faculteit, maar haar baas is Blijerveld, secretaris van het College van Bestuur. Er is kritiek op haar, wat ook in het Rapport verwoord wordt. Het zal voor haar belangrijk worden om goed te kunnen samenwerken met het nieuwe bestuur. Als er versterking voor het faculteitsbureau komt, zijn ook een aantal problemen voor haar verminderd. De NOBAS vond het echter dit jaar nog te vroeg om reeds structurele plaatsen aan het bureau toe te wijzen. Hierover is eerst nog overleg nodig met het nieuwe bestuur, en zal er goede onderbouwing voor moeten zijn.

## Je kunt mensen niet dwingen elkaar aardig te vinden

AGE: De scheiding van beheer en beleid in twee verschillende personen is bij wet zo vastgelegd voor de universiteiten. De UvA heeft dit op haar manier ingevuld door faculteitsdirecteuren en faculteitsbesturen te creëren. Grofweg is de directeur het hoofd van het beheer en is het bestuur de beleidsmaker. De directeur wordt rechtstreeks aangesteld door het College van Bestuur (het 'Maagdenhuis'). Het faculteitsbestuur daarentegen wordt gekozen door de FR.

De terreinen van beheer en bestuur kennen veel overlap. Dit wordt duidelijk als je bedenkt dat in alle overige bedrijven deze beide verenigd zijn in één persoon. Een intensieve communicatie tussen directeur en bestuur is noodzakelijk. Directeur en bestuur moeten altijd één lijn trekken. Uiteraard kan een directeur alleen functioneren als hij/zij het vertrouwen geniet van het bestuur en de rest van de faculteit.

Wellicht valt er veel voor te zeggen dat een bestuurder van de FEE zowel beheer als beleid onder zijn/haar hoede moet nemen. Wellicht valt er ook veel voor te zeggen het takenpakket van de directeur of van het bestuur te wijzigen. Dit soort gedachten zijn echter niet reëel, omdat de beslissing hierover niet op het niveau van de FEE ligt.

## FACULTAIR VERDEELMODEL

Volgens In 't Veld deugt het verdeelmodel van de FEE niet. Het is 'star en mechanistisch'.

NOBAS: Veranderingen in het facultair verdeelmodel zoals voorgesteld in het rapport-Verbon stuiten op teveel kritiek. Dat model veranderde qua uitkomst eigenlijk nog niet eens zoveel. Iedereen had altijd al veel problemen met het oude model, en is er van door-drongen dat het nu eindelijk eens veranderd moet worden. De NOBAS zal er op aandringen dat er vooral stimulering met betrekking tot onderwijsvernieuwing vanuit gaat. Verder zal de formatieverdeling minder star moeten zijn dan in het huidige model.

AGE: De klachten over het interne verdeelmodel zijn niet van de laatste weken. Onder leiding van Verbon is vorig jaar een subcommissie van de begrotingscommissie intensief bezig geweest met het veranderen van het interne verdeelmodel. Veel vertegenwoordigers uit verschillende vakgroepen waren betrokken bij deze discussie. De commissie heeft echter geen unaniem standpunt kunnen formuleren over de gewenste wijziging van het interne verdeelmodel. De FR heeft toen besloten het interne verdeelmodel bij het oude te laten.

De AGE constateert dat er continu verschillende groepen binnen de FEE vallen over het interne verdeelmodel. Zij is er louter om die reden voor opnieuw het interne verdeelmodel te bepraten. Bovendien blijkt dat het model geen ruimte laat voor beleid. Het model is geheel normatief: éénmaal per jaar wordt het geld via een verdeelsleutel verdeeld. De AGE is ervoor om het model flexibeler te maken. Een hoeveelheid geld blijft dan onder beheer van bestuur en FR en kan naar wens op ieder tijdstip worden ingezet. Wat betreft het (kleinere) normatieve deel, zouden er financiële prikkels moeten komen die intensieve onderwijs- en toetsingsvormen in alle fasen van de studie belonen.

*Volgens In 't Veld is de informele communicatie op de faculteit onderontwikkeld. Hoe kan deze worden verbeterd?*

# Iedere accountant volgt het nieuws op de voet



## U maakt het bij ons

Straks bent u bedrijfseconoom. Aan u de keuze, een gewone baan of een glansrijke carrière? Anders gezegd, gaat u werken of treedt u in dienst van Coopers & Lybrand Dijker Van Dien Accountants? In het laatste geval bent u zeker dat, via het Management Development Programma, uw kwaliteiten en talenten optimaal tot hun recht komen. Zeker van een afwisselend beroep, waarin u zich op het hoogste niveau kunt bewijzen. Omdat u bij ons volop mee zult werken aan nieuwe "solutions for business".

Wij zijn een van de toonaangevende organisaties op het gebied van accountancy, management consultancy en belastingadvies. In Nederland bedienen 4100 medewerkers in een evenwichtig gespreid kantorennetwerk een gevarieerd cliëntenpakket. Internationaal zijn we aangesloten bij Coopers & Lybrand (International), in

100 landen vertegenwoordigd met ruim 600 kantoren en 60.000 medewerkers.

We onderscheiden ons door de kwaliteit van onze medewerkers. Daarom selecteren we uitsluitend ambitieuze mensen, die binnen een optimaal werkklimaat het vak verder kunnen ontwikkelen. Wilt u meer informatie over hoe uw perfecte carrière er bij ons kan uitzien, maak dan een afspraak, of schrijf naar het hoofd personeelszaken op onderstaand adres.

Coopers  
& Lybrand  
Dijker Van Dien

accountants

Solutions  
for Business

NOBAS: De studenten hebben vrij veel overleg met elkaar. Age en NOBAS werken vaak samen en de verhoudingen zijn best goed. Sinds kort is er voor de docenten een faculteitsclub, waar ze elkaar wat vaker informeel zien. Je kunt mensen echter niet dwingen elkaar aardig te vinden.

AGE: Informele communicatie is een aanvulling op de formele communicatie. De formele communicatie op de FEE verloopt slecht. Dat vacuüm wordt door de informele communicatie niet opgevangen. Volgens de AGE is het belangrijk dat de formele communicatie wordt verbeterd. Dit kan worden afgedwongen door bijvoorbeeld vergaderingen bijeen te roepen van vakgroepvoorzitters of via de FR bijvoorbeeld commissies in te stellen met verschillende taken. In geval van de informele communicatie ligt dat anders. Dit kan niet worden afgedwongen. De 'faculteitsclub' is echter nog lang niet genoeg.

*Hebben studenten voldoende invloed op de gang van zaken op de faculteit?*

NOBAS: De invloed van studenten kan veranderd worden doordat zij ook zit-

ting nemen in vakgroepbesturen. Studenten zitten dan niet alleen in de FR, maar raken ook meer bij de uitvoering betrokken. De NOBAS heeft echter niet de illusie dat ze overal bij betrokken wordt, want een aantal zaken wordt onderling tussen de docenten geregeld. Ergens houdt de invloed van studenten ook op.

### Studenten blijken beter geïnformeerd dan docenten

De relatie tussen docenten en studenten is goed. Er is bij de studenten geen sprake van een 'vijandbeeld' of iets dergelijks. De docenten krijgen er natuurlijk wel van langs in het rapport van de C3, terwijl de studenten geïmplimenteerd worden met hun kennis en inzicht.

AGE: De FEE wordt democratisch bestuurd. Iedere belanghebbende heeft een stem. Binnen de verschillende organen zijn de stemmen evenredig verdeeld over docenten en studenten. In de studierichtingscommissie hebben studenten 12 van de 24 zetels en in de FR hebben zij er 6 van de 14.

Op papier is dit evenredig. In de praktijk werkt het anders. De status van wat er uit de mond van een docent komt, is anders dan van wat er uit de mond van een student komt. Studenten compenseren dit veelal door hun aantal.

De praktijk van de FEE wijst nog andere voordelen van de student-vertegenwoordigers uit. Studenten blijken vaak beter geïnformeerd dan docenten. Dit is een voordeel dat niet voortvloeit uit de structuur van de besluitvorming, maar uit de mate van inzet. Er gaan de laatste tijd echter stemmen op dat de invloed van studenten binnen besluitvormingsorganen op de FEE drastisch verminderd zou moeten worden. Dit mede naar aanleiding van het functioneren van de studentenorganisaties in het afgelopen jaar. De AGE acht dit een volstrekt wereldvreemde visie die buiten de orde van iedere discussie valt. Het is wel erg makkelijk om je eigen disfunctioneren te wijten aan het goed functioneren van anderen. ■

## Toets uw theoretische kennis aan de praktijk!

Neem bovendien de kans waar uw schrijfvaardigheid verder te ontwikkelen.

Treed in de voetsporen van **Duisenberg, van Ittersum en Steenmeyer** en begin uw carrière bij Rostra als (bedrijfseconomisch) redacteur.

Er wordt onder andere van je verwacht dat je:

- over enige (bedrijfs)economische kennis beschikt;
- een redelijke schrijfvaardigheid hebt;
- interviews afneemt en artikelen schrijft;
- regelmatig ideeën naar voren brengt.

Geïnteresseerd? Stuur dan een brief met c.v. naar:

**ROSTRA ECONOMICA**  
kr. 2386  
Jodenbreestraat 23  
1011 NH Amsterdam.

# The Disney approach

ANDREAS DE GROOT VAN EMBDEN

Over een jaar opent Euro Disneyland vlakbij Parijs haar deuren voor het Europese publiek. Echte fans kunnen, naast een bezoek, hun carrière lanceren als Mickey Mouse of Donald Duck. Men is dan 'cast member' bij de Disney show. Een gesprek met Terry Brinkoetter over een loopbaan in showbusiness bij de Walt Disney Company in Disney World, Florida.

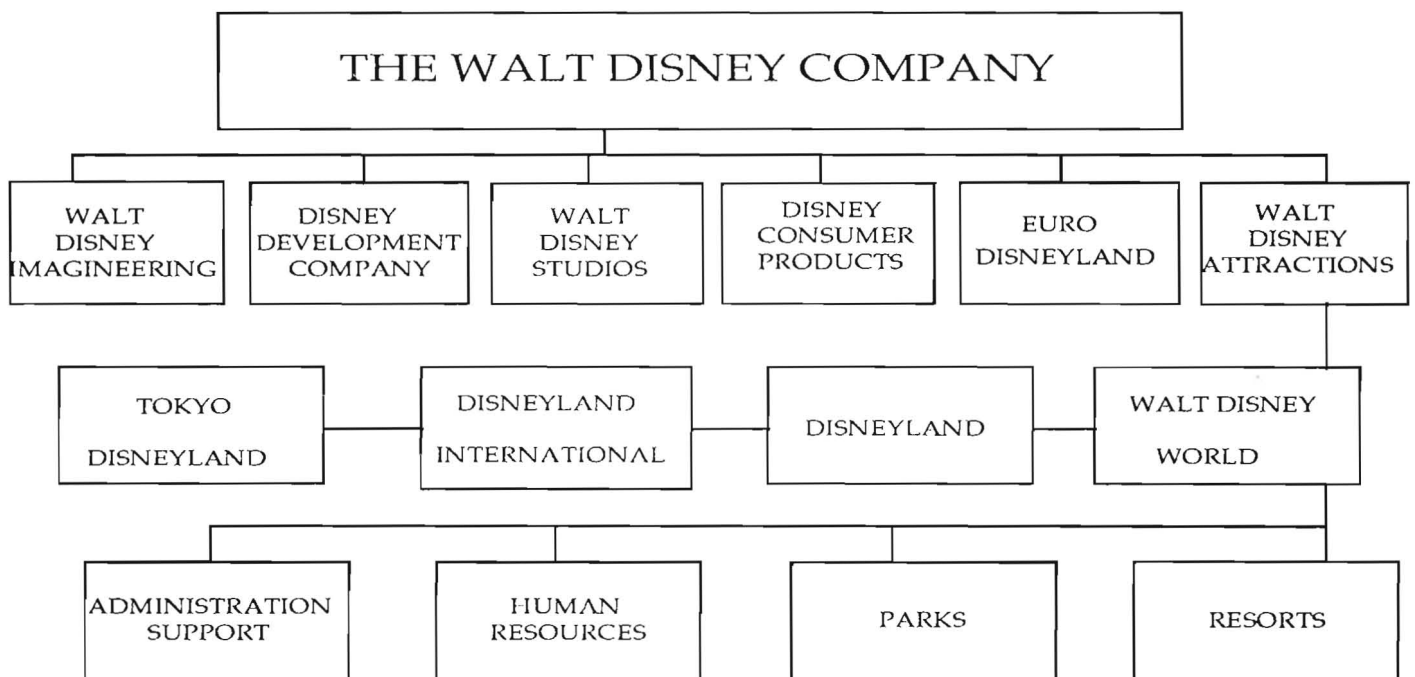
Wie een rol in de 'Euro Disneyland show' wil spelen, moet eerst een paar dagen studeren aan de 'Disney University' om zo kennis te maken met de Disney filosofie. In het zogenaamde 'Traditions' programma van de universiteit raakt men vertrouwd met de cultuur van de Walt Disney Company en daarnaast leert men hoe organisatie en taakverde-

bestaan aangezien Disney een goede reputatie heeft op het gebied van personeelsbeleid.

## FILOSOFIE

Brinkoetter: "Het unieke van het sociaal- en personeelsbeleid van de Walt Disney Company is dat de filosofie van Disney voor iedereen te begrij-

tiemark om de bezoekers, zoals Walt Disney zelf zei.: "Alles te geven wat je ze kunt geven." De gasten vluchten voor een paar uur in een fantasiewereld en elke wens moet die dag in vervulling gaan, er mag die dag voor de gast niets fout gaan. De 'cast members' worden getraind om de bezoekers als gasten te behandelen, met als



ling binnen het bedrijf zijn gestructureerd. Al gauw besef je dat je binnen het bedrijf een rol gaat vervullen in een groots opgezet spektakel. Bij Disney spreekt men in termen als 'on stage' en 'backstage', de bezoekers zijn geen klanten maar gasten, je bent zelf geen employé maar een 'cast member' (rolspeler) en alles draait om de 'show'.

Terry Brinkoetter is een 'backstage cast member' bij Seminar Productions, een onderdeel van de Disney University. Seminar productions verzorgt onder het thema 'The Disney Approach to People Management' en 'The Disney Approach to Quality Service' een driedaagse managementcursus voor bedrijven over de hele wereld, inclusief Nederland. Er blijkt grote belangstelling voor deze cursus te

pen is. Disney heeft een model van de bedrijfsfilosofie opgezet met als sleutelementen de thema's training, waardering en zorg. We proberen via training het personeel te leren de taken goed uit te voeren en een bepaalde verantwoordelijkheid voor het werk te nemen. Het management straalt waardering uit naar het personeel, wat weer zijn weerslag heeft op de taakuitvoering. Het thema zorg krijgt inhoud in de vorm van ons personeelsbeleid."

De ervaring van de gasten samen met het arbeidsklimaat en gezond financieel beleid leiden tot succes in de bedrijfsvoering, aldus Brinkoetter.

Er wordt veel geld gestoken in de verschillende thema's van het attrac-

resultaat dat de kwaliteit van de service vrij hoog is. Er worden strenge eisen gesteld bij de werving van nieuwe werknemers, daarbij is het uiterlijk het nauwst omschreven. Disney geeft een dik boekwerk uit voor uiterlijke verzorging en gedrag tijdens werkuren.

## HUMAN RESOURCES

Human Resources is een divisie binnen de structuur van de Walt Disney Company en ligt direct in de lijnstructuur van het bedrijf. Dit betekent dat personeelsbeleid actief binnen de onderneming wordt uitgevoerd en een centrale rol vervult in zowel strategische planning als beleidsvraagstukken. Onder Human Resources vallen de afdelingen casting (werving), de Dis-

ney University, personeel, betalingen, etcetera. De organisatie van de Walt Disney Company heeft op zich een vrij platte structuur om de communicatielijnen kort te houden. De communicatie loopt soepeler door te werken volgens een zogenaamde 'Open door policy'. Brinkoetter: "Onze managementstijl is altijd vrij ontspannen geweest. We noemen elkaar in het bedrijf bij de voornaam om de barrières tussen management en 'cast members' te verlagen. Daarnaast worden de 'cast members' gestimuleerd met Disney mee te denken via het programma 'I have an Idea'. De kwaliteit van de bedrijfsvoering wordt op die manier verbeterd, de voorstellen kunnen zowel creatief als kostenbesparend zijn. Een percentage van de besparingen wordt aan het personeel uitgekeerd. Verder houden we elke twee jaar een uitgebreide enquête onder onze werknemers. Ze worden betaald om via de enquête kritiek te leveren op de bedrijfsvoering en met nieuwe voorstellen te komen. Er is een respons van 65-70% op de enquêtes. Zo proberen we een open klimaat in de Walt Disney Company te stimuleren en een ontspannen werksfeer te creëren"

#### ZORG EN MOTIVATIE

Het is een uitdaging voor de Walt Disney Company het werk van het personeel wat achter de schermen actief is draaglijk en leefbaar te maken om het contrast met het leven 'on stage' te minimaliseren.

Het bedrijf hanteert verschillende instrumenten om de motivatie van de werknemers te vergroten. In de 'Traditions' programma van de Disney University en bij de afdeling personeelswerving plukt het bedrijf de beste 'cast members' uit hun rollen en stelt ze tijdelijk in deze afdelingen tewerk. De gedachte hierachter is dat het doeltreffender is de werving, selectie en training van nieuwe werknemers door mensen te laten doen die in hun eigen werk excelleren. Zij zullen het beste weten welke eisen we aan nieuwe kandidaten moeten stellen en hoe de opleiding het meest doeltreffend te verzorgen.

Binnen de Walt Disney Company zijn er volop mogelijkheden een carrière op te bouwen, de concurrentie om dit te doen is dan ook vrij hoog. Disney heeft een carrière programma opgezet onder de naam 'We have come a long way Mickey'. Brinkoetter: "Dit programma is voor 'cast members' die vijf of meer jaar bij het bedrijf werken. Ze krijgen gelegenheid te praten over

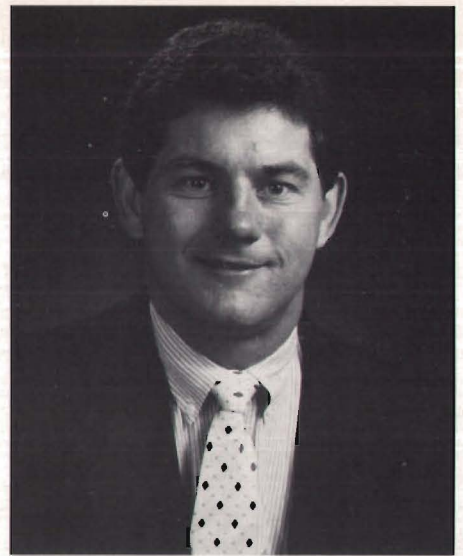
hun dagelijks werk en loopbaanvisie. Deze werknemers krijgen ook een presentatie over wat er op het ogenblik binnen het bedrijf gebeurt om ze nog beter te informeren over de dagelijkse gang van zaken waar ze misschien niet direct iets mee te maken hebben." Aan elke stap omhoog in de hiërarchische ladder gaat een trainingsprogramma vooraf waarin de Disney filosofie centraal staat. Hoe beter het management geïnformeerd is over de Disney cultuur hoe groter de kans dat de bedrijfsfilosofie stevig geworteld raakt onder het personeel.

#### PRODUKTIVITEIT

Disney hanteert echter wel enige controle mechanismen die het management van informatie voorziet over de produktiviteit van organisatie en personeel. Naast controle door de gasten zelf en de naaste collegae, lopen op de terreinen van Disney World, 'on stage', inspecteurs ('shoppers') rond, van buitenaf aangetrokken om de werking van de verschillende attracties en het functioneren van het personeel te controleren.

Brinkoetter: "Een andere manier die Disney hanteert om produktiviteit in elk segment te stimuleren is het gebruik van job rotation technieken. 'Cast members' zullen niet de hele dag op een en dezelfde attractie blijven maar door de dag heen op verschillende attracties werkzaam zijn. Dit houdt het personeel goed gemotiveerd en produktief en het voorkomt verveling. Een andere vorm van job rotation die we toepassen is dat bij topdrukte het managementkader 'on stage' gaat werken aan de voorste linies. Dit is mogelijk aangezien de managers ooit zelf op de verschillende attracties gewerkt hebben."

De Walt Disney World Company is onderverdeeld in verschillende business units, zogenaamde 'profit centres'. Elk segment heeft een eigen financiële doelstelling en opereert daarvoor als een onafhankelijke entiteit binnen het bedrijf. De business units hebben elk een eigen hiërarchische structuur. Elke attractie heeft een leider, elke gebied heeft een supervisor, elk park heeft een directeur en ga zo maar door. Het management werkt met het concept Management by Objectives, de doelstellingen van het hele bedrijf worden voor het komende jaar opgesteld en vervolgens verdeeld over de verschillende divisies en afdelingen. Brinkoetter: "Wij bij Disney proberen daarnaast 'Management by walking around' toe te passen. De



Brinkoetter: 'I love working at Disney.'

toezichthouder over een bepaald gebied zit niet achter een bureau maar loopt de hele dag rond om zijn gebied te controleren.

#### STRATEGISCH MANAGEMENT

De vraag blijft steeds als Human Resources beleid ter sprake komt of dit beleid in enge of ruime zin wordt toegepast, met andere woorden heeft het sociale beleid alleen een operationele functie (werving, training, carrière) of is het beleid geïncorporeerd in de strategische planning van het hele concern. Bij de Walt Disney Company is Human Resources ondergeschikt aan het jaarlijks toegewezen budget, echter de divisie is binnen het concern onafhankelijk aangezien het over een eigen budget beschikt en niet valt onder bijvoorbeeld de afdeling administratie. Jaren lang was de Human Resources functie van de Walt Disney Company niet betrokken bij de ontwikkeling van het strategisch ondernemingsplan. Toen echter de arbeidsmarkt in de Verenigde Staten wat krapper begon te worden realiseerde Disney zich dat arbeid als een actief beschouwd moest worden en omloopsnelheid van personeel moest verlagen.

Brinkoetter: "We realiseren ons dat het nodig is om te investeren in een meer uitgebreid trainingsprogramma om de kwaliteit van onze bedrijfsvoering te verzekeren. In het kader van het Euro Disneyland project dat in 1992 zal openen zullen we moeten proberen onze sociaal- en personeelsbeleid aan te passen aan de Europese cultuur en aan de verwachtingen van de Europese werknemers en gasten van ons Euro Disneyland."



Jij met een accountant? Dat vinden ze zachtjes gezegd een onverwachte combinatie.

Wat verwachten ze dan, een leeuwentemmer soms?

Nou, niet eens zo'n gekke gedachte: Bob is iemand die onder de meest waanzinnige omstandigheden het hoofd koel houdt. Ik niet dus. En hij weet tenminste precies wat hij wil, namelijk een hele goeie accountant worden.

## Als ik zeg dat mijn vriend voor accountant studeert, liggen ze in een deuk.

Trouwens, zijn collega's bij KPMG zijn allemáál zo... hoe zal ik het zeggen, ambitieus, hè. Ze zitten daar met een hele ploeg economen en HEAO-ers (zelf ben ik een uitgesproken alfa). En geinige lui hoor, de droge humor vliegt af en toe laag.

Natuurlijk zit Bob regelmatig fanatiek met de neus in de boeken. En nu al krijgt hij heavy opdrachten, komt hij bij de meest uiteenlopende bedrijven. Zegt zo'n senior manager gewoon: nou, ga je gang, hoe zou jij het aanpakken. Hij wordt echt in het diepe geplonsd. Maar, dat zegt hij zelf ook, de begeleiding is uit de kunst. En niet alleen op het vakgebied. Ze leren daar dingen als leiding geven, ondernemerschap, sociale vaardigheden. Nou, met mensen omgaan, dat kan-ie als de beste. Je moet hem eens zien als aanvoerder bij 't voetballen. Lachen!

KPMG is uit op kwaliteit. Jij ook? Bel of schrijf dan naar ons Bureau Werving & Selectie.

KPMG Gebouw, Burgemeester Rijnderslaan 10-20,  
1185 MC Amstelveen, telefoon 020 - 6567162.

**KPMG** Klynveld Accountants

# Rostra lustrum: groot succes

ALEXANDER MALJERS, JEROEN VAN ROON, BAS VERHEIJEN

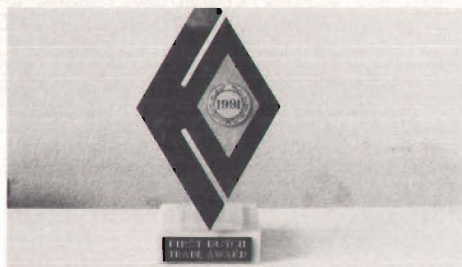
*Vrijdag 19 april hield Rostra haar zevende lustrum. Ter gelegenheid daarvan werden een bedrijvenspel en een symposium georganiseerd. Op deze pagina's volgt een korte beschrijving van de turbulente gang van zaken bij het spel en van de lezingen van de heren Szász, van Ittersum en Maljers.*

's Morgens om negen uur begon het bedrijvenspel met een bijeenkomst, waarop de 25 deelnemers de eerste toelichting kregen over het verdere verloop van het spel. De meesten hadden de van te voren uitgereikte stukken doorgelezen en hadden dus wel enig idee waar het over ging. De eerste ronde behelsde een marktverkenning. Bij elk spel dat wordt gespeeld kunnen de essentiële parameters door de leiding ervan worden gewijzigd. Daarom is het zelfs voor iemand die het spel al kent noodzakelijk te beginnen met een marktverkenning.

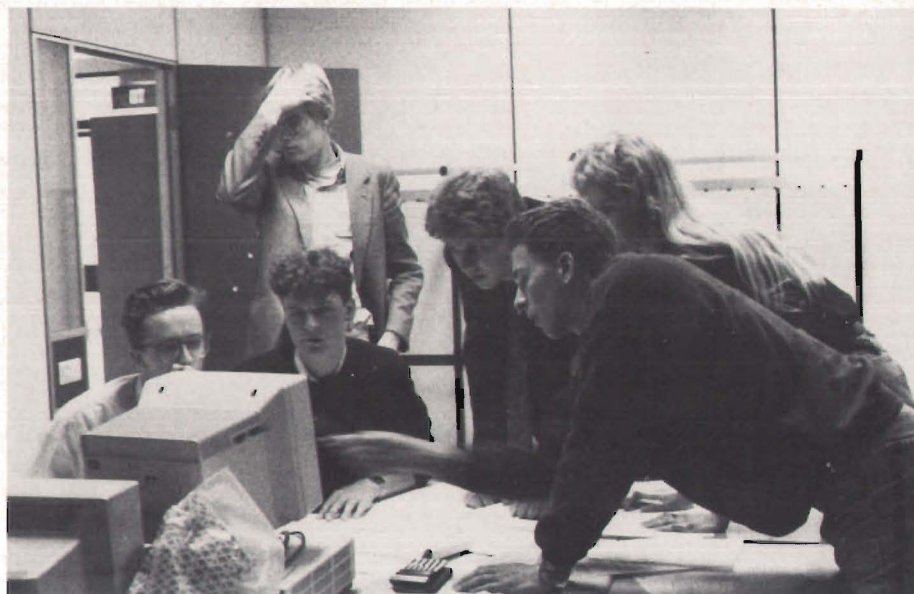
Na de redelijk ontspannen verkenningronde, moesten de deelnemers de eerste ronde zonder hulp van de computer invullen. Bezorgd vroeg men zich af of het de hele dag zo moest. Anders zou het een dag vol rekenwerk betekenen.

De tijd was aangebroken om uitleg van het beslissingsondersteunende systeem te geven zodat men zich in de tweede en derde ronde het rekenwerk kon besparen. Via het beslissingsondersteunende systeem kan eenvoudig worden berekend wat het gevolg is van het veranderen van allerlei parameters. Je voert bijvoorbeeld de productie in een goed op, de computer berekent dan vervolgens de geschatte Cash-flow, winst en voorraden in het volgende trimester.

In het verloop van het spel werd duidelijk dat de tweede en derde ronde, dankzij de ingetreden professionalisering, beduidend vermoeiender voor de deelnemers zouden zijn. Gelukkig was de organisatie zo vriendelijk broodjes uit te delen. Met kon tot twee uur op volle kracht doorwerken.



16 De winnaar van spel kreeg een mooie trofee



Na de zware inspanningen brak het spannende moment van de dag aan. Het bekend maken van de winnaar. Het team met de meeste winst is in dit spel niet per definitie de winnaar. Er wordt een compilatie van een aantal gegevens gemaakt, waaronder personeels-, marktverkenning- en financieel beleid. Het getal dat hieruit komt is de concurrentie-score, een cijfer van 1-10.

De winnaar van het spel was Chemie Q, dit team had de hoogste concurrentie-score. De prijs werd tijdens de receptie uitgereikt.'

## SYMPOSIUM

'Strategische beleidsvorming in een dynamische omgeving', dat was het onderwerp waar de redactie na democratische besluitvorming toe besloten had. De bedoeling was dit onderwerp te belichten vanuit verschillende perspectieven van de economische orde, de monetaire, de financiële en de bedrijfskundige. In een goed gevulde zaal en onder het scherp toezicht van de voorzitter van het symposium, Professor Lambouy hielden de drie heren hun voordracht.

Het was een geluk dat we voor die perspectieven terecht konden bij

enkele prominente oud-redactieleden. Aller-eerst de heer Szász die uit hoofde van zijn functie van directeur bij De Nederlandse Bank een lezing hield over de problemen en toekomstverwachtingen van de Europese Monetair Unie. Szász waarschuwde ervoor dat de critici de conclusie trekken dat de monetaire autoriteiten de teugels maar moeten laten vieren. Dit alles onder het mom van als de ene kraan open gaat (oplopend begrotingstekort van Duitse overheid) dan ook de andere kraan open (lagere rente en geldcreatie). Een ander probleem binnen de huidige verhoudingen is dat enkele zeer belangrijke landen (V.S., Duitsland) op dit moment hun monetaire instrumenten nodig hebben voor binnenlandse doeleinden. Daarom is er op dit moment geen ruimte voor beheersing van de koers van de dollar.

Voorts gaf Szász aan dat 'Europa met de twee snelheden' nog een ander functie naast mogelijke snelle start van de EMU kan hebben. Bij een monetaire unie dienen landen zich te houden aan afspraken omtrent de beheersing van de overheidsmiddelen. Concrete waarde krijgen de afspraken pas indien een represaille-mogelijkheid bestaat voor landen die zich er niet aan houden. Dat kan bijvoorbeeld door zo'n land

een tijdje in de 'wachtkamer' te zetten. Het Europa van meer snelheden dus.

Szász is van mening dat op dit moment niet overhaast moet worden om tot een monetaire unie te komen. Europa is meer in beweging dan ooit en een monetaire unie heeft juist voor alles stabiliteit nodig.

#### VAN ITTERSUM

Baron van Ittersum is reeds 10 jaar voorzitter van de Amsterdamse effectenbeurs. Hem was gevraagd een lezing te houden over de ontwikkelingen van het Europese effectenwezen. Het effectenwezen in Europa heeft geen gelijke tred gehouden met het bedrijfsleven welke in de afgelopen tijd een sterke internationalisatie heeft doorgemaakt. Het is dan ook van het grootste belang dat het Europese effectenwezen een grotere interne coördinatie aan de dag legt om aan de groeiende behoefte van bedrijven om op Europese schaal kapitaal aan te trekken tegemoet te komen. De uitdaging van Amsterdam ligt vooral in 'de prijsconcurrentie' met de andere beurzen van Europa. Alleen op die manier kan de concurrentie met in potentie grotere beurzen als Parijs of Frankfurt serieus worden aangegaan.

#### MALJERS

Waren de lezingen van Szász en van Ittersum enigszins reflectief van aard, Maljers hield een betoog rechtstreeks uit de dagelijkse praktijk van Unilever NV waarvan hij president directeur is. Na 2,5 duizend jaar rustige ontwikkeling maakt de theorie op dit moment een hausse door in bereikte output. De balans opmakend van die stroom nieuwe boeken komt Maljers echter tot de conclusie dat het belangrijkste ei-



genlijk al voor de eeuwwisseling is gezegd door Sun Tsu en Clausewitz, de oorlogsstrateeg van het Pruisische leger.

De personal computer heeft een niet altijd even positieve bijdrage geleverd aan de slagvaardigheid van de beleidsvormers. De sterk uitgebreide mogelijkheden om daardoor bijvoorbeeld van econometrische modellen te gebruiken, bevorderen de kwaliteit van de beslissing over het algemeen niet en vertragen de besluitvorming.

Een andere ongewone stelling van Maljers was dat in tegenstelling tot wat de meeste critici op dit moment zeggen de westerse manager op dit moment misschien wel teveel naar de toekomst kijkt waardoor hij winsten op korte termijn laat lopen. Juist aan de bereidheid om winst 'te nemen' ontbreekt het momenteel bij veel managers.

Wat betekent strategische beleidsvorming nu voor een moeilijk maar uitdagend geval van de hedendaagse

praktijk: Oost Europa. Voor Maljers moeten enkele dingen vast staan voor ergens geïnvesteerd wordt. Er moet enige politieke en economische stabiliteit aanwezig zijn. Er moet een markt van enige omvang en reëel groeipotentieel aanwezig zijn. Bovendien moet het mogelijk zijn om eventueel behaalde winst over te maken. Voor in een land ingevoerde technische know how moet betaald worden. Moge dit al nauwelijks vervulde voorwaarden zijn voor Oost Europa, daarnaast heeft de regio nog speciale problemen. De structuur van de detailhandel, de beperkte beschikbaarheid van grondstoffen, het ten ene malen ontbreken van kostencalculatie en de onduidelijke juridische status voor buitenlandse investeerders zorgen voor extra belemmeringen voor een bedrijf als Unilever. Vooral met betrekking tot het overnemen van bedrijven heerst grote verwarring. Competitiestrijd tussen ministeries de bekende 'altlasten' maken acquisities onaantrekkelijk, temeer daar het zittende management door gebrek aan scholing of door andere oorzaken niet opgewassen is voor zijn taak. Dit alles maakt Oost Europa een pas op langere termijn aantrekkelijke optie.

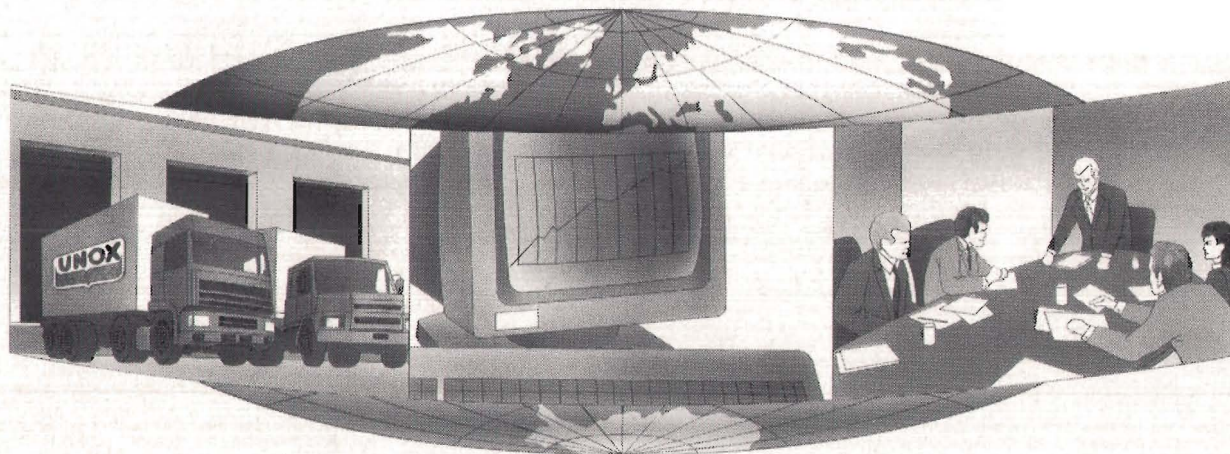
Drie interessante lezingen van drie op hun vakgebied zeer gerespecteerde beleidsmakers. Rostra was vereerd een symposium met deze heren te mogen organiseren, een symposium dat naar de mening van de (uiteraard bevooroordeelde) redactie een groot succes was mede gezien de goede opkomst in de Mozes en Aäronkerk. De redactie dankt dan ook het faculteitsbestuur en vooral Professor Lambooy voor de verleende medewerking. Wie weet smaakt dit naar meer. ■

1) Sponsors van het bedrijfsleven waren: Unilever, Rematch B.V., PC Oké, Micro Rental.





# Hoe nuchter moet een manager zijn voor een bierworstje?



## In de Financiën & Economie bij Unilever

Een bierworstje. Door Unilever-werkmaatschappijen wereldwijd geproduceerd en op de markt gebracht onder allerlei merknamen. Een produkt dat door miljoenen gezinnen over de gehele wereld wordt gekocht en honderden miljoenen gulden aan omzet oplevert. En dus een business-operatie van betekenis. Maar vooral ook een financieel-economische management-operatie van niveau.

### Financieel-economisch management op hoog niveau

De financieel-economisch manager bij Unilever overziet het gehele bedrijfsgebeuren. Niet alleen in functies in interne controle, treasury, financial accounting en management accounting. Maar ook als verantwoordelijk manager voor logistiek, inkoop en informatietechnologie. Hij is daarmee verantwoordelijk voor een aanzienlijk deel van de gehele business-operatie.

### De financieel-economisch manager als beslisser

Voor de operaties en oplossingen waar het hier om gaat, zijn de financieel-economisch managers zelf verantwoordelijk. Zoals trouwens overal in de sterk gedecentraliseerde Unilever-organisatie, waar het merendeel van de beslissingen op werkmataaschappijniveau door de managers zelf wordt genomen. Managers die, elk op hun eigen gebied, als generalisten voor hun taak berekend zijn. Die dus stevig in hun schoenen moeten staan.

### Vele produkten wereldwijd

Een bierworstje is natuurlijk maar één

voorbeeld uit de talloze topprodukten die de 500 werkmataaschappijen van Unilever in zo'n 75 landen voortbrengen. Met voedingsmiddelen zoals diepvriesprodukten, margarine, ijs, thee en soepen. Met wasmiddelen, toiletartikelen en speciale chemische produkten. Elk voor zich, maar ook in hun samenhang gepaard gaande met financieel-economische management-operaties van hoog niveau.

### Unilever biedt u een managementcarrière

In een managementcarrière bij Unilever gaat het om meer dan een baan. Dat proeft u al uit de informatie die u als student opdoet over Unilever. U merkt het ook in de directe contacten met academici die hun loopbaan bij Unilever al zijn gestart. En u zult het zeker weten als u zelf een van die academici bent die in enkele jaren worden geconfronteerd met wisselende functies in verschillende werkmataaschappijen en in meerdere landen. U groeit door training-on-the-job en door interne opleidingen. En u werkt samen met andere managers van hoog niveau uit disciplines als marketing en techniek. Managers die dezelfde zware selectieprocedure hebben doorlopen als uzelf.

### Wat is uw meerwaarde voor Unilever?

Unilever verwacht beslist meer van u dan

een voltooide studie. Unilever stelt hoge eisen aan uw persoonlijkheid. Aan uw analytische scherpheid en dynamiek. Aan uw ondernemingszin. Aan uw leidinggevende en communicatieve kwaliteiten. Eigenschappen die moeten zijn af te lezen uit de activiteiten die u naast uw (natuurlijk met goede resultaten afgesloten) universitaire studie hebt ontplooid.

### Wanneer komt u in aanmerking?

Voor een startpositie in de financieel-economische discipline bij Unilever komen kandidaten in aanmerking die niet ouder zijn dan 28 jaar, met een voltooide universitaire studie in economie of bedrijfskunde. Ook academici uit andere richtingen komen in aanmerking, mits duidelijk gemotiveerd voor dit uitdagende vak en met het speciale profiel dat wij eerder hebben geschetst. Het zal u niet verbazen dat wij een strenge selectieprocedure hanteren. Tenslotte gaat het om onze toekomstige (top)managers.

### Open sollicitatie

Unilever zoekt continu naar aankomende managers van hoog niveau. Beantwoordt u aan ons profiel? Stuur dan een brief met uw curriculum vitae aan de heer drs. H.J.M. Knaapen, Algemene Personeelszaken Nederland, sectie Management Development, Nederlandse Unilever Bedrijven B.V., Museumpark 1, 3015 CB Rotterdam.

Na een eerste beoordeling op papier berichten wij u dan snel of wij u uitnodigen voor onze selectieprocedure. U kunt ook vooraf telefonisch onze brochure "Perspectieven voor Academici bij Unilever" aanvragen: 010 - 464 42 43.



Unilever

## Een wereld van mogelijkheden

# Een 'two man show'

MARGRETH HOEK.

*Hans Amman (33) kreeg 24 april in Parkcity, Utah V.S. een tweede prijs uitgereikt van de 1990 IBM super computing Competition. Een gesprek over de praktische en wetenschappelijke waarde van zijn 'winnende' paper; Active-learning - Empirical results.*

Amman: "Geheel tegen de verwachting in hebben dr. D.A. Kendrick, Hoogleraar aan de Universiteit van Texas in Austin, V.S. en ik, deze prijs gewonnen. Aan deze competitie doen voornamelijk de grote onderzoeksinstituten van de V.S en Canada mee en het is tamelijk bijzonder dat dit onderzoek, dat een 'two man show' is, in de prijzen is gevallen.

Het onderzoek is een uitvloeisel van mijn promotieonderzoek (1989) dat ik in samenwerking met Henk Jager, hoogleraar bij de vakgroep macro-economie, en David Kendrick heb gedaan. Dat was er op gericht een optimale wisselkoersbeleid van Nederland te bepalen. Dit gebeurde met behulp van control systemen waarbij je bepaalde doelstellingen, zoals bijvoorbeeld werkloosheid beperking, inflatiebeperking, economische groei, kunt optimaliseren onder meerdere beperkingen. Dit alles werd uitgevoerd onder de vooronderstelling van zekerheid.

Tot nu toe worden economische modellen op een mechanische manier doorberekend. Zo wordt een consumptiequote vaak op een bepaalde waarde vastgesteld bijvoorbeeld: 0,7 en die blijft jaar in jaar uit hetzelfde. Daarmee veronachtzaam je veranderingen die plaats kunnen vinden binnen een economische structuur. Die 0,7 zou in de loop van de tijd weleens 0,8 kunnen worden. Vanuit de wiskundige- en ingenieursliteratuur zijn er recentere ( $\pm 10$  jaar oude) methodieken bekend die het mogelijk maken om de traditionele mechanische benadering om te zetten in een organische benadering.

## BIOLOGISCH, DYNAMISCH SYSTEEM

Economie heeft eigenlijk meer weg van een biologisch dynamisch systeem. Mensen krijgen informatie, verwerken die en stemmen hun handelen daar op af. Dat betekent dat die consumptiequote in de loop van de tijd verandert. De methode waar we nu mee bezig zijn maakt het mogelijk om het economische proces te moduleren als een soort organisch, zichzelf eva-

luerend systeem dat in de loop van de tijd verandert. Daarmee hou je expliciet rekening met het feit dat de waarde van de parameters van het model kunnen veranderen. Deze veranderingen neem je weer mee in je beslissingen over het te voeren beleid. Wordt het optimale beleid beïnvloed door de veranderingen in het model? Nu zijn we nog een stapje verder gegaan. We hebben gekeken of het zelfs mogelijk is om door middel van het veranderen van de instrumenten van economisch beleid te kijken hoe de coëfficiënten van het model worden beïnvloed. Je kunt bijvoorbeeld door expliciet de rente meer of minder te laten veranderen, kijken hoe economische subjecten reageren op die veranderingen. Naast dat je de instrumenten van de economische politiek kunt gebruiken om bijvoorbeeld het inkomen te laten groeien kun je ook nog eens kijken hoe de structuur van de onzekerheid is.

Dit alles heeft voornamelijk wetenschappelijke waarde, de modellen waar we nu mee kunnen werken bestaan uit twee, drie of vier vergelijkingen en zijn dus ontzettend klein. Dit komt doordat je met ontzettend veel dingen rekening moet houden. Aan de ene kant heb je veel verschillende doelstellingen denk bijvoorbeeld aan werkloosheid-, inflatiebestrijding, economische groei, etc. Aan de andere kant wil je weten hoe groot de onzekerheid is om deze doelstellingen te kunnen bereiken. Welke parameters zijn gevoeliger voor onzekerheid en in welke mate. Tegelijkertijd moet je rekening houden met onzekerheid waar veelal geen invloed op uit te oefenen is, zogenaamde witte ruis en meetfouten. Dit alles bij elkaar zijn vier of vijf elementen waarmee je rekening moet houden. En dat moet allemaal doorberekend worden. Daarnaast moeten de berekeningen een heleboel keren herhaald worden onder verschillende omstandigheden om een juist beeld te krijgen van de onzekerheid. Dat betekent dat als je deze methode op een beetje economisch model loslaat het weken kan duren voor je de oplossing hebt. En als



*Amman: snelheid steeds belangrijker.*

de realiteit sneller gaat dan de berekeningen heb je weinig aan deze methode. Grotere en snellere computers worden daarom steeds belangrijker zodat je berekeningen sneller worden dan de echte tijd.

Deze methode heeft echter wel praktische waarde. Zo is er nu een onderzoeksproject in Texas, waar ik afgelopen jaar een half jaar gedoceerd heb en mijn onderzoek heb gedaan, waar men de interactie tussen CO-2 emissie, broeikas effecten en economische groei probeert te analyseren. Er is namelijk ook een relatie tussen ecologische ontwikkeling en economische groei. Deze is echter zeer onzeker. Ik verwacht wel wat van dat project. Onze methode laat binnen bepaalde beperkingen toe, om te gaan met dit soort problemen. In ieder geval bereik je weer iets meer dan met de traditionele modellen. ■

*De IBM Supercomputing Competition is een jaarlijks door de IBM Corporation in de V.S. georganiseerde wedstrijd, waarin wetenschappelijke instituten met elkaar wedijveren op het gebied van onderzoek met behulp van grootschalige complexe computermodellen. De wedstrijd onderscheidt vijf onderzoekscategorieën: wis- en natuurkunde, engineering, medische wetenschappen, computerwetenschappen en socialsciences, humanities and arts. Amman en Kendrick ontvangen de tweede prijs \$ 15000 in de laatst genoemde categorie*

*Hans Amman is als universitair docent verbonden aan de vakgroep Macro-economie en hoofdredacteur van het wetenschappelijke tijdschrift Computer Science in Economics and Management.*

# Merkwaardering en goodwill

ALFRED POPKEN

*Steeds meer ondernemingen in het Verenigd Koninkrijk zijn de afgelopen jaren overgegaan tot de waardering en activering van hun handelsmerken op de balans. Deze handelswijze heeft een fel debat op gang gebracht tussen ondernemingsleiders en regelgevers. Omdat deze discussie niet onbelangrijk is voor de Nederlandse verslaggevingspraktijk, volgt een schets van de ontwikkelingen die zich voor hebben gedaan in het VK.*

Als gevolg van het grote aantal overnames en fusies van de afgelopen jaren, zijn veel ondernemingen geconfronteerd met het 'goodwill probleem'. Goodwill die betaald wordt bij een overname is gelijk aan het saldo van het bedrag dat bij een overname voor een onderneming wordt betaald en de netto vermogenswaarde van de overgenomen onderneming. Dat de bedragen die aan goodwill worden betaald zeer hoog kunnen zijn blijkt bijvoorbeeld uit de overname van Fabergé en Elizabeth Arden door Unilever in 1989. Unilever betaalde 2.993 miljoen gulden voor deze bedrijven, waarvan 2.459 miljoen, ofwel 82% bestond uit goodwill.

In het VK wordt de verwerking van goodwill in de jaarrekening geregeld in Statement of Standard Accounting Practice No.22 (SSAP 22), waarin de Accounting Standards Committee (1) (ASC), evenals de Nederlandse rege wetgever, haar voorkeur uitspreekt voor een 'immediate write-off' van 'purchased goodwill' ten laste van de reserves van de overnemende onderneming. Deze verwerkingswijze van goodwill confronteert Britse bedrijven met twee problemen:

1. De enorme bedragen die worden afgeboekt van het Eigen Vermogen (EV) tasten de solvabiliteit aan, waardoor bedrijven worden belemmerd in het uitvoeren van verdere acquisitiepogingen en zelf soms een aantrekkelijk doelwit vormen voor een overname.

2. Volgens richtlijnen van de London Stock Exchange moet een onderneming zijn aandeelhouders inlichten indien overnames worden gepleegd, waarmee bedragen zijn gemoeid die hoger liggen dan vijftien procent van het EV en zelfs toestemming vragen indien deze bedragen hoger liggen dan 25 procent. Bij een sterke daling van het EV zal een onderneming eerder aan deze eisen moeten voldoen.

Deze problemen belemmeren bedrijven sterk in hun bewegingsvrijheid om een actieve rol te blijven spelen op de

acquisitie-markt. Dit waren de moverende redenen om binnen de Britse wet- en regelgeving te zoeken naar een oplossing voor dit probleem. Deze oplossing werd gevonden in de waardering van merken.

## MERKEN

In SSAP 22 wordt goodwill omschreven als 'the difference between the value of the business as a whole and the aggregate of the fair values of its separable net assets'. Tot de 'separable net assets' behoren ook de immateriële activa en in het bijzonder de merken van een onderneming. Indien deze kunnen worden gewaardeerd, kunnen ze ook worden geactiveerd, waardoor het bedrag dat als goodwill ten laste van het EV gebracht moet worden sterk kan worden verminderd. Een belangrijk aspect van de Britse regelgeving is dat de immateriële activa gewaardeerd mogen worden tegen 'current cost', wat in de praktijk betekent dat, behoudens incidentele waardeverminderingen, niet wordt afgeschreven op de immateriële activa.

## Murdoch activeerde z'n uitgavetitels om de balansverhoudingen wat op te poetsen

De spits werd afgebeten door Rupert Murdoch die in 1984 de uitgavetitels, die beschouwd kunnen worden als de merken van uitgevers, van zijn Australische News Group waardeerde en activeerde om zijn balansverhoudingen wat op te poetsen. Dit baarde nog betrekkelijk weinig opzien, maar dit veranderde toen zijn voorbeeld werd gevolgd in 1985 en 1987 door Reckitt & Colman, een fabrikant van huishoudelijke artikelen en de machtige levensmiddelen-fabrikant Grand Metropolitan (GM). GM

nam in 1987 Heublin over, ondermeer de producent van het sterke merk Smirnoff. In 1988 maakte GM bekend dat een groot deel van de goodwill toegerekend kon worden aan de merknamen van Heublin en activeerde deze namen vervolgens voor 608 miljoen pond. De gevolgen hiervan realiseerde waarnemers zich pas toen GM later een enorm bod uitbracht op Pillsbury. De knuppel werd echter in het hoenderhok gegooid door de Britse producent van meel- en bakprodukten Ranks Hovis McDougall (RHM). In hetzelfde jaar als GM kondigde ook RHM aan zijn merken te gaan waarderen. RHM beperkte zich echter niet tot de waardering van gekochte merken, maar waardeerde en activeerde ook de zelf ontwikkelde merken. Het spectaculaire gevolg was de activering van merken voor een bedrag van 2.375 miljoen gulden, waardoor de intrinsieke waarde van het bedrijf bijna verviervoudigde van 925 miljoen in 1987 tot 3.425 miljoen in 1988. Deze activering was een belangrijk hulpmiddel om een vijandige overname van het bedrijf te voorkomen en stelde RHM zelfs in staat om zelf korte tijd later een Britse dochter van het Amerikaanse Nabisco over te nemen.

Het voorbeeld van deze pioniers op het gebied van merkwaardering werd gevolgd door meer gerenommeerde Britse ondernemingen, zoals Guinness en Cadbury Schweppes. In Nederland zijn het slechts de uitgevers Elsevier en VNU, die zijn overgegaan tot de waardering van hun merken, de uitgavetitels.

## MERKWAARDERING

De belangrijkste eigenschap van een merknaam is het onderscheidende vermogen dat zij kunnen geven aan bepaalde produkten. Merknamen zijn een middel om een band te creëren tussen consumenten en het bedrijf, respectievelijk het produkt, waardoor men in de ogen van een consument

het produkt een zekere meerwaarde meegeeft. Een zorgvuldige ondersteuning van een merknaam moet de preferenties sturen naar het produkt en daardoor een zekere merkentrouw tot stand brengen. Merken zijn een vorm van produktdifferentiatie, met als gevolg een verlaging van de elasticiteit van de vraag naar een produkt. Deze verlaagde elasticiteit heeft over het algemeen twee belangrijke gevolgen:

- de bruto-marge die verdiend kan worden op een merkartikel is hoger dan de marge op een vergelijkbaar 'merkloos' artikel;



Heineken: waarde van de merken geschat op 5 à 6 miljard gulden

- de afzet van een merkartikel vertoont een stabielere verloop.

Beide effecten werken op de korte en op de lange termijn winstverhogend en het ligt dus voor de hand om de stelling te onderschrijven, dat merken een waarde hebben.

#### MERKEN VERSUS GOODWILL.

Ondanks de erkenning van merken als een waardevol bezit voor een onderneming, is het de vraag of het wel mogelijk is om de waarde van merken te onderscheiden van goodwill als een 'net seperable asset'. De waarde van merken moet gezocht worden in de opbrengst sfeer, omdat een analyse van de kosten, die gemaakt worden

ten behoeve van het ondersteunen van merken, vaak geen bruikbare cijfers opleveren. Welke winst voegt een merknaam toe aan de winst die zou worden gemaakt indien het produkt merkloos op de markt gebracht zou worden? Om deze vraag te beantwoorden zou gemeten moeten worden hoeveel groter de bruto-marge van een merkprodukt is dan die van een merkloos produkt en in hoeverre de afzet wordt gestabiliseerd. Slechts bij hoge uitzondering zullen zulke gegevens beschikbaar en meetbaar zijn. Modellen die in de praktijk gebruikt worden bij de waardering van merken, nemen de winstgevendheid van een produkt als uitgangspunt bij de berekening van de merkwaarde. Deze winstgevendheid wordt gecorrigeerd en verdisconteerd door rekening te houden met een groot aantal factoren, zoals marktaandeel en -stabiliteit, internationaliteit van een merk en de mate van merkbescherming. De gebruikte factoren en de berekeningswijze van de merkwaarde maken het echter moeilijk nog een verschil te constateren tussen goodwill en merken.

Problemen ontstaan ook indien merknamen tevens bedrijfsnamen zijn, zoals Philips, Heineken en Volvo. Hoe moet de waarde van het merk worden onderscheiden van de goodwill van de onderneming en hoe kan de waarde van een merknaam bepaald worden, indien onder één en dezelfde naam een groot aantal verschillende produkten worden verkocht, zoals bij Philips.

#### ACTIVEREN GOODWILL.

Ook de ASC lijkt de mening toegevoerd te hebben dat de waardering van merken en goodwill moeilijk van elkaar te scheiden zijn. Gedwongen door de explosieve toename van het aantal bedrijven dat in Engeland de balans opsierden met enorm waardevolle merknamen, keurde de ASC de activering van merken in eerste instantie af. Het lag voor de hand dat deze reactie de ASC niet in dank zou worden afgenomen door al die bedrijven die net de smaak van de merkwaardering te pakken hadden gekregen. Er moest immers een oplossing komen voor het goodwill probleem. De discussie verschoof langzaam van de merkwaardering naar de verwerking van goodwill in de jaarrekening. Deze discussie resulteerde in twee Exposure Drafts (ED 47 en ED 52) (2). In ED 47 'Accounting for goodwill' wordt voorgesteld om gekochte goodwill niet meer ten laste te brengen van het eigen vermogen, maar deze te

activeren en af te schrijven in maximaal 20 jaar (indien daar gegronde redenen voor bestaan maximaal 40 jaar). Dit kan gezien worden als een oplossing van het goodwill probleem, zoals dit bovenstaand is beschreven. In ED 52 'Accounting for intangible fixed assets' wordt de immatriële vaste activa als extra eis opgelegd dat deze voor waardering duidelijk onderscheiden moeten kunnen worden van goodwill.

Deze wijzigingen maken in formele zin de activering van merken als oplossing voor het goodwill probleem overbodig.

#### NEDERLANDSE SITUATIE

Het belang van de bovenstaande ontwikkeling blijft niet beperkt tot het Verenigd Koninkrijk, maar kan ook grote invloed hebben op de Nederlandse situatie. Voordat deze ontwikkelingen plaatsvonden, waren Nederland en het VK de enige twee landen waar de afboeking van gekochte goodwill ten laste van het eigen vermogen gepropageerd werd. Indien de bovenstaande ontwikkeling in het VK leidt tot nieuwe regelgeving, blijft Nederland als enige land over, waar het besproken probleem bij bedrijven kan ontstaan. Dat ons een aardige polemiek te wachten staat over dit onderwerp moge blijken uit opmerkingen van professor Traas, die 'erkenning van het immateriële eist' (3) en professor Bak, die 'het bankroet van het boekhouden' (4) voorspelt door de activering van merken. De uitkomst van de discussie die in Nederland gevoerd gaat worden lijkt, gezien de noodzaak om internationaal niet te zeer uit de pas te lopen, voorspelbaar. Er zal hoogstwaarschijnlijk gekozen worden voor een aanpassing van de goodwillverwerking bij overnames, op de wijze zoals dit in het VK is gebeurd. Hiermee is niet gezegd dat merkwaardering daardoor overbodig wordt. Het kan dienen als een waardevol instrument om het 'merkenbeleid' van ondernemingen kwantitatief te ondersteunen en de effectiviteit van marketinginspanningen. Voor accountants is deze waardering echter, door de subjectiviteit ervan, iets te gevaarlijk om er een plaats voor in te ruimen op de balans van een onderneming. ■

1) Opgeheven op 1 augustus 1990 en vervangen door de Accounting Standard Board (ASB).

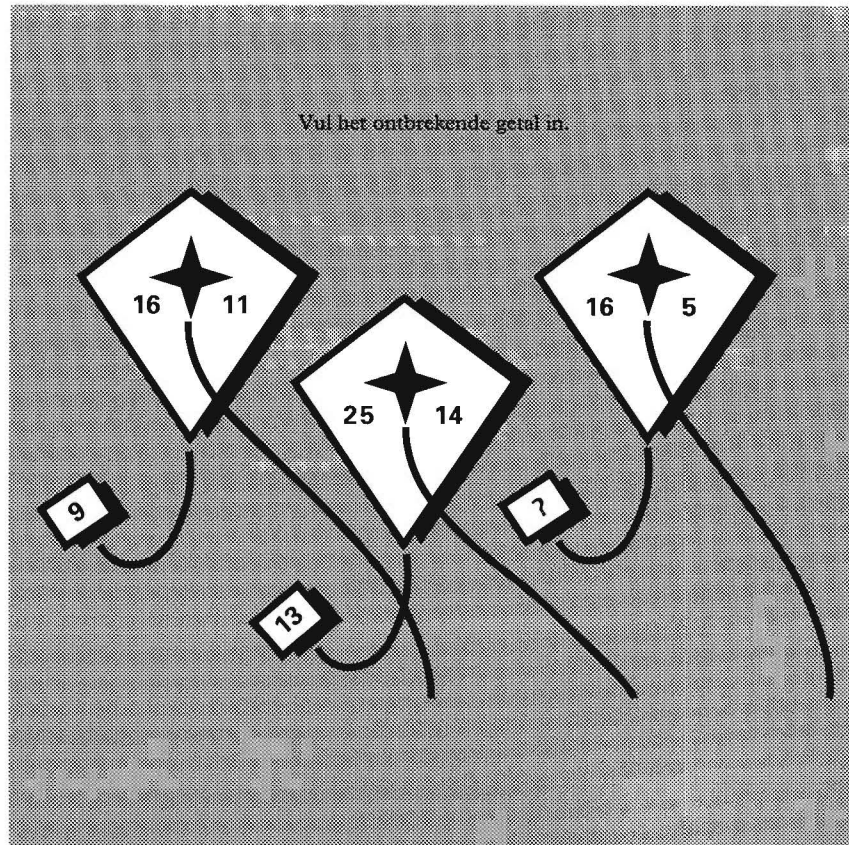
2) Een Exposure Draft is een voorlopig ontwerp voor een SSAP.

3) FEM, februari 1991.

4) Account, januari 1991.

Alfred Popken is 4e jaars student economie.

# Dus u denkt dat u op hoog niveau kunt opereren bij PTT Nederland?



**Koninklijke PTT Nederland NV** zoekt (bijna) afgestudeerde economen en econometristen. Géén dames en heren die van plan zijn om rustig naar het pensioen toe te schuifelen.

Maar mensen, die een goed verstand koppelen aan een krachtige, resultaatgerichte aanpak en een besmettelijk enthousiasme. Als u vindt dat wij nogal hoge eisen stellen, heeft u gelijk. Want we willen namelijk absoluut zeker zijn van de kwaliteiten van onze medewerksters en medewerkers.



Ook van onze nieuwe generatie generalisten en specialisten. PTT is 's lands grootste transporteur van informatie. En dat willen wij graag

blijven. Dat betekent alert reageren, investeren - in techniek en mensen - en vooruit lopen op ontwikkelingen. PTT gaat als marktgerichte organisatie deze uitdaging op alle fronten aan. Vaak tot ver over onze grenzen. Kortom beweging en expansie zijn synoniem aan PTT.

Daarom zijn wij uitsluitend geïnteresseerd in jonge vrouwen en mannen met het talent en de mentaliteit om hun eigen loopbaan uit te stippelen. Die in staat zijn onze - en hun eigen - belangen met verve te verdedigen en geen kans onbenut laten om die verder uit te bouwen.

De selectieprocedure is even gevarieerd als zwaar. Als u bovenstaand vraagstuk snel heeft weten op te lossen, is dat een pré, maar onze selectieprocedure heeft veel meer om het lijf. Denkt u te passen in ons profiel, dan is uw gemotiveerde sollicitatiebrief welkom bij Koninklijke PTT Nederland NV, concernstaf Management Development, Postbus 15000, 9700 CD Groningen. Voor meer informatie kunt u ons bellen: 06-0142.



**PTT. Waar mensen 't maken.**

# A huis ouverts

*De faculteit neemt al weer enige weken een prominente plaats in op de voorpagina van Folia. Het zal dan ook niemand zijn ontgaan dat de Commissie van Drie onder leiding van In 't Veld haar eindrapport heeft uitgebracht. Aan de regeerperiode van het bestuur-Neudecker is een einde gekomen. En wat nu?*

## HERSTRUCTURERING

*Nog éénmaal de begroting. Eind maart vond de derde en tevens laatste raadsvergadering over de begroting plaats.*

*Het bestuursvoorstel om het faculteitsbureau uit te breiden werd wederom uitgebreid besproken. Maar ook het compromisvoorstel van het bestuur kreeg van de meerderheid van de raadsleden geen steun. Na enige schorsingen werd het voorstel in stemming gebracht en afgestemd. Dit was voor het OBP-lid van het bestuur onacceptabel en zij stapte op. Vervolgens stapte ook de vice-decaan en de decaan op.*

*Na een chaotische pauze werd de raadsvergadering voortgezet onder leiding van het deels demissionaire bestuur. Het belangrijkste punt na de pauze was de herstructurering van de studierichting Economie. Vorig jaar was door de raad het voorstel voor het nieuwe verplichte deel aangenomen dat door de Vervolg Strategie Commissie was opgesteld. Bij de uitwerking bleek echter dat sommige vakgroepen niet mee wilden werken en een herziening van het besluit wensten. Een kleine commissie onder voorzitterschap van prof.*

*Boukema heeft zich toen nogmaals over het voorstel gebogen. Er is nu overeengekomen dat van de verplichte 28 punten Algemene Economie 7 studiepunten verschillend ingevuld zullen worden, afhankelijk van de afstudeerrichting. Met ingang van 1 september 1991 zal*

*de nieuwe propaedeuse van start gaan.*

## "RESPECT VOOR HET MAAVELD"

*In het eindrapport van de Commissie van Drie wordt een analyse geschetst van de faculteit. In het kort komt het erop neer dat de faculteit bestaat uit een aantal eilandjes met slechte onderlinge communicatie. De besluitvormingsorganen (faculteitsbestuur, faculteitsraad en de adviescommissies) opereren voor een groot deel onafhankelijk van de rest van de faculteit. De aldaar genomen besluiten missen draagkracht en worden vaak niet uitgevoerd. Om uit de misère te komen heeft de commissie drie scenario's geschetst. Scenario B moet de weg wijzen naar een goede faculteit waar het plezierig werken en studeren is (zie ook de andere artikelen in deze Rostra).*

*Half april is er een extra raadsvergadering bijeen geroepen om over het rapport te praten. Aan het begin van die vergadering deelde de (demissionaire) decaan mee, dat de drie WP-leden van het bestuur besloten hadden tot half mei hun taken nog demissionair te vervullen. Dan moet een nieuw bestuur het heft in handen nemen en samen met de raad aan de slag gaan om scenario B ten uitvoer te brengen. Na die aankondiging werd er nog enige tijd gesproken over het rapport. Hierbij bleek dat de studentenfracties AGE en NOBAS al aan de slag wilden met het nader invullen van het scenario, terwijl de docentenfracties wilden wachten totdat een nieuw bestuur hierin een voorttrekkersrol zou kunnen vervullen. Afwachten dus.*

LUCETTE  
PLUG

# Quanti est Sapere

*Bijna zes jaar geleden kwam ik voor het eerst dit gebouw binnen en meteen al besloot ik te stoppen. In zo'n gebouw moest het onmogelijk zijn om met plezier je studie te voltooien.*

*Onderweg naar Maastricht zag ik treinen vol huilende stedelingen terugkeren van mislukte pogingen met die vlaaieters en kolengravers te socialiseren. Maastricht viel dus af en aangezien Rotterdam nog steeds niet klaar is met een fatsoenlijke wederopbouw en andere economische faculteiten door christenen worden bezet stond ik vijf jaar geleden opnieuw voor de deur van deze faculteit.*

*Dan toch maar hier studeren want studeren doe je in een stad.*

*Maar nooit, zo nam ik me voor, zou ik me hier thuis gaan voelen. Mensen die dat wel kunnen en zeker als dat medewerkers zijn, hebben geen gevoel en zijn niet van deze wereld. U begrijpt vast wel waar ik heen wil: ik ga een bekentenis afleggen.*

*Na bijna vijf jaar voel ik mij hier thuis. Het komt nog wel eens voor dat ik richting ..14 loop als ik naar ..74 wil, maar altijd weet ik op welke verdieping ik mij bevind.*

*Andere studenten zie ik regelmatig per abuis al op de tweede verdieping hun draai naar de kantine maken, mij overkomt dat niet meer. Natuurlijk: je zou die BKR-kunst in de gang kunnen verwisselen of zelfs weghalen en ik zou het niet merken en de trapleuningen zijn te smerig om aan te raken. Een huis zal dit gebouw nooit worden, maar het blijkt toch mogelijk om er je weg te vinden en de smerigste zaken te mijden.*

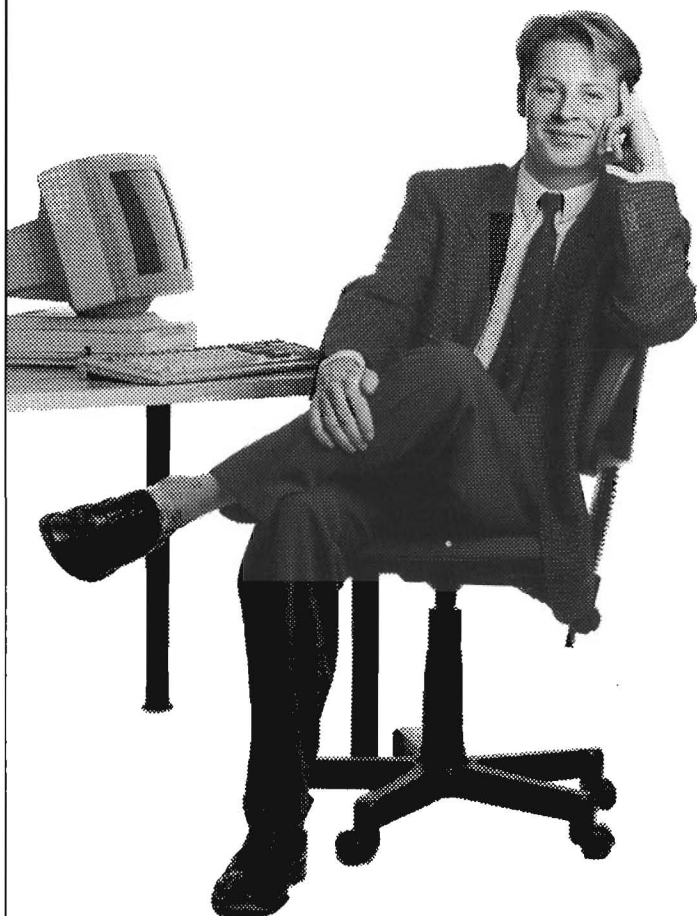
*Ik moet erkennen dat het gebouw me niet meer stoort. En er is meer dat me niet meer stoort. Een decaan die het afgewezen script van een Nederlandse b-film als literaire aanzet in de Rostra publiceert, de zoveelste boodschaploze campagne van de NOBAS, de berg niet te recyclen afval die de kantine produceert; het zijn zaken die je nog wel opvallen maar die je na vijf jaar toch milder wilt benaderen want het is ook een beetje je eigen afval geworden.*

*Kortom: het mildheidsvirus heeft zich van mij meester gemaakt. Verdere columns zijn niet meer mogelijk.*

MARK  
BRONSTEIN

**PAUL (24), REEDS ÉÉN JAAR  
IN OPLEIDING VOOR ACCOUNTANT,  
IS OP ZOEK NAAR EEN COLLEGA...**

**...MET DE BUL BEDRIJFSECONOMIE  
OP ZAK EN DE AMBITIE OM  
DOOR TE GROEIEN.**



Bij VB voelde ik mij meteen thuis. Elke dag is anders. Ik werk in steeds wisselende teams. Ik heb zo'n 30 collega's. Wij werken prima samen, van hoog tot laag. We hebben het alleen wat druk. Vandaar dat wij er graag nog iemand bij willen hebben. Die, net als ik vorig jaar, binnenstapt als afgestudeerd Bedrijfseconoom en er tegenaan wil. Voor mij was dit de start van een boeiende baan, waarin ik werk en post-doctorale studie accountancy combineer.

Ik kom bij verschillende cliënten en word voor uiteenlopende problemen geplaatst. Zo leer je veel en kun je snel doorgroeien.

VB is een veelzijdig accountantskantoor met een dertigtal vestigingen in Nederland. Voor onze cliënten verzorgen wij de controle, maar zij

vragen ons ook als adviseur bij informatievoorziening, organisatieverandering en belastingvraagstukken.

Mijn salaris is prima. De verdere arbeidsvoorwaarden (auto, verlof) hoor je in een persoonlijk gesprek. Die zet ik niet allemaal in deze advertentie. Lijkt het je wat? Bel dan voor meer informatie en/of een oriënterend gesprek het onderstaande telefoonnummer. Je stoel staat al klaar.

**070-3738388**



**VB Accountants**

Nassaulaan 12, Postbus 19331, 2500 CH 's-Gravenhage, telefoon 070 - 3738484

VB IS GEVESTIGD IN AMERONGEN, ASSEN, BENNEKOM, BERGEN OP ZOOM, BILTHOVEN, BREDA, BREUGEL, DELDEN, DOETINCHEM, DORDRECHT, DRACHTEN, HAARLEM, HEERENVEEN, DEN HELDER, HELMOND, HENGELO, 's-HERTOGENBOSCH, LEEUWARDEN, LELYSTAD, MAASTRICHT, NIEUWEGEIN, ROERMOND, TIEL, TILBURG, VEENDAM, VENLO, VLAARDINGEN, VLISSINGEN, WORMERVEER, ZOETERMEER EN ZWOLLE. HET HOOFDKANTOOR IS GEVESTIGD IN 's-GRAVENHAGE.

# Kerkhoven: 'ik wil vertrouwen'

MARY BLOEM, MARGRETH HOEK

*Zij is er nog niet zo lang. Han Kerkhoven, de directeur van de FEE, is in mei 1988 aangesteld. We pratten met haar over haar functie, het BOP, crisismanagement en het rapport van de commissie In 't Veld.*

In december 1986 werd met het verschijnen van de nota 'Hoofddlijnen van een nieuwe beheersstructuur van de UvA' een aanvang gemaakt met de deconcentratie van beheer. De nota creëerde faculteitsdirecteuren waarvan de bevoegdheden in 1987 werden vastgelegd in het Beheersreglement. De kerngedachte van de deconcentratie is dat veel beheersbevoegdheden worden overgeheveld naar de faculteiten. Deze komt aldaar bij één persoon te liggen.

De directeur heeft drie taken. De eerste is adviseur en ambtelijk secretaris van het faculteitsbestuur en de faculteitsraad. De tweede is het leiden van het faculteitsbureau en eventuele ondersteunende diensten. Tot slot is de directeur gemandateerde ondergeschikte van het College van Bestuur op het gebied personeelsbeheer en financiën.

## ACHTERSTALLIG ONDERHOUD

Alle faculteitsdirecteuren hebben van het College van Bestuur de opdracht gekregen een Beheers Organisatie Plan (BOP) te maken. "Ik heb begin '89 een eerste BOP-concept geschreven. Omdat er geen Medezeggenschapscommissie (MC) was heb ik dat besproken met alle medewerkers van het bureau. Daarna heb ik het naar het College van Bestuur gestuurd en dat heeft het voorgelegd aan de Stuurgroep Deconcentratie Beheer. De hoofdlijn van mijn BOP is toen goedgekeurd. Nu moet een tweede versie komen die eerst naar het MC gaat. Dat ga ik anders aanpakken omdat meer taken naar het bureau zijn toegekomen. Ik ben een van de laatsten die met haar BOP gaat komen, maar het is een uitgekristaliseerd plan.

Toen ik aantrad was het bureau anderhalf jaar niet geleid. Dan krijg je "achterstallig onderhoud". Geen enkele organisatie draait langdurig uit zichzelf. Een groot probleem van de universiteit is dat teveel dingen gedaan worden door eenzelfde persoon. Als diegene wegvalt is er een enorm gat, binnen het bureau kan dat niet. Daarom moet je eerste, tweede, derde mensen in de lijn hebben zitten die het



*Kerkhoven aan de directietafel*

werk van elkaar kunnen overnemen. Organisatorisch geeft dat veel veranderingen en daar wordt aan gewerkt." Kerkhoven denkt niet dat dit soort veranderingen zichtbaar is voor de faculteit. "Je ziet hoogstens dat het werk gedaan wordt en dat is normaal."

## ROLTONNEN

Kerkhoven heeft een eigen visie op het functioneren van een directeur op de FEE. "Ik leid de FEE niet, als het goed is doet het faculteitsbestuur dat. Ik vind helderheid in beleid belangrijk voor mijn functie. Mijn stijl van werken is dat ik door middel van overleg veranderingen probeer door te voeren. Aanvankelijk heb ik mij gericht op het bureau. Daar is crisismanagement de aangevozen term. Het is je rot lopen om op dezelfde plaats te blijven. Net als in die roltonnen die je vroeger in speeltuinen had. Hoe harder je loopt, hoe harder de ton gaat. Daarbij komt dat ik nu niet alleen het bureau leidt maar ook in persoon de afdeling onderwijs- en studentzaken. Dat is erg arbeidsintensief. Op die afdeling moet een leidinggevend persoon komen. Iemand die gaat nadenken over onderwijsorganisatie. Momenteel wordt veel te weinig ener-

gie gestoken in verbeteringen van de onderwijsorganisatie."

In de faculteitsraad is er onlangs naar aanleiding van de begroting gediscussieerd over een structurele uitbreiding van het ondersteunende personeel. "Voor mij maakte het duidelijk dat er een ernstig wantrouwen is in het bureau en in het huidige faculteitsbestuur. Die zaken worden de laatste tijd teveel op één hoop gegooid. Het is jammer dat ik door problemen met mijn schildklier een half jaar weg ben geweest. Naar mijn idee zijn in die periode veel conflictueuze dingen gebeurd. Toen ik terugkwam heb ik mijn rol sterk uitgelegd als adviseur van het faculteitsbestuur. Het gaat via dat bestuur en het bestuur beslist."

## VOORUIT GESCHOVEN POST

"Beleid en beheer zijn twee kanten van dezelfde medaille. Ik heb een overeenstemmingsrelatie met het faculteitsbestuur, maar ik doe ten dele namens het College mijn werk. Ik voel mij een facultair medewerker, alleen mijn verantwoordelijkheden liggen anders.

In het rapport van de commissie In 't Veld staat dat men de directeur als een vooruitgeschoven post van het Maagdenhuis ziet. "Ik denk dat het klopt dat sommige mensen met dat beeld rondlopen. Soms lukt het mij de situatie uit te leggen. De commissie In 't Veld zegt over de directeur "dat het opgelopen verlies aan vertrouwen zeker niet overwegend aan haar is toe te schrijven." Zij vragen zich echter wel af of de huidige directeur ooit binnen de FEE op een bevredigende wijze zal kunnen functioneren. De reactie van Kerkhoven op deze passage is kalm. "In 't Veld zelf heeft hier, tijdens de toelichting op het rapport, een aardige uitspraak over gedaan. Hij zei dat als men haar als directeur ziet zij ook als zodanig kan functioneren. Als zij gezien wordt als loopjongen van het Maagdenhuis kan zij niet anders functioneren dan dat. Daar ben ik het mee eens. Dit is een soort functie waarbij je niet zonder vertrouwen kunt werken. Al is het maar het vertrouwen dat ik niet op mijn achterhoofd gevallen ben." ■



# REDACTIONEEL

Er waren eens vijftien ezels. Op een goede dag ontdekten zij dat door het harde werken hun hoeven aan het verslijten waren. Daarbij gebeurde iets merkwaardigs. Zij gingen niet met zijn allen op zoek naar een oplossing, maar gingen hard op de grond stampen, zo hard, dat de hoeven binnen een paar maanden helemaal stuk waren.

Gelukkig kwam één van de ezels op het idee een hoefsmid in te huren om de kwaliteit van de hoeven te inventariseren. De hoefsmid schreef een dik rapport waarin over bijna elke hoef een vernietigend oordeel werd geveld.

De hoefsmid organiseerde toen een vragenuur. Daar bleek dat de ezels geen lering hadden getrokken uit het rapport. Eén voor één stonden ze op om te betogen dat hun hoeven niet zo slecht waren als door de hoefsmid werd afgeschilderd. Sterker nog met hun kapotte hoefjes probeerden ze de hoefsmid te trappen.

De hoefsmid was blij dat hij slechts was ingehuurd, en dat hij de ontredderde ezels achter zich kon laten, om de volgende dag weer werkpaarden te beslaan.

Blad van de Faculteit der Economische  
Wetenschappen en Econometrie van de  
Universiteit van Amsterdam  
Nummer 176 mei 1991

**Redactie:**

Esther van Dijk  
Andreas de Groot van Embden  
Margreth Hoek  
Dr. E. de Jong  
Jacco Kroon  
Alexander Maljers  
Jeroen van Roon  
Marcel van Schagen  
Drs. M. Schulp  
Hugo Strikker  
Bas Verheijen

**Fotograaf:**

Corinne van der Ploeg

**Agenda:**

Punten moeten voor het eerste van de  
maand binnen zijn

**Adreswijzigingen:**

Studentenadministratie, Jodenbreestraat 23  
1011 NH Amsterdam

Voor reacties, brieven en open sollicitaties

is de redactie bereikbaar op:

Kamer 2386 Jodenbreestraat 23  
1011 NH Amsterdam  
Telefoon : (020) 5252497

**Voorpagina:**

Mickey Mouse

**Oplage:**

9x per jaar in een oplage van 5100 ex.

**Advertenties:**

Tarieven op aanvraag verkrijgbaar.

Opdrachten schriftelijk t.a.v. de  
penningmeester

Advertenties in dit nummer van:

Arthur Andersen  
Coopers en Lybrand  
Gemeente Amsterdam  
KPMG  
Moret, Ernst & Young  
PTT Nederland  
Unilever  
VB Accountants

**Zet- en drukwerk:**

De Bussy Ellerman Harms B.V.

ISSN 0166 - 1485

## INHOUDSOPGAVE

<b>Komt de faculteit uit de crisis?</b>	<b>4</b>
Alexander Maljers	
<b>Model: matig</b>	<b>7</b>
Alexander Maljers, Lucette Plug	
<b>De erfenis van 'In 't Veld'</b>	<b>8</b>
AGE en NOBAS	
<b>The Disney approach</b>	<b>12</b>
Andreas de Groot van Embden	
<b>Rostra lustrum: groot succes</b>	<b>16</b>
Alexander Maljers, Jeroen van Roon, Bas Verheijen	
<b>Een 'two man show'</b>	<b>19</b>
Margreth Hoek	
<b>Merkwaardering en goodwill</b>	<b>20</b>
Alfred Popken	
<b>A huis ouverts</b>	<b>23</b>
Lucette Plug	
<b>Quanti est Sapere</b>	<b>23</b>
Mark Bronstein	
<b>Kerkhoven: "ik wil vertrouwen"</b>	<b>25</b>
Mary Bloem, Margreth Hoek	
<b>Lijkrede</b>	<b>27</b>
Jacco Kroon	

# L I J K R E D E

Een vervolgverhaal door Jacco Kroon

Aldus stonden wij allen geschaard rond het vers gedolven graf van ons aller dierbare Zoethuis. De locatie van zijn laatste rustplaats was bepaald ongunstig gelegen. Eens werd begraafplaats Westerlaken geroemd om zijn lommer en arcadische ligging vlak buiten de stad; voortschrijdende urbanisatie had haar echter verzvolgen en dientengevolge ingeklemd tussen grijze hoogbouw en schreeuwerige woonerven.

De noordzijde van de begraafplaats, alwaar het graf gesitueerd was, grensde aan de onlangs op feestelijke wijze geopende zesbaansweg die tot taak had de overige stedelijke infrastructuur van zwaar vrachtverkeer te verlossen. De ijverige stadsplanners waren hier hoorbaar in geslaagd. Ceder's geneuzel werd met enige regelmaat onderbroken door voortdenderende 8-tonners.

Er waren naar schatting 50 mensen die zich rond het graf hadden verzameld. De meesten in stemmig zwart (bohemians waren er niet bij) behalve mijn recalcitrante vriend Marius, die had zich voor deze gelegenheid in zijn witte discopak gestoken. Ik kon eigenlijk niemand bedenken die Zoethuis had gemogen, behalve misschien zijn vrouw Lyda al vond ik dat ze er verdacht opgelucht uitzag. Zoethuis was het type auteur geweest dat meer op had met het archetypische artiestenleven 'English Style' dan met het schrijven zelf.

Uitgedost met fatterige zijden sjaaltjes en pince-nez voerde hij hoofdzakelijk pseudo-intellectuele discussies in zijn stamkroeg. Nu en dan vergreep hij zich aan een adolescentje van het mannelijk geslacht, om zijn Oscar Wilde-adaptie te vervolmaken. Hij had ooit in het verleden wel eens een poging ondernomen een oprechte roman te schrijven maar zijn latere oeuvre bestond hoofdzakelijk uit "verantwoorde" erotische literatuur.

De oude Ceder had ten langeleste zij eindeloze geweep met zichzelf beëindigt en deelde aan zijn toehoorders mede dat hij van zins was zijn rede te besluiten met een korte voordracht uit het werk van Zoethuis, met wiens dood, zo hield hij ons voor, een groot literator was heen gegaan. Ceder toverde vanachter zij katheders het boek tevoorschijn waarop zijn keuze was gevallen. 'Het zwoele leven van Bernice H., bekentenissen van een erotomaan'; een boek waarvan ik mij, door vluchtige doorbladering in het verleden, kon herinneren dat het was opgedragen aan Markies de Sade. Ceder boog zich over het boek, omklemde met beide handen het katheders en begon zijn declamatie.

'Hij volgde haar in het schemerige trappenhuis. De donkere lambrisering was van vocht doortrokken en verf bladderde af. Zij besteeg met vaste tred de uitgesleten treden die zij klaarblijkelijk al vele malen gevolgd had. Onwennig door de duisternis volgde hij haar met zijn hand steunend op de vervelozige trapleuning. Zijn ogen waren nu enigzins gewend aan de duisternis en hij zag hoe haar verrukkelijk volle billen zich spanden achter het argeloze stukje textiel dat een rok poogde te zijn.'

-Ceder's grip op het katheders werd vaster, zijn knokkels kleurden wit toen hij vervolgde ...-

'Nu en dan wierp zij een verwilderde blik naar achter en glinsterden haar felblauwe ogen achter haar verwarde blonde lokken. Het gebrek aan licht stond een zekere vaststelling in de weg maar hij vermoedde dat ze geen ondergoed droeg.'

-Het gezicht van Ceder begon rood aan te lopen. Er stond zweet op zijn voorhoofd; enigszins verwonderlijk daar de temperatuur verre van aangenaam was..-

'Aangekomen in haar kamer gooide hij haar, door wellust overmand, ruw op bed. Hij ontkleedde haar koortsig, de welgevormde borsten sprongen vrij uit hun gevangenschap.

Het rokje van haar blanke dijen scheurend constateerde hij de geldigheid van zijn voorgaande perceptie, een slip was absent.'

-Er ontstegen nu enige afkeurende geluiden uit de rouwende menigte die deze passages schijnbaar minder geschikt achtten voor een uitvaartplechtigheid. Dit weerhield Ceder geenszins. Hij spuwde de woorden vurig uit, zijn haar plakte langs zijn bezweete voorhoofd en speekselbelletjes vormden zich op zijn mond. Zijn dochter Anne-Claire, die schuin achter hem stond, keek bezorgd toe hoe haar oude vader in vervoering raakte....-

'Na zich ontkleed te hebben trok hij haar benen uit elkaar.

"Nee, nee", riep ze en drukte haar beide handen in een afwerend gebaar tegen zijn behaarde borst: "Ik wil dat je me vastbindt aan de spijlen van het bed." Daarna wees ze gebiedend naar het dressoir dat voor het raam stond.

Hij trok de bovenste la naar zich toe en vond enige stukken touw en gladde zwartleren handschoenen. "Oh ja," kreunde ze:

"Omvat mijn borsten, leer tegen mijn borsten....."

-Iedereen sprak nu hardop zijn afkeuring uit. Men keek elkaar aan in afwachting wie deze genante vertoning zou stop zetten.

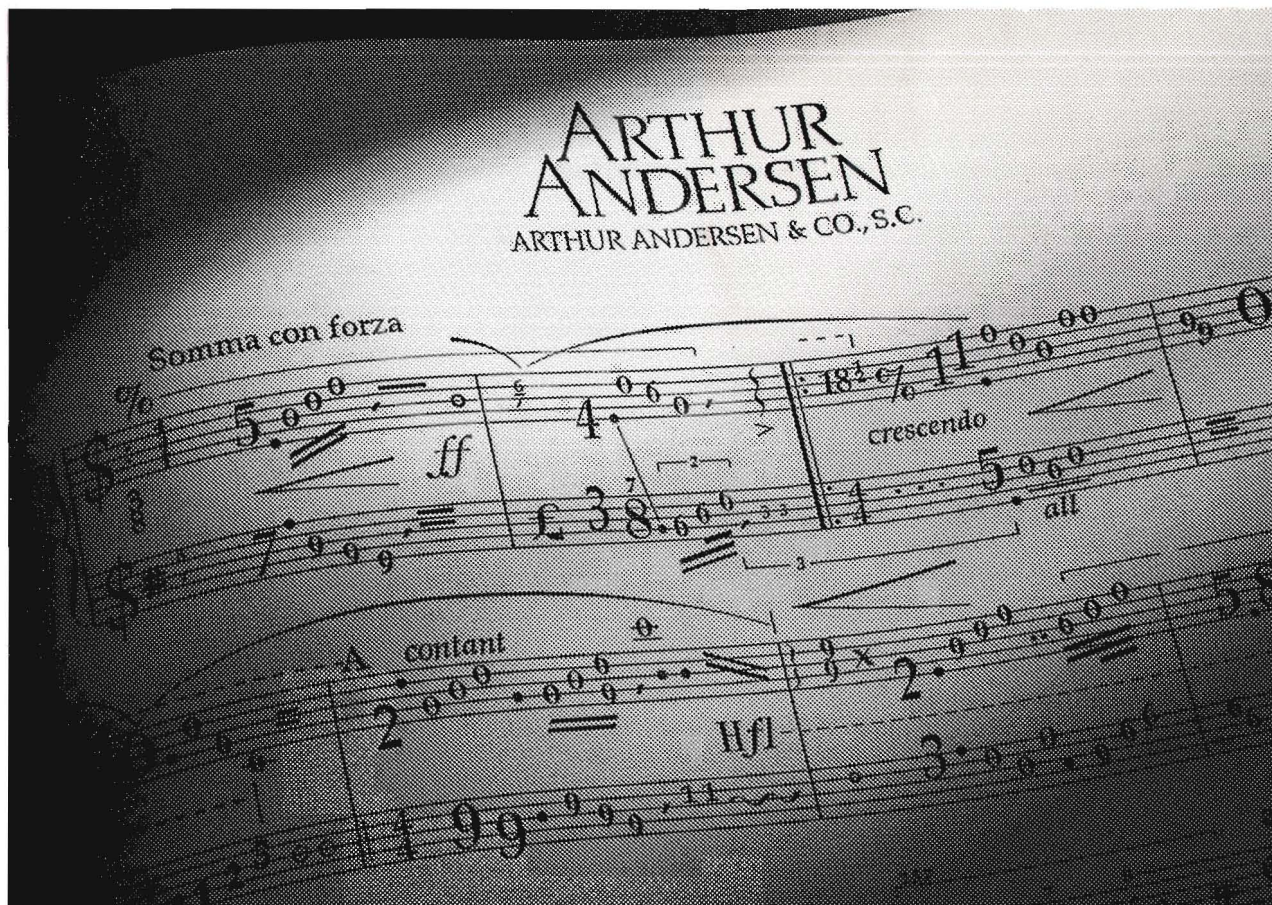
Ceder stond schuimbekkend te stamelen en wankelde lichtelijk. "Heeft 'ie een hartaanval?" vroeg ik me bezorgd af. "Welnee", zei Marius: "Die oude gek staat zichzelf gewoon klaar te lullen."

Er heerste groot tumult. Iedereen schreeuwde nu door elkaar heen. Ceder brulde al kwijlend nog een aantal obsceniteiten alvorens zijn dochter hem achter het katheders vandaan trok.

Ze wist zich volstrekt geen raad met de situatie en blikte vertwijfeld over de morrende menigte. Haar vader deed onderwijl verwoede pogingen het woord te hernemen.

De oude Ceder van zich afduwend schreeuwde Anne-Claire hysterisch: "Laat die kist in Godsnaam zakken!"

*Het eerste deel van dit vervolgverhaal verscheen in ROSTRA 175 in het voorwoord, van de hand van een literair gigant, onze eigen H. Neudecker.*



## COMPONISTEN GEZOCHT (M/V).

Het financiële reilen en zeilen van een bedrijf kan natuurlijk gezien worden als een droge combinatie van cijfers. Maar toch.

Tussen die cijfers bestaat wel degelijk een verband. Allemaal dragen ze een betekenis met zich mee. Elke post vertelt z'n eigen verhaal.

Wie ze op die manier beziet, ontdekt feilloos de valse noot in de partituur. Wie ze zo kan lezen, voelt snel genoeg of het hier gaat om een grandioze ouverture of een zwanzang.

Wie dit kan, zou bij Arthur Andersen kunnen werken. Wij zien accountancy als meer dan een plichtmatig controleren.

Veel eerder gaat het om adviseren. Daarin kan de ene accountant zich van de andere onderscheiden. Dat deze filosofie in de praktijk werkt, blijkt.

Arthur Andersen heeft wereldwijd inmiddels meer dan 57.000 medewerkers verspreid over meer dan 300 vestigingen. Maar waar u ook binnen-

komt, overal zal u één ding opvallen: hier doen mensen met plezier hun werk.

Voor onze vestigingen in Den Haag, Rotterdam, Eindhoven en Amsterdam zijn we nu op zoek naar jonge bedrijfseconomen en HEAO'ers die net zoveel plezier aan hun vak beleven. Of op z'n minst zouden willen beleven.

Heb je 'n dergelijk enthousiasme voor je vak? Schrijf dan naar mevr. E. Piller, Stadhoudersplantsoen 24, 2517 JL Den Haag. Of bel 070-3425625. We maken graag 'ns met je kennis.

**ARTHUR  
ANDERSEN**  
ARTHUR ANDERSEN & CO., S.C.  
ACCOUNTANCY